

Book reviews

La pensée entre questionnement et problématique

Constantin Salavastru, *Quand philosopher, c'est questionner*, Revue Internationale de Philosophie, 4-2020 / volume 74 / no 294

Felicia DUMAS
Université « Al. I. Cuza » de Iasi (Roumanie)

L'un des périodiques scientifiques les plus prestigieux en matière de sciences humaines est représenté par la *Revue internationale de Philosophie*, publication belge ayant hébergé les philosophes les plus réputés du XX^{ème} siècle : Karl Popper, Michel Foucault, Hans-Georg Gadamer, Jürgen Habermas, Jacques Derrida, John R. Searle, etc. Fondée en 1938 avec, entre autres, le concours de Karl Popper et de Bertrand Russell, la *Revue* a été dirigée par Chaïm Perelman jusqu'à sa mort, en 1984, et ensuite, par Michel Meyer, jusqu'à présent.

L'un de ses derniers numéros est consacré à une personnalité marquante du domaine, le professeur Constantin Salavastru de l'Université « Alexandru Ioan Cuza » de Iași, qui y présente l'une des directions les plus récentes de la philosophie : la problématologie. Développée au début des années '80 par Michel Meyer justement, professeur de philosophie, de théorie de l'argumentation et de rhétorique à l'Université Libre de Bruxelles, et directeur de la *Revue internationale de Philosophie*, la problématologie se propose d'interpréter le monde à travers le questionnement. Ou bien avec les mots du professeur roumain Constantin Salavastru, elle représente « une nouvelle explication de ce qui est à l'aide du concept de problème ». Michel Meyer l'a appliquée ultérieurement à d'autres domaines de la connaissance : l'histoire, le théâtre, la morale, l'art, l'argumentation, ou la littérature.

Quand philosopher, c'est questionner, s'intitule donc le numéro 294 de la revue, titre qu'on pourrait reformuler, à notre tour, de la manière suivante : *Quand philosopher depuis Iasi, c'est questionner de façon universelle, en langue française*. Mais revenons au contenu qu'il désigne. La réflexion sur la problématologie est structurée en deux parties, encadrées par une « brève explication » de l'auteur-vedette du numéro et par de « brèves conclusions finales »: « la construction de la problématologie » et, respectivement, « le questionnement de quelques concepts métaphysiques ». Ne nous laissons pas impressionner, néanmoins, par la modestie du philosophe roumain, que trahit discursivement l'emploi de l'adjectif « bref »! Nous avons affaire à une

contribution remarquable, de mise en évidence et en lumière métaphysique de cette problématique, de ce nouveau domaine philosophique, à travers un questionnement permanent de ses prémices, de ses fondements et de son réseau d'applicabilité inter- et transdisciplinaire!

« Le signe de la présence d'une situation problématologique dans la conscience de l'individu est le questionnement », affirme l'auteur. Lorsqu'on se pose des questions, continue-t-il, c'est qu'on se trouve devant un problème que l'on voudrait résoudre. Il y a des cas où, pour dépasser l'obstacle cognitif ou pratique du problème en question, l'individu humain fait appel à une sorte d'évacuation de cet obstacle, par l'intermédiaire du refoulement. Il y en a d'autres où, au contraire, il mobilise tous ses efforts, toutes ses ressources, à l'aide de l'effectivité. Le professeur Constantin Salavastru explique ce concept, auquel il consacre une analyse détaillée dans le troisième chapitre de la première partie :

« L'effectivité est l'acte de mettre en action toutes les ressources de l'individu pour résoudre un problème et pour arriver à un résultat désirable. Cette mise en action se concrétise dans une mobilisation des questions qui concernent le problème en cause et les réponses à ces questions. Toutes ces questions constituent la substance du questionnement. Du point de vue de la compréhension du problème, le questionnement peut continuer jusqu'à l'infini. Toute question et toute réponse est un nouveau pas pour une meilleure compréhension. Du point de vue de l'effectivité, au contraire, le questionnement doit avoir une finalité : la solution du problème. Si la solution est trouvée, alors le questionnement concernant ce problème s'arrête parce qu'il n'a plus de sens. Parce que le but de l'effectivité est celui de trouver une solution. C'est la raison pour laquelle Meyer voit l'effectivité comme un acte qui a pour résultat le refoulement du questionnement, c'est-à-dire « de toute réflexion des réponses comme telles ». De là, la différence (Meyer dit *le fossé*) entre le philosophe (le porteur d'une réflexion sur les réponses en tant que telles comme acte de questionnement) et *l'homme du quotidien* (intéressé notamment de la réponse comme moyen de connaissance ou d'action) (Meyer, 2010 : 37) » (p. 34).

