

Veronica Junjan

PROCESE DE ELABORARE A DECIZIEI-ERORI DE JUDECATĂ

Decision-making processes, although widely recognised as very important for the public sector, have been somewhat neglected in the Romanian professional literature dedicated to public organizations. Current article aims to draw attention upon some issues that decision-makers may have to deal with while facing daily choices and could influence the outcome of their work.

Experții ocupă un rol important în cadrul proceselor de luare a deciziei, nu doar în sectorul privat, dar tot mai mult și sectorul public. De obicei, sub denumirea de “expert” se înțelege o persoană cu competență deosebită într-un domeniu anume sau pentru o problemă anume. Totuși, la ce se referă termenul “judecată-expert”?

Judecățile profesionale formează o mare parte din activitatea profesională a unei persoane. Această persoană poate fi sau nu un expert. Judecățile expert sunt sinonime adesea cu judecata profesională, însă termenul “judecată expert” este folosit și în sensul de “expert într-un domeniu anume”. De exemplu absolvenții unei facultăți de contabilitate pot fi angajați ca și contabili, dar experților contabili specializați pe domenii anume le este solicitată judecata-expert pentru anumite tipuri de situații dificile. Situații similare se pot imagina pentru avocați sau pentru medici. De asemenea, persoanele cu abilități speciale de a rezolva probleme dificile sau de a îndeplini sarcini grele sunt numite experți.

Cercetările realizate de științele cognitive susțin că expertiza este specifică unui domeniu anume. De altfel, una dintre greșelile de bază asupra căreia atrage atenția și logica formală este *argumentum ad hominem*, conform căruia expertiza/renumele unei persoane într-un domeniu anume este folosită ca argument pentru părerile persoanei respective într-un alt domeniu. Expertiza în domeniu se formează prin trecerea în mai multe stadii de dezvoltare, și anume:

- stadiul cognitiv, în care anumite fapte și informații sunt memorate;

- stadiul asociativ, în care se întăresc legăturile între elementele acumulate;
- stadiul autonom, în care abilitățile se practică intens și se dezvoltă.

Astfel, experții au un stil de gândire diferit, întrucât raționamentele lor se bazează pe folosirea în avans a “unităților funcționale” “depozitate” deja în memorie și care le permit să recunoască mult mai ușor patternurile, structurile existente în domeniul lor de expertiză.

Literatura de specialitate menționează câteva strategii folosite de către decidenții experți în vederea depășirii limitărilor cognitive:

- încrederea în feedbackul primit din partea grupului de lucru;
- dorința de ajustare la informațiile primite ;
- încredere și utilizare a mijloacelor suport de decizie;
- gândirea proactivă, proiectarea în avans de soluții pentru situații dificile.

În plus, se susține că decidenții de succes în domenii precum agricultură, selectarea personalului, sănătate, contabilitate, management împărtășesc caracteristici psihologice comune precum: preceptivitate, abilități de comunicare, încredere în sine, creativitate în condiții de stres, sentiment clar al responsabilității. Desigur, “bătălii ale experților” au fost și vor mai fi, precum și succese sau insuccese în performanțele profesionale ale unor experți. Cercetarea în domeniu a luat în considerare factorii care afectează performanța expertizei, și s-a descoperit că un factor extrem de important care influențează performanța este cel dat de caracteristicile sarcinii de îndeplinit, ale problemei de rezolvat.

Astfel:

Performanțe bune se obțin pentru	Performanțe slabe se obțin pentru
Stimuli statici	Stimuli dinamici (de ex. comportamentul uman)
Decizii referitoare la lucruri	Decizii referitoare la comportament
Acordul experților cu privire la stimuli	Dezacordul experților cu privire la stimuli
Probleme cu grad mare de predictabilitate	Probleme cu grad scăzut de predictabilitate

Se așteaptă erori (ex. prognoza meteo)	Nu se așteaptă erori (diagnostic medical)
Sarcini repetitive	Sarcini unice
Feedback disponibil	Feedbackul nu este disponibil
Analiza obiectivă	Analiză subiectivă
Problema se poate descompune	Problema nu se poate descompune
Mijloace suport de decizie obișnuite	Mijloace suport de decizie specifice

Conf. Thomas R. Stewart, Seminar in Judgment and Decision Behavior, ProfessionalJudgment.pps, www.albany.edu/faculty/ts403/pad643

Există anumite aspecte care pot împiedica realizarea unei judecăți corecte. Performanța factorului uman în realizarea judecăților poate fi limitată de factori cognitivi sau de factori care provin din mediu.

