

A totes les persones que durant la seva vida han comès un error greu i ho saben, amb tot l'afecte i tota la comprensió, perquè jo mateix formo part del grup.



Josep M. Rosanas

**Més enllà de l'eficàcia:
un punt de vista humanista
i realista de la presa de decisions,
les organitzacions i les persones**



© Crèdit Andorrà
Josep M. Rosanas

© De la traducció: Pites Roure
Edita: Crèdit Andorrà
Disseny i maquetació: Plan Comunicació
Impressió: Gràfiques A4
Dipòsit legal: AND 1125-2010
ISBN: 978-99920-60-09-4

Pròleg	6
Introducció	10
Primera part	
Decisions personals amb les altres persones lluny	19
Capítol 1	
Les loteries de la vida: decisions sobre una variable incerta	20
Capítol 2	
Decisions complexes: variables quantitatives i variables qualitatives	41
Capítol 3	
Decisions, resultats i conseqüències. Aprenentatge	62
Segona part	
Decisions personals amb les altres persones a prop	81
Capítol 4	
Mercats, organitzacions i relacions personals	82
Capítol 5	
Decisions que afecten les persones	97
Capítol 6	
Les decisions dins les organitzacions	124



Pròleg

Aquest és un llibre escrit per al públic en general per un autor que és professor de Direcció d'Empreses i que ha escrit principalment llibres sobre aquesta matèria dedicats als professionals o als acadèmics d'aquesta disciplina. Però en *management*¹ solem dir que les persones i el que fan són el més important en la nostra disciplina, i arriba un moment en què un s'adona que senzillament és veritat. És a dir, que molts conceptes fonamentals de management es refereixen a qüestions que afecten les persones com a éssers humans i no dins el context d'una professió. O que aquests conceptes són altament aplicables en la vida diària de les persones i que, per tant, pot ser útil escriure un petit volum com el que el lector té a les mans per ajudar el ciutadà mitjà a funcionar millor per la vida, a prendre millors decisions i alhora a entendre millor què fan els altres. Moltes persones de qualsevol professió es podrien beneficiar de llegir un bon llibre de management, però poquíssimes ho fan fora dels afectats directament (professionals i acadèmics del mateix management). Les persones de fora de la professió no saben que tenim coses per dir-los que els poden interessar, i es podria dir fins i tot que «fem por» (potser amb alguna justificació, hi hem d'afegir de seguida...). A més, i encara que potser pugui semblar una afirmació sorprenent en una disciplina en què es publiquen uns 5.000 llibres l'any, hi ha molt pocs «bons» llibres de management. Una part important d'aquests 5.000 tenen bases molt febles i no és difícil trobar situacions en què seguir les seves recomanacions pot abocar al desastre. I els bons i els dolents són difícils de distingir pel profà, i de vegades també pel professional o l'acadèmic.

¹ Aquest autor té una clara preferència per usar aquesta expressió, molt més compacta i descriptiva que «direcció d'empreses» o que «administració d'empreses», malgrat que soni a anglicisme (que no ho és, si de cas seria un italianisme o un llatíisme). Per tant, a partir d'aquest moment, sempre que calgui referir-se a aquesta disciplina, es llegirà *management*.

Que quedi clar d'entrada que en management no tenim cap fórmula màgica. Aquest és probablement l'únic principi realment fonamental del management, que desqualifica qui no el comparteix: les fórmules màgiques no existeixen. No existeixen pràcticament en cap professió, però en algunes hi ha «solucions tècniques», d'una aplicació «gairebé» immediata que «gairebé» resol alguns problemes reals. De fet, fins i tot en algunes àrees del management hi ha problemes tècnics d'aquest tipus. Però els problemes «amb substància» no ho són. Els problemes que acabem d'anomenar amb substància són els problemes reals que afecten seriosament les persones, independentment que siguin moltes o poques. És a dir, perquè els problemes tinguin substància no cal que siguin «grans», com la fallida de General Motors o la guerra de l'Iraq. És necessari que siguin complexos, és necessari que, per resoldre'ls (amb solucions imperfectes), calgui pensar, reflexionar amb deteniment i, finalment, fer un «salt al buit» i prendre una decisió.