« L'effectivité n'est pas un donné, mais une construction », lit-on un peu plus loin dans le même chapitre (p. 38). Et elle peut revêtir différentes formes, selon les domaines de la connaissance où elle se manifeste en contextualisation, « en fonction d'une idée-force qui anime chaque domaine ». L'auteur étudie ces formes de manifestation dans les domaines de la science, de la philosophie, de la politique, de la religion et de la morale, considérés comme « les champs d'investigation les plus propices et les plus productifs » (p. 40). Dans le domaine de la religion, par exemple, la résolution du rapport établi par l'homme avec la transcendance s'appelle la foi. Une foi qui engage l'individu, mais qui comporte

aussi une dimension communautaire. L'auteur explique de façon claire et pertinente que l'effectivité religieuse est à la fois de nature théorique et pratique :

« À notre avis, l'effectivité religieuse unifie les deux dimensions de l'existence de l'individu, au sens où elle les met en œuvre à égale mesure. L'affirmation qu'une option religieuse a pour base l'individu qui comprend est bien fondée. La compréhension est le résultat d'une démarche théorique : l'explication. Il est nécessaire d'expliquer les atouts d'une foi religieuse pour la comprendre. Il est aussi bien vrai qu'une option religieuse se fonde sur la conviction. La conviction est, elle-même, le résultat d'une autre démarche théorique : l'argumentation. Une fois accomplie la réalisation de ces convictions, l'individu peut passer à l'action, c'est-à-dire à la résolution de son rapport avec la transcendance par l'adhésion à une croyance ». (pp. 48-49).

Le chapitre quatre de la première partie est consacré à la déduction problématologique, «la plus radicale des déductions » (p. 52). Afin de montrer son fonctionnement pratique, le philosophe roumain analyse quelques-unes de ses séquences (ou cas de figure), dont une allégorique de *Phèdre* (245d-249b) de Platon, concernant la nature de l'âme, et une métaphorique de la *Naissance de la tragédie* de Nietzsche, concernant le rôle de l'art grec et la distinction entre l'apollinien et le dionysiaque. Sa conclusion est que la déduction problématologique représente le mécanisme qui assure la persistance d'un problème, parce que

« grâce à sa configuration et à ses particularités, la déduction problématologique maintient dans une suite interrogative les réponses qui s'enchaînent. Cette problémativité, réprimée comme telle par des métaphores qui passent pour des réponses est véhiculée néanmoins par d'autres questions. Les conceptions, les systèmes, les interprétations, qui sont, toutes, des formes sous lesquelles on peut envisager les résultats d'une déduction problématologique, constituent l'origine de nouvelles discussions, de nouvelles recherches, de nouvelles tentatives de résoudre, une façon plus originaire un problème inaugural. La persistance du problème et le travail continu de sa résolution semblent constituer la raison d'être de la déduction problématologique ». (p. 67).

Le questionnement, le refoulement, l'effectivité, et la déduction (ou l'inférence) problématologique constituent donc, les concepts fondamentaux propres, individualisateurs et spécifiques de la problématologie, étudiés dans la première partie de ce numéro de la *Revue internationale de Philosophie*. Ce « cadrage conceptuel » est utilisé, dans la seconde partie, pour construire une explication problématologique de quelques catégories fondamentales et pérennes

de la philosophie, telles: l'Être, le réel et le monde. Le professeur Salavastru montre, analyse à l'appui, que la démarche problématologique peut dévoiler des aspects fort intéressants et même inédits parfois, qui concernent ces concepts si étudiés dans l'histoire de la philosophie.

En liaison avec la résolution problématologique de l'Être, le philosophe roumain analyse le célèbre écrit *De ce qui est* de Quine, en confrontant sa thèse avec celle de Meyer, le philosophe belge auteur de la problématologie. Et les confrontations continuent, entre Meyer et Russel et sa théorie des descriptions définies, la conclusion de l'analyse mettant en évidence « l'ingéniosité de la solution problématologique au problème de l'Être » (p. 85) :

« [...] La résolution problématologique passe au-delà de toutes les difficultés signalées dans d'autres solutions proposées par les philosophes importants au long du temps. Faire du jugement de prédication (de la copule « est » qui exprime l'Être) l'opérateur de la différenciation problématologique, c'est passer au-delà des obstacles induits par l'Être-entité, par exemple ». (p. 85).

