

**APLICABILITATEA METODELOR INFORMALE ÎN PROCESUL DECIZIONAL JURIDIC**

**Elena BOTNARI**, *dr., conf. univ., Facultatea de Drept și Științe sociale,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

**Abstract:** *The article discusses informal decision-making methods through the lens of the achievements of decision methodology. The applicability of some informal methods, affirmed in decision-making practice, identified in the process of law enforcement is examined. The applicability of the associative method, the synectic method, the brainstorming method, the key questions method, the morphological method, the inversion method in legal decision-making in administrative practice is observed. The cumulative or alternative applicability of the methods listed is at the discretion of the decision-makers and depends on the decision-making situation, the state of affairs requiring legal solutions.*

**Keywords:** *method, decider, process, decision-making, formal, informal.*

Metodologia decizională este interpretată în teoria deciziilor ca un ansamblu de modalități și metode de activitate mentală, ce ghidează gândirea decidentului, privind elaborarea, adoptarea și implementarea deciziilor manageriale, activitate bazată pe legile obiective ale managementului și ale organizării muncii. Se menționează că atunci când se elaborează o metodologie, trebuie să se țină seama de conformitatea acesteia cu legile gândirii, teoria cunoașterii, logica, principiile de management etc. [1, p. 76].

Valabilitatea științifică a deciziilor, în mare parte, eficiența acestora, este determinată de gradul de relevanță a metodelor utilizate în procesul de elaborare și implementare a deciziilor. De aceea, în vizorul nostru se va afla metodologia decizională, cu precădere în activitatea juridică.

Metodologia decizională integrează metode formale, metode informale și metode mixte. De regulă, metodele de justificare a deciziilor sunt utilizate într-o manieră complexă, determinată de prezența unor factori formali și informali care creează situația, starea care pretinde o decizie. Acești factori trebuie să fie luați în considerare de decident în alegerea finală a unei decizii.

Metodele formale, așa cum se sintetizează în teoria deciziilor, se bazează pe obținerea de rezultate cantitative de calcul și sunt utilizate în rezolvarea problemelor bine structurate și parțial slab structurate pentru a evalua opțiunile de decizie, pentru a selecta și a justifica opțiunea optimă. Metodele formale, care sunt utilizate cu precădere în economie pentru justificarea și selectarea soluțiilor optime, includ: – modele și metode economice și matematice care formalizează interrelațiile dintre procese și fenomene; – analiza sistemică care permite dezvoltarea interacțiunilor dintre părțile constitutive ale sistemelor, a strategiei de dezvoltare a acestora; – evaluări și judecăți de specialitate, cu ajutorul cărora specialiștii calificați pot evalua semnificația evenimentelor, fenomenelor, factorilor, previziunile privind evoluția sistemelor și subsistemelor, raportul dintre factorii deterministici și probabilistici [2, p. 242-243].

Metodele formale au un anumit grad de aplicabilitate în procesul decizional juridic. Menționăm oportunitatea metodelor formale în procesul de analiză sistemică a legislației, metode care permit cunoașterea interdependenței subsistemelor legislației, identificarea perspectivelor de îmbunătățire a mecanismului juridic de reglementare a relațiilor sociale, proiectarea reformelor juridice pe anumite segmente ale legislației. Indispensabilă este metoda de analiză logică în procesul de aplicare a normelor juridice de către organele competente ale statului la diverse stări de fapt care pretind soluții juridice.

În special, metoda modelării se aplică în domeniul juridic în procesul penal sub forma precedentelor juridice/judiciare, reconstituirii faptei, experimentului în procedura de urmărire penală, prezentarea spre recunoaștere a persoanelor și a obiectelor [2, p. 245].

O altă metodă formală, aplicabilă în practica juridică, este metoda expertizei care îi permite agentului de aplicare a dreptului (ofițer de urmărire penală, procuror, judecător) să consulte diverși specialiști (de exemplu: contabili, psihiatri, medici legiști, psihologi etc.), prin dispunerea expertizei judiciare, conform normelor procesuale, și să ia în considerare opiniile acestora în procesul de elaborare a deciziei juridice individuale [2, p. 245].

Totuși, multe sarcini în procesul decizional, în special cel juridic, nu pot fi rezolvate într-un mod formalizat. În acest caz, deciziile manageriale/juridice pot fi elaborate pe baza experienței personale, a cunoștințelor, a intuiției decidentului însuși, a membrilor echipei sale sau a specialiștilor competenți (experți) implicați din exterior. Metodele informale (euristice) de luare a deciziilor se caracterizează printr-o abordare creativă a identificării de alternative, se bazează pe abilitățile analitice ale decidentului.