En management podem ajudar a pensar. A pensar en la solució de problemes reals per als quals no hi ha fórmules. No podem, doncs, ensenyar fórmules, però sí maneres de veure les coses que ens permetin saber millor què fem, adonar-nos de les nostres limitacions i intentar millorar l'ús de la nostra raó.

Aquest és el sentit d'aquest llibre. Intentar ajudar a pensar, i ajudar a posar en pràctica la decisió. En la mesura que sigui possible, és clar. Perquè no es pot assegurar mai que s'és en el punt virtuós. Ja s'ha dit que no hi ha fórmules infalibles i, tal com veurem, no hi ha manera de poder encertar sempre en les loteries de la vida. Però l'autor té la convicció que proporciona una manera de pensar que fa veure les coses diferents. I té l'esperança que, així, les decisions milloren. I que podem encertar més que els altres. En benefici de qui les pren, i en benefici de qui les pateix.



Aquest segon punt és important, i és segurament l'objectiu fonamental d'aquest llibre. En management, d'una manera òbvia: les decisions d'un directiu es posen en pràctica a través de les persones que col·laboren amb ell, a les quals la decisió afecta seriosament. De vegades, el directiu pensa que ell «té dret» a prendre la decisió que vulgui, prescindint del que els pugui passar als seus subordinats, que «per això cobren». Cras error. En primer lloc, perquè ningú no té dret a afectar desfavorablement els altres perquè sí, per més que els pagui. Però també per una qüestió d'eficàcia: una empresa, com qualsevol altra organització, és un conjunt de persones, i el «mano i vull que es faci ara mateix» no afavoreix ni el treball en equip, ni l'estabilitat de l'organització, ni la identificació de les persones amb l'organització, ni el seu desenvolupament a llarg termini.

També hi ha una manera diferent de pensar en les relacions entre dues persones, que explicarem amb més detall. Prové de l'obra de Juan Antonio Pérez López, gran intel·lectual, mestre, amic, col·lega i cap (va ser director de l'IESE durant sis anys), que va desenvolupar un esquema de pensament en el qual es basa la segona part d'aquest llibre. No el segueix al peu de la lletra. Perquè aquest autor considera que més important que seguir-lo al peu de la lletra és seguir-lo en esperit, i que en alguns detalls (de vocabulari, per exemple, però també de construcció lògica), separar-se una mica del que ell va fer pot aportar claredat al llibre sense sacrificar el rigor ni allunyar-se de l'esquema bàsic d'anàlisi. Vam treballar moltes hores junts i per això estic convençut que a ell li agradaria. D'una manera particular, sé que li agradaria la connexió entre la primera part (que no és d'ell, sinó que fins a cert punt és estàndard en el món de la direcció d'empreses) i la segona, que és pròpiament seva, o de la qual és l'inspirador, com es prefereixi. N'havíem parlat centenars de vegades, i ell sempre va reconèixer el seu deute envers la teoria de la decisió, l'anàlisi de costos per a la presa de decisions i l'anàlisi de situacions de negocis típica dels ensenyaments de direcció d'empreses pel mètode del cas. Tenia

la convicció (que comparteixo, per descomptat) que qui no entengués bé els conceptes de la primera part, tampoc no podia entendre la segona, «la seva». Espero que així li agradi al lector, encara que el meu principal objectiu, congruentment amb el contingut d'aquesta segona part, no és tant que li agradi com que li pugui ser útil. És a dir, que pugui satisfer les seves necessitats reals més que no pas les que percep per desenvolupar-se en el món de veritat, o que li aclareixi què necessita més que no pas com aconseguir allò que en un moment determinat li sembla atractiu. Aquesta hauria de ser la nostra ambició sempre que tractem amb altres persones...