Le questionnement du réel fait l'objet du deuxième chapitre de la deuxième partie du numéro de la revue que nous présentons ici. La relation de l'homme avec le réel comporte deux dimensions importantes pour son existence, nous dit le professeur Constantin Salavastru, qui ne sont pas tout à fait séparées, une d'ordre pratique, actionnel, et une autre d'ordre cognitif, réflexif (p. 87). Et il affirme son adhésion à l'interprétation problématologique du réel, qui représente, à son sens, une option métaphysique. « Du point de vue problématologique, continue-t-il, le réel est, par nature, problématique et apocritique en même temps ». (p. 93). Comme pour le cas de l'Être, il met en relation l'interprétation problématologie du réel avec quelques conceptions philosophiques majeures exprimées à ce sujet, appartenant à Platon (l'allégorie de la Caverne), à Kant (les postulats de la pensée empirique) et à Husserl (la conscience intentionnelle). Du point de vue problématologique, c'est l'objet réel qui pose problème. Et c'est le questionnement qui lui assigne une réalité. (p. 108).

Enfin, le monde est soumis également au questionnement problématologique, dans le chapitre final (le troisième) de la seconde partie de la revue. Sont mentionnées, au niveau de la confrontation analytique avec l'interprétation problématologique, deux des plus grandes conceptions philosophiques sur le monde, à savoir celle d'Arthur Schopenhauer (*Le monde comme volonté et comme représentation*), et celle de Karl Jaspers (*Initiation à la méthode philosophique*). Du point de vue problématologique, nous dit le philosophe Salavastru, « le monde est quelque chose qui est toujours soumis à un acte de questionnement » (p. 120), et qui conditionne également nos questionnements. La conclusion de son excursus réflexif et analytique-

argumentatif met en évidence la complexité séduisante de l'interprétation problématologique dans son ensemble :

« La théorisation du questionnement comme ce qui est premier est, en fin de compte, la réponse de la problématologie à ce qui est l'essence de ce qui est : la problématicité. Le monde est problématique, le réel est également problématique. L'être humain aussi est tout à fait problématique, nos relations avec les autres se manifestent continuellement sous le signe de la problématicité. Le problématique se retrouve en tout : des choses les plus simples aux plus compliquées, qui elles-mêmes amplifient nos problèmes les plus simples ». (p. 135).

Au-delà des qualités exceptionnelles évidentes d'analyse interprétative et d'argumentation logique des « atouts » métaphysiques de la problématologie de Meyer mises en scène par le discours du professeur Constantin Salavastru, le lecteur de ce numéro de la *Revue internationale de Philosophie* risque d'être séduit aussi par d'autres aspects de son étude. Nous ne pouvons ne pas remarquer, par exemple, l'allégresse et la clarté du raisonnement, la vivacité du style et parfois même, l'humour du philosophe logicien, comme dans cette séquence qui nous servira de conclusion : « Qu'est-ce que le monde ? Dieu seul peut le savoir. Nous, les mortels comme disent les Grecs, nous ne pouvons avoir que des opinions ». (p. 109).

The Must-Have Critical Thinking Workbook for Business Owners

Radu Atanasiu, *Critical Thinking for Managers. Structured Decision-Making and Persuasion in Business* (Springer, 2021)

Alexandra BABII

“Alexandru Ioan Cuza” University of Iași (Romania)

Radu Atanasiu is partner and lecturer at Bucharest International School of Management and at Maastricht School of Management. His work focuses on managerial decision-making and on heuristics that the mind is based on.

‘Critical Thinking for Managers. Structured Decision-Making and Persuasion in Business’ is a manual about critical thinking for business leaders, for people who are challenged day by day by different obstacles in their business. A business owner has to make decisions and to persuade more often and with greater risks. This book comes in hand in a business environment which is by itself characterized by uncertainty and complexity and, I would add, it is even more helpful in the pandemic context where the challenges multiply by x for some entrepreneurs and where emotions can overwhelm the act of decision making.

The book is structured in three parts: part I regards an overview of the need of critical thinking, part II focuses on decision-making and the use of critical thinking in this area and part III focuses on persuasion and how managers can use critical thinking in order to enhance their ability to persuade.

The author sees critical thinking as ‘thinking purposefully and carefully, while avoiding cognitive traps’. This definition sums up the logic of the book. Firstly the author clarifies what critical thinking is and how it affects decision making and does that by giving many examples of good practice and examples of bad practice in which the individual has fallen into cognitive traps. As the author says in part I, the book is very practical and it is focused on practical examples and on guidance from the beginning. The idea that individuals are not as rational as they think is presented since part I where the author refers to the theory of bounded rationality of Herbert Simon and the metaphor of dual-process of Jonathan Haidt.