Metodele informale reprezintă un ansamblu de tehnici și metode logice de luare a deciziilor cu ajutorul comparării alternativelor, ținând cont de experiența acumulată de către decident. Metodele informale de luare a deciziilor sunt utilizate în varia situații: - dacă lipsesc informațiile necesare sau dacă informațiile nu elimină incertitudinea; - dacă informațiile statistice sau cantitative nu sunt suficient de credibile; - dacă informațiile sunt calitative, dar nu sunt cuantificabile; - dacă există o problemă non-standard [1, p. 57].

Vom examina conținutul de bază al celor mai cunoscute metode decizionale informale, aplicabile în domeniul juridic, în special în procesul aplicării dreptului.

*Metoda asociativă* (metoda asociațiilor libere) constă în utilizarea ideilor cunoscute pentru generarea ideilor noi, ceea ce sporește eficiența activității creative de alternative în procesul decizional. În procesul de generare a asociațiilor, de la cunoscut la necunoscut, se stabilesc conexiuni extraordinare

între elementele problemei de rezolvat și experiența anterioară a persoanelor implicate în procesul decizional. Această metodă și tehnologia de execuție a acesteia au în vizor particularitățile activității creierului uman, care produce idei noi atunci când apar noi conexiuni asociative. Astfel, dacă membrii unui grup propun un cuvânt, un concept, acesta poate deveni fundament pentru stabilirea unor legături asociative.

Sugestii importante pentru decidentul care recurge la metoda asociativă ar fi: - să nu se grăbească să rezolve problema, ci să încerce în mod repetat să o reformuleze, s-o abordeze dintr-o altă perspectivă; - să propună un cuvânt, un concept, să încerce să „evoce” o anumită imagine, care poate deveni un stimulent pentru formarea unor asociații libere neașteptate și va contribui la apariția ideii de rezolvare a problemei; - la etapa inițială de generare a ideilor, bazate pe formarea asociațiilor, critica este interzisă; - schimbarea cuvintelor, conceptelor, imaginilor care formează asociații trebuie să se producă rapid. Unele recomandări pentru membrii echipei decizionale ar fi: - exprimarea și demonstrarea directă sau indirectă a oricărei idei ce aduce la apariția asociațiilor și ideilor noi; - înregistrarea tuturor ideilor generate de colegi; - sistematizarea și clasificarea tuturor ideilor generate; - selectarea celor mai bune idei, după o analiză critică [1, p. 58].

De exemplu, în procesul cercetării faptelor penale, celor contravenționale formularea ipotezelor (versiunilor) de săvârșire a faptei are la bază metoda asociativă. Pluralitatea ipotezelor poate asigura cea mai bună soluție în descoperirea faptei săvârșite și de identificare a făptuitorului/lor. Verificarea versiunilor este o metodă de lucru inerentă activității de urmărire penală. Evident această metodă n-ar fi oportună în situațiile excepționale, stările de urgență, care pretind decidentului soluții operative, instantanee, restricționate de factorii temporal și de risc profesional.

O altă metodă informală, care poate fi utilizată în procesul decizional, este *metoda sinectică* (metoda Gordon). Metoda sinectică este o metodă complexă de stimulare a activității creative, care utilizează principiile și tehnicile atât ale brainstormingului, cât și ale metodei analogiei și asociațiilor. Atunci când se utilizează metoda sinectică, soluția problemei este căutată de un grup de varia profesioniști, inclusiv cei care stăpânesc metoda, cât și cei novice. Se recomandă ca membrii grupului sinectic, cu excepția liderului acestuia, să nu cunoască esența problemei în cauză înainte de a începe lucrul, ceea ce le permite să se distanțeze de la stereotipul obișnuit de gândire.