Introducció, propòsit i estructura del llibre

Decisions, accions i els efectes de les nostres decisions en altres persones

La vida transcorre entre decisions de tot tipus. Qualsevol persona, al llarg de la seva vida, pren decisions, algunes de molt importants (professió, matrimoni...) i d'altres de trivials, cada dia, de vegades esglaonades les unes amb les altres, com per exemple decidir primer si va a un lloc determinat o no, i després, si és que sí, si hi va en autobús o en metro. Aquestes decisions sovint estan molt condicionades per la situació de la persona, fins al punt que de vegades fem el que pensem que «no tenim altre remei» que fer. Però sovint també, les decisions que «no tenim altre remei que prendre» es prenen perquè no hi hem pensat prou. Així mateix, quan diem que algun problema «és impossible» de resoldre, o que alguna alternativa «és impossible», sol ser que no hi hem pensat prou. En la realitat hi ha problemes impossibles, com fer un cercle quadrat, perquè són lògicament contradictoris. Moltes vegades apareixen perquè volem massa coses alhora que poden ser no tan sols difícils d'obtenir, sinó fins i tot lògicament contradictòries, com un cercle quadrat, però no tan òbvies com en aquest cas. Però hi ha moltes coses que diem que són impossibles i no sempre ho són. Les podem arribar a fer impossibles a base de pensar que ho són, com les podem fer possibles a base de pensar que ho són («yes, we can», deia Obama en la seva campanya electoral, «sí, podem»). Tal com veurem, normalment l'optimisme porta sort.

Malauradament, moltes de les decisions que prenem les persones en general estan «mal preses», i ens n'acabem penedint. De vegades, per omissió: al seu moment havíem d'haver pres una decisió, però vam deixar passar el temps sense fer res, sense canviar la situació, i vam perdre l'oportunitat de millorar o de no empitjorar. De vegades, perquè prenem una decisió equivocada. Sovint, fent el salt al buit que comporta

sempre una decisió sense una anàlisi seriosa prèvia, i potser fins i tot, més sovint encara, pel problema que representa posar-la en pràctica.

Tal com veurem, no és el mateix una decisió «correcta» que una decisió «encertada». Qualsevol decisió, per més correcta i clara que sigui, té una probabilitat (de vegades molt petita, però positiva) de sortir malament. És clar que si prenem aquesta decisió i surt malament, no haurà estat encertada, però serà correcta en el sentit que era el que havíem de fer. Un risc assumit sempre se'ns pot girar en contra, però és absolutament imprescindible assumir riscos. «Qui no s'arrisca no pisca», diu la saviesa popular. Una altra cosa és la insensatesa de no adonar-se que el risc és molt gran i que no s'hauria d'assumir. Jugar a la ruleta russa no és una decisió correcta, encara que ens pugui aportar molts guanys en dos, tres, quatre, fins i tot deu tirades. Tal com veurem, tot allò que no fariem repetidament és sospitós de ser una decisió «incorrecta», malgrat que en alguns casos pugui ser encertada.

Cal anar amb compte amb el que hem anomenat salt al buit a l'hora de prendre decisions. És un punt fonamental. I ni ha de ser excusa per fer-lo immediatament en lloc de reflexionar, ni ha de ser excusa per posposar la decisió indefinidament: s'ha de pensar tant com es pugui, analitzar els temes a fons i, després, fer el salt al buit, no fer-lo abans o en lloc d'analitzar. I tampoc no s'ha d'evitar a base de més anàlisis: «a la paràlisi per l'anàlisi» és un defecte més greu encara que el salt al buit sense anàlisi.

Cal evitar els extrems, representats en la literatura pels dos personatges shakespearians més coneguts: Hamlet i Otel·lo. Hamlet pensa tant les coses que no arriba a fer res. Vol matar el seu oncle i padrastre per venjar l'assassinat del seu pare, però un cop que el veu a la



capella sol i desarmat i ell té una espasa a la mà, no ho fa, perquè tem fer-li el favor d'enviar-lo a la glòria.² I no fa res. Busca solucions millors en lloc d'actuar. Otel·lo, per contra, primer mata Desdèmona i després es pregunta com ho ha pogut fer i se'n culpabilitza.³ Otel·lo actua en lloc de pensar, o pensa després d'actuar.

La virtut és entre aquests dos extrems. Un ha d'analitzar un mínim i no donar res per fet ni per descomptat. I després ha de passar a l'acció, amb el salt al buit corresponent, i amb prou elements de judici per saber quan l'ha de fer. Antonio Valero, fundador de l'IESE, solia dir que s'han de prendre decisions incertes amb l'obligació d'encertar. Més d'una vegada ens quedarem curts en la nostra obligació, però hi ha procediments que ajuden perquè siguin les menys possibles.