In the first chapter of part II, the author starts the critical thinking journey from the assumptions that individuals base their everyday thinking on. An assumption is an unstated premise that influence our reasoning, many times without being aware of it. Radu Atanasiu focuses this chapter on the steps that a

manager can make in order to identify the hidden assumptions that underlay a business decision. The first suggested step regards the discussion with someone about it and the creation of a list with the possible hidden assumptions. The second step regards a `premortem analysis`, as in managers imagining a scenario where all their plans go wrong and they should write the reasons that can cause this failure. This step is very similar to the one in risk management process of a business. The third step puts the business owner in the position in which he puts in an investor's shoes that can invest in his project. The author goes into detail on a very interesting case study. The last step regards accepting the inconsistencies that come along the way during the project process and to resist the urge of accepting the information that confirms prior beliefs.

In the next chapter the author creates a link between science and business by proposing different scientific methods that managers can apply in their business in order to test their assumptions. Atanasiu states that empirical methods are helpful, but not sufficient, especially in business where things are more complicated. He develops the standard steps in scientific research: make observations, see a pattern, formulate a hypothesis, design and conduct an experiment and evaluate the results. He adapts every step into business environment on a case study in automotive industry and guides the reader till the end of the method by giving many side explanations. The case study is very helpful and very well presented, especially for someone who doesn't own the scientific methodology.

Critical Thinking is known to be the rational, emotionless and cold, but the research show that without emotions thinking would be a disaster. The author states the same point of view in this chapter (`Reason, Emotions, Intuition`) where he presents the advantages and limits of intuition. Intuition plays an important part in our daily decisions because it brings together `reflection, fast thinking, and emotions for effective and efficient decision-making`. The advantages of relying on intuitions, especially in business management, come from being based on experience and usually they are efficient and quite good. The author conducted his own research where he interviewed business managers who stated that their decisions based on intuition were better. However, intuition may lead to error but so is the critical analysis. The author proposes that individuals should make intuition as an extra criterion of decision along the other rational ones. It safer to do this than to listen the intuition first and then rationalize it, which we often do.

There is almost no critical thinking book that doesn't cover the subject of cognitive biases and so is the present book in the next chapter. Cognitive biases are heuristics that make the mind to take shortcuts in the process of deciding. Most popular authors that did research in this area were Amos Tversky, Daniel Kahneman, Dan Ariely, authors which Radu Atanasiu reminds of in the book. The author presents 14 cognitive biases that business managers more often rely on. For example, sunk cost bias can be a dangerous one in business management. This bias is translated in the tendency to keep working on

projects even if they are not successful anymore just because we have invested time, money or emotions in it. The author explains the bias starting from personal examples and then presents a case study of a losing business project which he follows with step by step questions that are meant to reveal if this is the bias that stands behind the decision of not letting go. One example of a strategy for the manager is to imagine if someone else would sell this project in this stage to him, would he still buy it? If not, there are chances that the sunk cost is at stake.

The next three chapters are possibly the most expected ones since they approach the matter of decision and problem solving, the daily challenges of business managers. In chapter 7, the author presents the basis in decision making which he defines as 'a logical process that goes through analyzing the situation, generating alternatives, evaluating the possible outcome and consequences of these alternatives in light of the objectives, and choosing the best solution'. Instinctually, people have the habit to take a decision and then rationalize it by giving detailed explanation as a justification for themselves and then for the others. Usually, this kind of decision is based on a single criterion which dangerously limits the opportunities to find better solutions. In this chapter, Atanasiu takes the reader by the hand and guides him through each step of a better decision making strategy he proposes.

The first step he proposes is gathering information. At this stage, the individual must try different actions such as analysing analogical situations, zooming-out and make an overview of the domain, and then zooming-in and analyse the particularities of his situation trying to keep a balance between acting with little information and no acting because of too much information. At the end of this stage, but also at the next stages the author addresses a question directly to the reader and asks him to take notes along the way. The second step regards considering more than one option during a decision process and the author recommends some steps promoted by Chip and Dan Heath which help the individual to avoid falling in false dilemma trap. The third step regards the moment when the business owner has the multiple options but doesn't know what to do with them. The author recommends five types of decision-making tools that can be helpful in these kinds of situations as: the pros and cons list, the weighted decision matrix, the decision tree, the fast-and-frugal decision tree, and simple rules. He presents the advantages and limits of every tool and applies them on different business related situations. The last step regards the evaluation of a decision. The main point of the author is that it is not good and efficient to evaluate a decision solely based on the result of it, but it is wiser to evaluate the process of decision making since it is more complex and gives more information that can help individuals to make better decision in future.