În primul rând, incertitudinea sau imprevizibilitatea mediului ridică probleme serioase atunci când trebuie luate anumite decizii. Un exemplu tipic se referă la cazul deciziilor de investiții. Incertitudinea mediului legislativ românesc este un impediment major atât pentru buna funcționare a instituțiilor publice interne cât și pentru investițiile care pot veni din exterior. Apoi, lipsa de feedback în ambele sensuri constituie o altă problemă destul de greu de depășit, iar instituțiile riscă să cadă într-o capcană veche a organizațiilor publice, în care, conform expresiei consacrate, “nu știe stânga ce face dreapta și invers”. O problemă legată de aceasta stă și în lipsa fidelității în cadrul procesului de circulație a informației. Acesta are trei componente: circulația informației nepotrivite (sau inutile); prezența în sistem a informației slabe calitativ, de exemplu nu se știe exact numărul firmelor străine care acționează pe teritoriul României, întrucât există o discrepanță între cele înregistrate și cele funcționale¹; sau, în sfârșit, lipsa de informații actualizate, de ex. la discutarea proiectului Legii Administrației Publice Locale în februarie 2001, multe dintre instituțiile administrației publice locale sau reprezentante ale instituțiilor centrale nu cunoșteau proiectul Legii așa cum fusese votat în Camera Deputaților². Complexitatea și cantitatea de informație disponibile despre un subiect anume pot pune, de asemenea, probleme celor care se ocupă de tema respectivă; de ex.

complexitatea reglementărilor acquis-ului comunitar referitor la protecția mediului pun, nu de puține ori, în încurcătură pe cei care trebuie să-și reorganizeze fluxul de producție astfel încât să se încadreze între anumiți parametri acceptați. Nu în ultimul rând ca importanță, stresul și presiunea timpului duc la apariția de erori în elaborarea judecăților și deciziilor în sectorul public. Datorită presiunii timpului, factorii de decizie se simt presați să acționeze, să ia decizii, astfel încât iau în considerare alternative formulate în grabă, ale căror consecințe nu au fost studiate și care au șanse mai mari de a duce la erori.

În altă ordine a ideilor, există o serie de probleme cognitive care limitează performanța factorului uman în luarea deciziilor. O primă observație este aceea că obiectivele sistemului și cele ale factorului uman pot fi diferite. De exemplu, pot exista divergențe între sistem și decidentul individual legate de valorizarea inputurilor în raport cu outputurile: pentru sistem, poate fi suficientă investirea unei anumite sume per elev/sau student, dar pentru factorul de decizie de la nivelul instituției de învățământ contează mai mult performanța școlară/profesională a elevului sau studentului în cauză. Angajarea ideologică față de un set de valori politice sau altul poate influența (și de multe ori o face) felul în care se iau deciziile, de ex. în cazul alocărilor bugetare pentru instituțiile din teritoriu. De asemenea, constrângerile de natură culturală, socială, sau psihologică pot afecta felul în care se elaborează anumite decizii.

O sursă importantă de erori în procesul de judecată îl reprezintă cele legate de capacitatea cognitivă umană. Oricât de mult ar pleda teoria raționalistă în favoarea încrederii în capacitatea umană de cunoaștere și raționament, nu este mai puțin adevărat că, totuși, capacitatea cognitivă umană are anumite limitări de care este bine să fim conștienți pentru a evita eventualele erori.