L'acció segueix la decisió: actes «directius»

L'acció que ha de seguir una decisió només sol ser fàcil quan es tracta de decisions trivials o rutinàries. La saviesa popular diu que «una cosa és dir i l'altra és fer». De lluny, tot sembla més fàcil del que és.

² «Ara ho puc fer ben bé, puix ara prega, i ara he de fer-ho. I se'n va al cel, llavors! I així resto venjat? Cal deturar-s'hi. Un brètol mata el pare; i per això l'únic fill seu envia doncs el brètol al Cel! Però això és mercè i paga, no venjança. Ell matà el pare entre els enfits de gola, florint, com saba al maig, totes ses culpes; i el càstig, fora el Cel, qui pot saber-lo! Mes, per l'ocasió i nostres judicis, deu ésser força greu; i, jo em creuria venjar-me bé d'aquest, ara matant-lo al bell moment que ell es netejà l'ànima quan ja és bo i saonat per l'altra vida? No, no, meu glavi! Cerca un temps més hòrrid, que sigui irat, en son d'embriaguesa, en les folgances del seu llit incest, jugant, jurant o executant tals coses que no deixin remei per a salvar-se. Escomet-lo llavors perquè cossegi al Cel amb sos talons, i que damnada pugui mirar-se l'ànima, i tan negra com l'infern on caurà. La meva mare deu frisar-se esperant. No t'és metgia, el que faig: sols prolonga ta agonia.» (Hamlet, acte 3, escena XXIII).

³ «No us espantèssiu perquè duc una arma! Ja sóc al capdavant del meu viatge! Això és la meva fi, i això és el port on arplego l'esgotada vela! Què, reculeu d'esglai? La por és sobrerera! Amenaceu tan sols amb una canya el pit d'Otel·lo, i a l'instant recula. On aniria Otel·lo? Ai, pobra noia de mala estrella, i quina cara fas! Com la teva camisa ets tota pàl·lida! Quan aquell dia em cridaran a comptes, en veure't, la meva ànima caurà, del Cel, dintre les ungles dels diables! Ets freda, freda, filla meva, freda com la castedat teva. Maleït miserable! Dimoni, fuetjeja'm lluny d'aquesta celestial presència! Porta'm amb el teu vent! Rosteix-me en profundes flames líquides! Oh, Desdèmona! Desdèmona! Morta! Oh! Oh! Oh!» (Otel·lo, escena final).

De vegades es veu clar què s'hauria de fer, però costa portar-ho a la pràctica per l'oposició d'altres persones, per l'esforç que representa per a qui ha de començar l'acció, perquè no som capaços de fer-ho, perquè hem estat massa ambiciosos a l'hora de decidir. Potser la raó més important és que la immensa majoria de decisions afecten, o tenen a veure amb, o provenen d'altres persones, i això fa que a la dificultat i l'esforç s'hi hagi d'afegir la consideració seriosa del possible impacte que cal fer en elles per tractar-les com a tals.

En management sabem que la presa de decisions per si mateixa és insuficient per descriure i analitzar la tasca directiva, i més insuficient encara per fer recomanacions als directius. La teoria econòmica dóna per fet que l'important és la presa de decisions, d'una manera gairebé mecànica: si qui ha de prendre decisions té una funció d'utilitat concreta i coneguda, el problema de la presa de decisions és un mer problema de càlcul. Implícitament o explícitament, les oportunitats, les alternatives de decisió són quelcom que és aquí, visible, i es poden escollir lliurement. És prendre com a «donats» els factors externs que, mitjançant un càlcul, ens portaran a una decisió correcta, mentre que d'una banda les alternatives d'acció no solament no solen ser-hi, sinó que normalment s'han de crear; i, d'altra banda, l'ésser humà ni sap exactament què vol ni ho sap calcular amb precisió.

La sofisticació de l'anàlisi només millora la situació de manera marginal. Sovint s'oblida aquest últim punt, que ja era a la saviesa convencional del bon management dels anys cinquanta. Tal com hem dit, les oportunitats de negoci o les alternatives de decisió s'han de crear, però, a més, per portar-les a la pràctica, s'ha d'empènyer, i per poder-ho fer es necessita tenir un equip de persones que ho vulgui fer. Rere una decisió hi ha una posada en pràctica que és com a mínim tan important (i sovint més) com la decisió mateixa. Per això a alguns ens agrada més parlar d'«actes directius» que de presa de decisions. Perquè l'acte directiu abasta molt més que una simple decisió.