The next chapter regards the decision-making in groups. Business environment it is not every time an individual one and decisions are often taken by a group of persons which, contrary to the well known saying that where there are many persons, the wisdom is bigger, the situation can be more complex. The

author brings to reader's attention that for a smooth decision process in a group it is very important that the roles are very well clarified and he proposes some useful tools for it. He also suggests that the managers should delegate more and micromanage as little as they can. He mentions some pitfalls of group decision that people must avoid as groupthink, forced consensus or different systems of decisions. He proposes a list of efficient tools that can be used in remote decision making, especially applicable in remote working due to covid-19 pandemic.

In the next chapter – problem solving - Radu Atanasiu follows the classic steps of problem solving with a strong focus on using writing on paper. For a better understanding, the author proposes a hypothetical case study of two associates who start an IT company and who notice that the company will have money issues in the next months. He applies the steps on this case study and also gives alternative examples on the way. The author focuses on defining and articulating the problem as a necessity for problem solving process. After this step, it is vital to identify the root causes of the problem in order to avoid any similar problems in the future and to have a clear image of the solutions. He proposes here a list of tools to identify the causes. For example, the five whys can help in digging into the root of the problem. The next step regards articulating the objective and it is about writing a specific objective concerning the problem. The author recommends to managers to set multiple goals and then prioritize them or to set a complex goal but with clear components. The following steps overlap with the ones in the decision making process as is writing many options, writing the assumption that can lay behind the decisions and focusing on criteria that will make the difference. The next step regards the articulation and implementation of the plan that requires double feedback loop and the last step, the debriefing, can be made for the problem process, and for the decision-making process. At the end of the chapter, the author proposes an example of a problem solving analysis made by a manager.

The third part in the book focuses on persuasion seen through the lens of critical thinking. Everybody wants to persuade, but few do it properly and apply critical thinking principles to it. Radu Atanasiu starts this part with summarised tools for persuasion one to one both in speech and in writing. The main idea that the author repeats a couple of times is that, in the preparation for the speech that is intended to persuade, the individual, in this case, the business man, has to focus not only on the arguments that require the `yes` response from the dialogue's participant, but also on the reasons on why that person will say `no`. He gives many examples of this step of acknowledging the obstacles.

Concerning the next chapter of this part, the debate, the author brings into attention the idea that the individuals should keep being empathic because this is a win for all the participants: first because in this way they can understand the others' arguments better and second because debating is not supposed to be a war, but the act of losing a debate is quite painful and it is not people's purpose to make the others feel bad.

The indispensable part of any critical thinking manual is the chapter about fallacies. Radu Atanasiu presents the fallacies in a very practical way and bases his analysis on two examples of texts full of apparent arguments. He then breaks down each fallacy by giving examples, by explaining its mechanisms and, very important, by giving some advice concerning how to counteract these fallacies. He analyses the most popular fallacies as *ad hominem*, the slippery slope, loaded question, strawman, *tu quoque*, false dilemma, *ad populum*, *post hoc ergo propter hoc*, red herring, hasty generalization, etc.

In the last two chapters the author relies on a list of fair-play principles in argumentation with the key rule that the readers should keep in mind that a debate is not for winning, but for finding the truth and solutions. The author ends this book with a special chapter dedicated to a list of cognitive mechanisms that prevent the individuals to change their mind easily. I find this chapter very interesting and promising for a separate book. Atanasiu gathers different types of mechanisms (biases, psychological phenomena, cognitive tendencies) specific to human mind as confirmation bias, cognitive dissonance, group thinking, the Dunning-Kruger effect, thinking in certainties and so on.

‘Critical Thinking for Managers. Structured Decision-Making and Persuasion in Business’ is a well-structured manual-book not only for managers, but for individuals that work in business related areas and want to improve their thinking which in turn will improve their business. The author takes the reader in this journey by reminding him to take notes and to answer to questions by himself and then assesses the answer based on the information in this book. This book focuses on practice and can be considered as a workbook as well. Most of the examples are business related, but there are also examples from real life. The dominant ideas that lay under the lines over the entire book and are expressed in the last two pages are that we should first admit that we are not 100% rational and that our thinking has flaws, but only in this way we can get better at thinking and that people do not usually have bad intentions when they commit fallacies or other errors, but they are driven, as much as we are, by different cognitive mechanisms that they may never be aware of. A very useful book that it is worth to be read.