Un studiu clasic de altfel în literatura de specialitate este cel elaborat de Amos Tversky și Daniel Kahnemann³. Cei doi autori prezintă aici câteva dintre cele mai des întâlnite erori de judecată provenite din estimări subiective ale probabilităților pentru diferite tipuri de evenimente. Ei prezintă trei clase mari de erori datorate: a) reprezentativității, b) disponibilității și, în final, c) proceselor de ajustare și ancorare.

a) Întrebări de genul “ Care este probabilitatea ca acțiunea A să ducă la rezultatul B?” fac parte din activitatea zilnică a oricărei persoane de decizie. Răspunsurile la aceste

întrebări se bazează în mare măsură pe euristica reprezentativității: dacă B este considerat reprezentativ pentru A atunci se consideră că probabilitatea ca A să ducă la B este mare, și invers. Se uită, totuși, câteva puncte slabe ale acestui raționament. În primul rând este vorba despre nivelul de bază, despre frecvența de plecare în estimarea probabilității pentru alternativa respectivă. De exemplu, mai multe județe aplică, prin proiecte speciale, la ajutor financiar pentru construirea de diguri de protecție în cazul inundațiilor. Aproape toate fac parte din regiuni care sunt, geografic vorbind, expuse acestor fenomene naturale. Ceea ce poate fi uitat, dacă se aplică euristica reprezentativității, este frecvența de bază a inundațiilor pentru fiecare dintre județele aplicante. În plus, oamenii tind, atunci când estimează probabilitatea apariției unui eveniment să neglijeze efectul mărimii eșantionului: un eșantion mare este mai puțin probabil să devieze de la parametrul real al populației luată în discuție, în timp ce un eșantion mic poate devia ușor de la acesta. Un exemplu preluat din studiul mai sus citat este prezentat în continuare.

Într-un oraș există două spitale. În spitalul mai mare se nasc în fiecare zi aproximativ 45 de copii, în timp ce în cel mic se nasc 15. Aproximativ 50% din nou născuți sunt băieți (acesta este parametrul populației), dar procentul variază de la zi la zi.

Într-un interval de un an, fiecare spital a înregistrat numărul de zile în care mai mult de 60% dintre noii născuți au fost băieți. Care spital considerați că a înregistrat mai multe asemenea zile: Cel mai mare, cel mai mic, sau procentajul a fost asemănător (cu o variație de 5% între cele două spitale?)”

Cele mai multe răspunsuri au indicat varianta a treia drept cea corectă, plecând de la premisa că evenimentul (nașterea băieților) este descris de același indicator statistic, deci probabilitatea ca acesta să aibă loc este aceeași pentru ambele spitale, indiferent de numărul de copii născuți (eșantionul). Răspunsul corect, conform teoriei eșantionării, este că în spitalul mai mic șansele ca numărul zilelor în care s-au născut mai mult de 60% băieți este mai mare, deoarece un eșantion mai mare (spitalul mai mare) este mai puțin probabil să devieze de la parametrul caracteristic întregii populații.

O altă problemă care face parte din această clasă se referă la percepția greșită asupra întâmplării, a șansei. Exemplul tipic pentru această utilizare a reprezentativității

este dat de reacția tipică a jucătorilor de ruletă care, după o serie lungă când bila a căzut pe negru pariază pe roșu așteptându-se ca astfel, alternanța culorilor să fie mai aproape de ceea ce consideră drept reprezentativă. Destul de puțină lume acordă atenție predictabilității mediului și evaluează atent informația oferită atunci când face o predicție. De exemplu, atunci când informația oferită despre o firmă este favorabilă, oamenii tind să prognozeze realizarea unui profit ridicat pentru firma cu pricina. Măsura în care previziunea este favorabilă tinde să nu fie afectată de măsura în care descrierea în cauză conține informație relevantă pentru predicția în cauză. Există alte situații în care oamenii tind să manifeste un grad ridicat de încredere în predicțiile lor, fără să acorde prea multă atenție factorilor care pot limita acuratețea predicției. Încrederea nejustificată cauzată de potrivirea între rezultatul predicției și informația disponibilă a fost etichetată "iluzia validității"⁴. Un exemplu pentru această categorie de erori poate fi dat de persistența utilizării interviurilor pentru selecția personalului, în ciuda studiilor care au arătat punctele slabe ale acestei metode⁵. În plus, în cazul interviurilor este vorba de fapt de elaborarea unor judecăți expert, cu toate riscurile asumate de o atare întreprindere⁶. În final, această clasă de erori include, după autorii de mai sus, și interpretările greșite ale regresiei față de medie. Fenomenul regresiei față de medie a fost identificat demult, atât în mod științific, de matematicianul englez Galton, dar poate fi observat și în mod intuitiv: să ne referim doar la comparații între înălțimea copiilor și a părinților sau nivele diferite de performanță la două teste consecutive. Problema este că, de multe ori, oamenii nu realizează prezența fenomenului regresiei în situații în care ar trebui ca acesta să fie prezent, sau, iar dacă descoperă acest efect, inventează explicații aleatoare pentru prezența sa. De exemplu, în cadrul procesului educațional, performanța mai slabă este în mod obișnuit pedepsită, în timp ce performanța ridicată primește răsplată pozitivă. S-a observat că după primirea unei pedepse, elevul tinde să ridice nivelul performanței, și invers. S-a concluzionat, în mod greșit, că pedepsele sunt mai eficiente în procesul de învățare, în loc să se înțeleagă că variația performanței este datorată doar fenomenului de regresie. Același principiu a fost aplicat, mult timp, și în cadrul inspecțiilor pe teren ale superiorilor ierarhici. Acestea sunt doar câteva dintre posibilele erori de judecată din clasa