El mateix passa en qualsevol altre àmbit de la vida. Per més que en un moment determinat estiguem convençuts que prenem una bona decisió, portar-la a la pràctica sol ser dur, amb moments de desànim o fins i tot de ganes d'abandonar. Quan es tria una alternativa de decisió s'ha de saber que probablement passarà això, i s'ha d'estar previngut. L'esforç no ens agrada mai mentre el fem. Qualsevol que hagi pujat mai una muntanya sap que sempre hi ha algun moment en què s'hauria estimat més haver-se quedat al llit. I també sap que quan arribi a dalt estarà content d'haver-ho fet. Racionalitzar en els moments durs no els fa menys durs, però ajuda a mantenir la decisió i a tirar-la endavant.

Perquè si no, probablement estarem sempre en el pitjor dels mons. Donant-nos per vençuts a mig fer una tasca, tirant per la borda uns esforços ja fets i retrocedint fins on érem al principi, però en una situació pitjor: pel temps que hem perdut, pels recursos que hem malgastat i per les oportunitats que hem desaprofitat. No n'hi ha prou amb establir uns objectius, cal estar convençut que són desitjables i assolibles i cal perseguir-los en una lluita diària que exigirà sacrificis a curt termini d'altres coses que podem considerar desitjables, incloent-hi béns tangibles (diners, per exemple), també desitjables. Cal ser tenaç en el que es vol i no desviar-se per una suposada oportunitat de la direcció en què s'anava.

Hi ha dos enemics mortals de la prudència a l'hora de prendre decisions: la impaciència i el conformisme. La impaciència per obtenir resultats tangibles immediatament és sempre mala consellera. Fa que ens precipitem, que hi posem massa recursos abans d'hora, que ens desanimem de seguida, que rectifiquem prematurament i que busquem solucions alternatives abans de tenir clar que aquest camí no és totalment bo.

El conformisme és el vici contrari: tot i veure que els resultats no són els que voldríem, i que això es pot atribuir a un mal plantejament o a

un canvi radical de les expectatives que teníem, i que per tant sembla que un canvi podria ser millor, ens conformem amb «el que hi ha». Potser amb l'argument del mal menor, que l'alternativa podria ser pitjor (cosa que gairebé sempre és veritat), o que si insistim obtindrem resultats millors (que sempre pot ser veritat).

La virtut, com sempre, és enmig dels dos vicis. Cal insistir mentre sigui raonable, sense cedir al desànim per l'esforç o perquè els resultats no acaben d'arribar, però estant disposats a canviar si sembla que no hi ha res a fer per aconseguir el que es volia.

Robinson Crusoe no va existir mai

Però encara hi ha més. I el més és molt important. És obvi per a qualsevol persona assenyada que perquè les persones puguin aconseguir de veritat allò que s'han proposat necessiten la cooperació d'altres persones. En una organització ho és per definició. Una organització és una comunitat de persones que ha de:

1. formular bé el propòsit,
2. estructurar-lo, és a dir, veure què correspon a cada persona,
3. posar-lo en pràctica, per la qual cosa les persones afectades hauran de tenir raons sòlides per portar-lo a terme.

Aquests són els problemes essencials de les organitzacions. Cap dels tres punts no és trivial, com tampoc no ho és l'elecció de la paraula «propòsit». Estructurar «tasques» o «activitats específiques» pot no ser difícil; estructurar «propòsits» ho és. Les tasques i les activitats específiques s'esgoten en elles mateixes. Si li demanem a una persona que faci una feina purament mecànica, no és difícil

mesurar-ne el grau de realització i dissenyar un sistema de remuneració que s'hi adapti. Però si parlem de feina directiva, o de col·laborar amb una altra persona, o de contribuir a una causa determinada, aleshores la cosa esdevé molt més complexa. Estructurar el propòsit vol dir construir un grup de persones (potser només dues, però en tot cas més d'una) en què cadascuna haurà de fer coses diferents i s'haurà de coordinar amb l'altra o les altres.