În metodologia decizională [1, p. 59] sunt formulate condițiile și cerințele de aplicare a metodei sinectice: - problema urmează a fi descrisă într-un mod general; - dezbaterile privind problema trebuie să înceapă cu analiza trăsăturilor generale ale acesteia, situația per ansamblu; - nu se recomandă limitarea la o singură idee de soluție, chiar dacă este originală; - în caz de dificultăți în rezolvarea problemei este necesar să se revină la analiza situației care a condiționat problema; - expunerea ideilor și selectarea lor depind de priceperea, tactul, ingeniozitatea conducătorului, de capacitatea acestuia de a stimula gândirea creativă a participanților; - selectarea și evaluarea critică a ideilor de soluționare etapizată a problemei: 1) analiza fiecărei idei propuse; 2) gruparea și clasificarea ideilor; 3) analiza critică a ideilor propuse; 4) selectarea soluțiilor originale, optime. În contextul aceleiași metode, unele sugestii pentru decident ar fi: - să aplice complex metodele de brainstorming, analogia, inversiunea, asocierea liberă etc.; - componența optimă a grupului este de 3 - 15 persoane cu abilități, interese profesionale și pregătire diferită; - membrii grupului trebuie încurajați să reformuleze problema de mai multe ori; - să adreseze întrebări provocatoare grupului (Cum vă imaginați soluția?, Ce este nou în propunere?, Ce-ar fi dacă am inversa soluția?). Membrii grupului li se recomandă: - să valorifice la maximum experiența personală, cunoștințele, abilitățile; - să nu recurgă la formulări premature, pripite; - să folosească analogii, metafore, inversiuni, elemente de joc, raționamente vociferate la expunerea ideilor; - să analizeze obiectul decizional multiaspectual.

Cu siguranță, metoda sinectică este o metodă sintetică care integrează reușit mai multe metode informale verificate de practica decizională. În principiu, la ea s-a putea reduce toate metodele informale în procesul de optimizare a luării deciziilor. În practica judiciară metoda sinectică este valorificată, de exemplu, în activitatea curților de jurați; în practica administrativă este o metodă oportună în realizarea diverselor proiecte locale în parteneriat cu societatea civilă; per ansamblu, în procesul decizional juridic și administrativ care antrenează grupuri, comitete, comisii de lucru cu atribuții decizionale.

Consultarea cetățenilor, asociațiilor, altor părți interesate este obligatorie de către autoritatea publică responsabilă de elaborarea proiectului de decizie prin următoarele modalități: dezbateri publice,

audieri publice, sondaj de opinie, referendum, solicitarea opiniilor experților în domeniu, crearea grupurilor de lucru permanente sau ad-hoc cu participarea reprezentanților societății civile (alin. (1), art. 11). Autoritatea publică ulterior va întocmi un dosar privind elaborarea proiectului de decizie, care va conține procesele-verbale privind consultarea cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, altor părți interesate, recomandările parvenite și sinteza acestora (alin. (4), art. 12) [3].

*Metoda morfologică* este metoda informală care reduce complexitatea problemei prin împărțirea acesteia în componente relativ independente. Principalul domeniu de aplicare a metodei este identificarea soluțiilor inovatoare. Metoda include următoarele etape: 1) formularea generală a problemei; 2) împărțirea problemei în componente de care depinde soluția acesteia; 3) lista de soluții cunoscute și potențiale pentru fiecare componentă a problemei; 4) introducerea componentelor problemei și soluțiilor lor într-o matrice specială; 5) combinarea soluțiilor conținute în matrice, obținând soluții generale inovatoare; 6) testarea fezabilității soluțiilor inovatoare. Metoda morfologică este considerată excelentă pentru integrarea soluțiilor parțiale deja existente într-o soluție generală inovatoare. Totuși, metoda morfologică pretinde decidentului capacități analitice înalte și un grad avansat de abstracțiune a gândirii. Metoda dată ar avea priză la nivel de leader, primar, de exemplu, fiind utilă în practica administrativă în implementarea proiectelor de parteneriat public-privat, la nivel de comunitate locală (consiliu local) prin implicarea tuturor subdiviziunilor autorităților locale în identificarea celor mai bune soluții de proiecte locale. De asemenea, în metodologia cercetării infrafracțiunilor, la etapa verificării versiunilor, atunci când versiunile apărării contravin versiunilor acuzării, observăm aplicabilitatea metodei morfologice, care pretinde investigatorului-decident întocmirea unui tabel al contradicțiilor dintre versiuni și care determină planificarea ulterioară a acțiunilor de urmărire penală [5, p. 86].

*Metoda brainstorming-ului* (asaltul de idei) este justificată de situațiile dificile în găsirea unei soluții decizionale. Brainstormingul permite identificarea și compararea judecăților individuale, a unei serii de idei, pentru rezolvarea unei probleme, urmate de luarea unei decizii. Există mai multe varietăți ale acestei metode: brainstormingul direct, invers, conferința de idei etc.