erori provocate de euristica reprezentativității care pot fi eliminate, o dată ce nivelul conștientizării existenței lor crește.

b) Clasa următoare de erori este cea provocată de disponibilitate, adică “ situații în care oamenii estimează frecvența unei clase sau probabilitatea unui eveniment după ușurința cu care își pot reaminti elemente ale acelei clase de evenimente”⁷. Prima problemă care apare aici este că o clasă de evenimente ale cărei componente sunt reamintite cu ușurință va părea mai numeroasă decât una ale cărei evenimente sunt amintite mai greu. Pentru domeniul public o importanță deosebită pentru provocarea acestui tip de reacție o are mass-media, prin atenția pe care o acordă unor fenomene speciale. De exemplu, informațiile continue despre creșterea unor fapte antisociale au creat impresia creșterii criminalității la rate alarmante sau relatările consistente despre accidente rutiere de tipul celor care au implicat autovehicule cu tonaj ridicat pe Calea Turzii în Cluj Napoca au dus la formarea opiniei conform căreia zona respectivă este deosebit de periculoasă⁸. Un alt aspect al acestei probleme a disponibilității se referă la seturile de căutare. Pentru sarcini diferite se impun seturi diferite. Exemplul clasic pentru această problemă este dat de sarcina de a spune dacă sunt mai frecvente cuvintele care încep cu litera r sau cele care au litera r în poziția a treia. Este mai ușor să ne gândim la cuvinte care încep cu r decât la cuvinte care au litera r în poziția a treia, și astfel se va spune că sunt mai frecvente cuvintele care încep cu litera r. Există alte situații în care trebuie estimată frecvența unor clase de evenimente care pot fi generate în funcție de anumite reguli. În astfel de situații se imaginează câteva situații, câteva evenimente, iar apoi, funcție de acestea, se extrapolează la întreaga clasă de evenimente. Un exemplu poate fi dat de estimarea contingențelor pentru o situație de risc: se construiesc câteva posibilități, iar pe baza acestora se estimează dificultatea (sau lipsa de dificultate) a acțiunii cu pricina. Dacă se pot imagina multe dificultăți, atunci acțiunea respectivă poate fi prezentată ca având un grad de dificultate sporit. De asemenea, dacă asemenea dificultăți nu pot fi imaginate, atunci riscul asociat cu acțiunea respectivă poate fi serios subestimat.

Disponibilitatea cu care ne putem aminti anumite fenomene sau clase de evenimente ajută la estimarea mărimii unei asemenea clase, a probabilității unui eveniment, sau a frecvenței unor evenimente care se petrec împreună. Exemplele de mai

sus atrag însă atenția asupra erorilor care pot avea loc cu ocazia efectuării acestei operațiuni.

c) A treia și ultima clasă de erori asupra căreia atrag atenția autorii mai sus citați este cea legată de ajustare și ancorare. Multe estimări sunt legate de o anumită valoare inițială și sunt ajustate, în plus sau în minus, față de aceasta. Această valoare poate fi sugerată prin formularea problemei sau anumite calcule parțiale efectuate de persoana respectivă. Aceste valori inițiale influențază rezultatele finale, și duc la efectul de ancorare. Pentru demonstrarea efectului ajustării insuficiente a fost organizat următorul experiment de către autorii articolului. Unui grup de subiecți i s-a cerut să estimeze numărul țărilor africane care fac parte din ONU. Ca punct de plecare s-a plecat de la un număr cuprins între 0 și 100 rezultat în urma învârtirii unei “roți a norocului”. De la acest număr trebuiau făcute ajustări, fie în plus fie în minus. Fiecare subiect a primit un alt număr de pornire; rezultatele finale au demonstrat că estimările subiecților au fost influențate de numerele primite (ancorarea) și că, pentru fiecare caz, ajustările au fost insuficiente.