El problema és exactament el mateix en totes les activitats que tinguin a veure amb més d'una persona, fins i tot entre amics o en qualsevol altra relació personal. Precisament per això és fins i tot curiós que en llibres de text de management s'ensenyi, en moltes matèries, com s'han de prendre decisions amb la idea implícita que el món és inert, és a dir, que el que tenim al davant és com si fos un ésser inanimat, una dada que no es pot canviar i que no tindrà cap reacció, o que és un simple instrument de qui pren decisions.

Potser l'única persona que ha pres decisions sola sense afectar ningú més és Robinson Crusoe. Llàstima que sigui un personatge de ficció! O quina sort. Perquè realment no crec que ningú envegi realment Robinson a la seva illa. Les persones estan fetes per viure en societat, i gràcies a ella es desenvolupen. Robinson i Tarzan no existeixen ni han existit mai. Quan un intenta, a efectes purament didàctics, trobar algun exemple d'una decisió que hagi hagut de prendre alguna vegada i que ni hagi sortit de, ni hagi tingut res a veure amb, ni hagi tingut cap conseqüència en altres persones, sol fracassar. No existeixen aquestes decisions. Tot el que es fa té a veure sempre amb algú més.

De vegades és veritat que les persones de carn i ossos són una mica lluny. Per exemple, per treure un producte nou podem pensar en «el mercat» com una abstracció, basada en enquestes i estadístiques, i oblidar-nos una mica de les persones de carn i ossos que hi ha al

darrere. En algun sentit és útil. Com ho és pensar simplement en el nombre de persones que té un país per preveure el nombre de places hospitalàries necessari per atendre-les d'acord amb uns determinats estàndards. Però tant per establir aquests estàndards com per dissenyar el producte en l'exemple anterior, és imprescindible pensar en les persones com a tals i en les seves necessites reals; altrament, farem un exercici més o menys acadèmic, però no resoldrem el problema real.

Estructura del llibre

Tal com hem dit en el pròleg, en aquest llibre ens separarem d'aquesta manera de veure les coses. En la primera part veurem decisions aïllades. Començarem amb un tema tan mundà com les loteries, amb l'objectiu de veure com l'ésser humà pot prendre decisions sota la incertesa. Immediatament, passarem a decisions més complexes, per veure com es combinen diferents tipus de criteris, però deixant encara una mica lluny les persones de carn i ossos relacionades o afectades per la decisió. La primera part acabarà amb un capítol de reflexió sobre diversos aspectes de la presa de decisions. Primer establirem amb un cert detall la diferència entre decisions encertades i decisions correctes, i a continuació veurem com qualsevol decisió té conseqüències no esperades, i analitzarem en funció d'això la validesa d'una acció per resoldre el problema que es proposa resoldre, a més del concepte d'aprenentatge i dels diferents tipus d'aprenentatges (inclòs el supersticiós) que poden aparèixer en la presa de decisions.

La segona part del llibre és el nostre objectiu principal: la cooperació entre les persones per aconseguir objectius superiors als que podria aconseguir una persona sola. Començarem tractant de veure que els mercats i les organitzacions són els dos models possibles de cooperació, i ressaltarem les diferències entre ells. Veurem com les relacions impersonals existeixen només en l'ideal dels mercats perfectament

competitius o en els processos polítics idealitzats, i veurem, per tant, que dins de les organitzacions necessitem un esquema d'anàlisi de les relacions directes entre les persones. A partir d'aquí analitzarem en detall les interaccions entre dues persones i les consideracions que s'han de tenir en compte quan una decisió es posa en pràctica a través d'una altra persona o quan les conseqüències d'aquesta decisió n'afecten una altra. Finalment, en l'últim capítol analitzarem el funcionament de les organitzacions, els principis que les fan viables i com aquests principis han de respectar les decisions concretes preses en el context d'una organització. Finalment, mostrarem com els mètodes d'anàlisi més habituals i els models de què es parteix normalment responen a concepcions simplificades de les persones i de les organitzacions.