Brainstormingul direct este o formă de generare colectivă de idei pentru a rezolva o problemă creativă; scopul său este de a selecta idei. Unele reguli sugerate de metodologia decizională pentru participanții brainstormingului: - participanții se așează la o masă rotundă; - sunt interzise disputele, criticile, evaluarea celor spuse; - volumul de timp pentru un vorbitor 1 - 2 minute; - libertatea de exprimare a oricărei idei; - cantitatea de idei este mai importantă decât calitatea lor. Liderul ar trebui: - să ghideze discuția, să pună întrebări de încurajare; - să stimuleze exprimarea de idei, să folosească glume și replici pentru a crea o atmosferă informală. Numărul de participanți de la 4 la 15; timp de lucru - de la 15 minute până la 1 oră [1, p. 61].

Ideile sunt selectate de specialiști experți, care le evaluează în două etape, inițial sunt selectate cele mai originale și raționale idei, apoi cele optime, ținând cont de problemă și de scopul soluționării acesteia. Brainstormingul direct poate fi urmat imediat de cel invers, replica la brainstormingul direct, esența căruia este de a critica soluțiile propuse inițial. Critica oferă posibilitatea de a sistematiza și de a clasifica ideile, de a le grupa în funcție de abordările comune în rezolvarea problemelor; de asemenea, de a evalua ideile din punct de vedere al fezabilității și eventualelor impedimente; de a selecta ideile cele mai imune la critică.

Asaltul de idei este practicat în cursul cercetării tuturor tipurilor de fapte ilicite de către organele competente ale statului, în special în cursul cercetării etapizate a faptelor ilicite penale. Dezbaterile unui proiect decizional normativ, în comisii, grupuri de lucru, în ședința plenară a organului decizional pretind adeseori aplicarea metodei brainstormingului (direct, indirect, conferință de idei). De exemplu, la întocmirea unui proiect decizional normativ, în cazul atestării unor divergențe conceptuale, autorul proiectului actului normativ organizează o dezbateră cu participarea reprezentanților autorităților publice și ai instituțiilor interesate, ai societății civile pentru identificarea soluțiilor privind remediarea divergențelor (alin. (3), art. 39) [4].

*Metoda întrebărilor-cheie* este metoda informală utilă pentru colectarea informațiilor suplimentare în condițiile unei situații problematice sau pentru a organiza informațiile deja disponibile în momentul rezolvării unei probleme. Întrebările puse (Cine? Ce? De ce? Unde? Cum? Când? etc.) servesc drept stimulent pentru formarea strategiei și tacticii de rezolvare a problemelor, dezvoltă intuiția, formează algoritmi de gândire, conduc o persoană la ideea unei soluții, încurajează răspunsurile co-

recte. Cerințele necesare pentru utilizarea metodei sunt următoarele: - prin întrebări puse cu abilitate, natura problematică a problemei trebuie redusă la un nivel optim sau incertitudinea problemei trebuie redusă; - cu ajutorul întrebărilor se încearcă împărțirea problemei în subprobleme; - fiecare întrebare nouă ar trebui să formeze o strategie, un model de rezolvare a problemei. Recomandările pentru leaderul-decident, specificate în metodologia decizională [1, p. 64]: - stimularea gândirii în ansamblu, decât sugerarea unei idei de rezolvare a problemei; - întrebările trebuie să conțină un minimum de informații; - atunci când se formulează o serie de întrebări, este necesar să se reducă nivelul de problematizare a sarcinii și să se pună întrebări care să aibă o legătură logică, să fie interesante ca formă, să încurajeze apariția unor puncte de vedere neașteptate asupra problemei; - trebuie stimulată atât gândirea empirică, analitică, cât și cea dialectică, creativă; - problema trebuie să fie împărțită în subprobleme și etape de rezolvare. Recomandări pentru membrii grupului decizional ar fi: - să rețină întrebările tipice și să încerce să le sistematizeze; - să-și pună întrebări care simplifică problema, care le permit să o înțeleagă dintr-o altă perspectivă, stimulează utilizarea cunoștințelor existente și a abilităților dezvoltate, împart problema în subprobleme, încurajează autoorganizarea, autocontrolul. Se recomandă formularea etapizată a întrebărilor pentru a stimula rezolvarea problemelor și a crește gradul de certitudine a problemei.