O altă problemă de o importanță aparte mai ales pentru activitățile de planificare strategică este cea legată de evaluarea evenimentelor conjunctive și a celor disjunctive. Altfel spus, oamenii tind să supraestimeze evenimentele conjunctive și să subestimeze evenimentele disjunctive. Un exemplu tipic de supraestimare a unui eveniment conjunctiv este “cazul Linda”.

Linda are 31 de ani, este o persoană onestă și strălucitoare intelectual și fizic. Este licențiată în filosofie. Ca studentă a fost profund interesată de și implicată în mișcarea pentru egalitate sexuală, precum și de alte probleme sociale, participând și la demonstrații antinucleare. Care dintre următoarele două afirmații este mai probabilă:

a) Linda este casier la o bancă;

b) Linda este casier la o bancă și membru activ în mișcarea feministă.

Majoritatea oamenilor ar alege afirmația b). Legile probabilității însă susțin altceva: un eveniment (a fi casier la bancă) este mult mai probabil să se petreacă singur decât în conjuncție cu altul (a fi casier la bancă și membru în mișcarea feministă). Supraestimarea unor evenimente conjunctive duce de multe ori la optimism nejustificat în

cazul evaluării șanselor de succes ale unui proiect. Punând problem altfel, evenimentele disjunctive⁹ sunt de obicei subestimate, ca de exemplu în evaluarea riscurilor. Sistemele complexe (un reactor nuclear, lansarea unei rachete spațiale, sau corpul uman) vor funcționa greșit dacă indiferent care dintre componentele lor esențiale va ceda. Chiar dacă probabilitatea de funcționare greșită pentru fiecare component în parte este mică, dacă sunt implicate multe componente probabilitatea finală de a eșua poate ajunge la cifre destul de mari. Din cauza efectului de ancorare, oamenii tind să subestimeze probabilitatea eșecului în sisteme complexe.

Am prezentat pe larg acest studiu din cauza efectului larg pe care l-a avut asupra cercetărilor ulterioare în domeniul proceselor de judecată și a celor de luare a deciziei. Totuși, au fost elaborate și critici la adresa concluziilor sale. În primul rând s-a obiectat asupra preferinței exprimării în termeni de frecvențe a fenomenelor, motivându-se că există multe alte situații în care frecvențele nu sunt cel mai bun mod de exprimare. O altă cercetătoare a susținut că designul cercetării întreprinse de cei doi era construit de așa factură încât să pună într-o lumină proastă capacitatea umană de raționament. O exprimare mai degrabă neutră la adresa concluziilor studiului considera că, dincolo de anumite părtiniri, acesta precizează când decidenții au rezultate bune și când nu, atunci când elaborează judecăți. Totuși, obiecția cea mare este legată de ipoteza de bază a studiului, și anume: dacă decidenții sunt pregătiți în domeniul probabilităților, atunci ei pot să ia decizii bune și dacă nu, atunci nu pot lua decizii bune. Se poate face, totuși trimitere aici la relația între teoria coerenței și cea a corespondenței în verificarea judecăților umane.

Cele două teorii se află într-o continuă competiție, ele bazându-se pe două tipuri diferite de competență în realizarea judecăților. Teoria coerenței susține că judecățile sunt corecte dacă au consistență logică internă. Competența în materie de coerență se obține prin educație sistematică în domenii precum probabilități și statistică. Experiența contează destul de puțin pentru obținerea competenței profesionale, conform acestei teorii. Producerea erorilor în cazul teoriei coerenței este cauzată de nerespectarea regulilor într-un sistem normativ stabilit.

Teoria corespondenței susține verificarea gradului de corectitudine al judecăților prin raportarea lor la standardele corectitudinii empirice. De exemplu, predicția referitoare la ploaie de la buletinul meteo va fi verificată dacă într-adevăr va ploua. Competența de judecată conform teoriei corespondenței depinde de caracteristicile biologice individuale. Corectitudinea judecăților se câștigă în timp, prin expunere la diferite experiențe în cadrul activității profesionale în care individul este obișnuit să reacționeze la rezultatele produse de decizii precedente. Sursele de eroare, conform acestei teorii, sunt indicatori multipli care pot să provoace interpretări greșite bazate pe experiența precedentă. Astfel, experiența personală contează mult pentru a asigura judecăți corecte, însă și relevanța experienței este importantă. Verificarea judecăților emise conform acestei teorii se face doar prin testare empirică (vezi exemplul de mai sus cu prognoza meteo)¹⁰.

Revenind la categoria problemelor cognitive care limitează performanța factorului uman în luarea deciziei, sunt câteva aspecte legate de procesarea informației disponibile. Pe de o parte, poate exista un grad ridicat de incompatibilitate între modelul mental aplicat de decident și structura sistemului de mediu. Aceasta poate duce, printre altele, la formularea eronată a problemei, aspect ale cărui consecințe au fost discutate deja. Pe de altă parte, utilizarea nepotrivită a informației disponibile creează necazuri în plus. Aceasta se poate întâmpla sub cel puțin trei forme: aplicarea unui principiu nepotrivit de organizare a informației disponibile (ceea ce duce la subutilizarea ei), utilizarea unor valori de ponderare și funcții grafice de reprezentare greșite pentru diferite variabile, sau pur și simplu distragerea atenției decidentului.

Cele de mai sus reprezintă o modestă încercare de a atrage atenția asupra unora dintre cele mai frecvente erori care se pot petrece în cadrul proceselor de judecată și de luare a deciziei. Literatura de specialitate a studiat pe larg erorile de judecată, tocmai în încercarea de a face ceva pentru îmbunătățirea situației, mai ales pentru evitarea greșelilor în domeniile în care responsabilitatea pentru consecințele deciziilor luate este mare.

¹ Revista "Capital", Nr. 31, 2 august 2001, secțiunea Investiții

² comunicare făcută autorului de reprezentanți ai unor instituții ale administrației publice locale și județene din județul Cluj.

³ A. Tversky, D. Kahnemann, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 1974, 185, 1124-1131, în T. Connolly, H.R. Arkes și K. R. Hammond, (eds) *Judgment and Decision Making. An Interdisciplinary Reader*, 2nd Ed., Cambridge University Press, 2000

⁴ idem, pg.41

⁵ Această afirmație nu dorește să submineze utilitatea incontestabilă a metodei interviului pentru selecția personalului, ci doar să atragă atenția asupra precauțiilor necesare care trebuie luate la aplicarea ei.

⁶ T. Connolly, H.R. Arkes și K. R. Hammond, (eds) *Judgment and Decision Making. An Interdisciplinary Reader*, 2nd Ed., Cambridge University Press, 2000, Partea VI, pp. 301-349

⁷ idem, p. 42

⁸ Exprimare corectă, de altfel, a situației, iar acest efect al disponibilității a condus la luarea unor măsuri de protecție care, altfel, ar fi așteptat mai mult.

⁹ Un exemplu tipic de experiment cu eveniment disjunctiv este estimarea probabilității de extragere a unei bile roșii dintr-o urnă care conține 10% bile roșii și 90% bile albe cel puțin o dată din șapte încercări succesive, cu repunerea bilelor extrase în urnă ($p=0.52$)

¹⁰ Kenneth R. Hammond, *Human Judgment and Social Policy. Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, Unavoidable Injustice*, Oxford University Press, 1996, pp. 354

Bibliografie:

1. J. Baron, *Thinking and Deciding*, 2nd. Ed, Cambridge University Press, 1994
2. J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Revised Edition, Jossey Bass, 1995
3. Kenneth R. Hammond, *Human Judgment and Social Policy. Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, Unavoidable Injustice*, Oxford University Press, 1996
4. T. Connolly, H.R. Arkes și K. R. Hammond, (eds) *Judgment and Decision Making. An Interdisciplinary Reader*, 2nd Ed., Cambridge University Press, 2000
5. B.A. Radin, *Beyond Machiavelli. Policy Analysis Comes of Age*, Georgetown University Press, 2000
6. "Capital", Nr. 31, 2 august 2001