Metoda întrebărilor-cheie este indispensabilă în cadrul cercetării penale a cauzei, atât la etapa de urmărire penală, cât și la faza dezbaterilor judiciare. Prin urmare, acest instrument metodologic urmează a fi posedat cu iscusință de către ofițerii de urmărire penală, procurori, judecători etc., și depinde de experiența și formarea lor profesională.

*Metoda inversiunii* constă în schimbarea cursului de căutare a soluției unei probleme. Atunci când se caută o idee, soluția la o problemă poate fi găsită adeseori prin schimbarea direcției de căutare în sens opus, intuitive, contrazicând punctele de vedere tradiționale stabilite, dictate de logică și de bunul simț. În situațiile în care metoda logică, procedeele de gândire sunt inutile, o soluție alternativă, de exemplu, intuitivă, este optimă. Metoda și tehnologia de execuție a acesteia se bazează pe principiile dualismului, unității dialectice și utilizării optime a procedurilor opuse (directe și inverse) de gândire creativă, a abordării dialectice de analiză a obiectului cercetat.

Metodologia decizională sugerează unele recomandări pentru decidentul leader: - să încurajeze membrii grupului să reformuleze în mod repetat problema pentru a o înțelege; - să propună sarcini inverse, paralel cu sarcina directă; - să propună membrilor grupului să utilizeze proceduri opuse în procesul de soluționare a problemelor. Unele recomandări pentru membrii grupului ar fi: - căutarea ideilor în direcții contrare opiniilor tradiționale, convingerilor, bunului simț, logicii formale; - rezolvarea unei probleme prin reformularea acesteia; - identificarea ideilor contrare la fiecare idee; - folosirea procedurilor, mijloacelor opuse în timpul rezolvării problemelor. Această metodă permite dezvoltarea dialectică a gândirii; să fie găsită o soluție din situații dificile, soluții originale de diferite niveluri de dificultate. Aplicarea acestei metode necesită abilități creative dezvoltate, cunoștințe de bază, competențe și abilități [1, p. 65].

*Metoda analogiei* este o altă metodă informală eficientă în procesul decizional juridic, în cazul lacunelor legislației, constatate de organul competent de aplicarea dreptului cu prilejul soluționării unei stări de fapt. Decidentul este constrâns de starea de drept lacunară, apelând la o normă analoagă de drept sau, în absența ei, la principiile dreptului în vederea depășirii ad hoc a lacunei de drept și soluționării juridice a stării de fapt [2, p. 244-245].

Evident, sunt metode informale cunoscute și afirmate în practica decizională, dar care depășesc obiectul nemijlocit al acestui studiu, deoarece se regăsesc mai puțin în practica juridică, de aplicare a dreptului în special (de exemplu, metoda Delphi, metoda blocknotului colectiv etc.).

Abilitățile decidentului de a integra eficient metodele formale cu cel informale, de a selecta și cumula metodele informale, pretinse de starea de fapt, sunt determinate de pregătirea și experiența profesională a decidentului și echipei manageriale, dar și de specificul situației decizionale (certe, incerte, de risc).

#### **Bibliografie:**

1. ДЕМИН, Г. А. *Методы принятия управленческих решений*: учеб. пособие. Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. 88 с.

2. BOTNARI, Elena. *Metode și stiluri decizionale în activitatea juridică*. În Materialele Conferinței științifice cu participare internațională JUSTIȚIA – PILON FUNDAMENTAL AL EDIFICĂRII STATULUI DE DREPT, 19 octombrie 2022, USARB, Bălți, 2023. – P. 238-247. – ISBN 97 8-9975-50-300-6. [online] [citată 21. 09. 2023]. Disponibil: Arhiva instituțională digitală: Justiția – pilon instituțional <http://dspace.usarb.md:8080/jspui/handle/123456789/6069>
3. Legea Nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional. În Monitorul Oficial Nr. 215-217 din 05.12.2008, art. 798. [online] [citată 24. 09. 2023]. Disponibil: <http://legis.md>
4. Legea Nr.100 din 22.12.2017 cu privire la actele normative. În: Monitorul Oficial Nr. 7-17 din 12.01.2018, art. Nr. 34. [online] [citată 28. 09. 2023]. Disponibil: <http://legis.md>
5. JITARIUC, Vitalie. *Metodica investigării infracțiunilor de trafic de ființe umane*. – București: Pro Universitaria, 2022. – 281 p. ISBN 978-606-26-1625-0
6. КОЛПАКОВ, В. М. *Теория и практика принятия управленческих решений*: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев, 2004. 504 с.