Decisiones personals amb les altres persones lluny

PRIMERA PART



Les loteries de la vida: decisiones sobre una variable incerta

Si una cosa és certa en aquest món és que és incert. Ens enfrontem constantment a incerteses que sovint qualifiquem de loteries. «La loteria dels penals» és una expressió comuna en el món del futbol (o d'altres esports) per referir-se a una manera concreta de desempatar partits. També ho diem per referir-nos a situacions més transcendents, com ara si ens triaran o no per a una feina determinada. O si encertarem el bon moment del trànsit quan tornem a la ciutat després d'un cap de setmana llarg. En realitat no són cap loteria, però ho diem així per referir-nos al fet que depenen de manera decisiva de la sort, és a dir, de factors més enllà del nostre control i que no acabem d'entendre, igual que passa amb un sorteig de loteria de veritat, en què la bola que surt depèn exclusivament d'una multitud de factors petits que no som capaços de preveure. Una vegada, en una loteria determinada, es va descobrir que hi havia algunes boles amb menys probabilitat de «sortir»: abans d'entrar al bombo s'escalfaven amb els focus de la televisió perquè hi eren més a prop que les altres, es dilataven una mica i disminuïen les seves possibilitats de passar pel forat de sortida, que òbviament és el mateix per a totes les boles. Es van haver de prendre precaucions perquè això no passés i el «sorteig» depengués exclusivament de la sort, d'allò que no comprenem ni controlem. Factors «petits» com un possible escalfament irregular de les boles degut a altres circumstàncies imprevisibles i imprevisibles són els que configuren la probabilitat que passi un fet determinat que considerem aleatori. És quan diem que depèn de la «sort».

En aquest sentit, doncs, la «sort» és el que no depèn de nosaltres (ni de ningú més, hi podríem afegir), encara que l'exemple de les boles escalfades pels focus posa de manifest que la intervenció humana pot desviar la sort cap a una banda, conscientment o no. Les loteries autèntiques, els sorteigs, estan pensats perquè a priori la probabilitat d'un número o d'una combinació sigui la mateixa que la d'un altre,

i per tant s'eliminen factors que sistemàticament afavoririen uns resultats en detriment d'uns altres, com el que acabem de citar.

Sovint desitgem sort a l'amic quan ha d'afrontar situacions difícils. Donem per fet que hi haurà factors que estaran més enllà del seu control, i li desitgem que estiguin a favor seu. Donem per descomptat que hi ha una part que depèn d'ell i una part que no. Ja ho feien els estoics (Zenó i els seus seguidors), que deien que la fortalesa, una de les virtuts fonamentals, consistia a conformar-se amb el que no es podia canviar, millorar el que es podia canviar i tenir saviesa per distingir entre totes dues coses. Saber distingir, en realitat, és crucial per a l'èxit de les nostres accions. Si ens entestem a canviar el que no es pot canviar, ens donem cops de cap contra la paret; si no canviem el que podem canviar, renunciem a quelcom que ens podria beneficiar, i renunciem també a la nostra natura de racionals.

La realitat, tanmateix, ens ho posa difícil, i per això la insistència estoica en la visió científica, en el bon coneixement de les lleis de la natura. Si hi aprofundim podem evitar disgustos i esforços inútils. A les zones grises, serà inevitable que ens puguem confondre i, o bé acceptem una cosa dolenta (o no prou bona) que es podria canviar, o bé intentem allò que no podrà ser. El problema rau sempre a no saber del cert què hem de donar per fet i què no. Per tant, sembla una noció de sentit comú intentar-ho en cas de dubte.

Hi ha una anècdota famosa de Napoleó. Va descartar un general que tots els seus consellers consideraven molt competent per a una missió militar concreta. La raó era que havia preguntat sobre la seva vida i havia vist que havia tingut mala sort en diverses missions militars, en el matrimoni, en els negocis i en el joc. Massa mala sort, deia Napoleó, millor un que no la tingui tan dolenta.



L'anècdota podria indicar una tendència a la superstició per part de l'emperador. Però també podria indicar que pensa que quan una persona no té sort és perquè no sap quan ha d'insistir i continuar-ho intentant i quan no. De vegades es diu que la sort és de qui la busca, i és bastant cert. La moderna psicologia positiva diu d'alguna manera que l'optimisme porta sort. És a dir, que la convicció que una cosa es pot fer millora les probabilitats que sigui realment abastable. Tornarem al tema més endavant, però per poder-lo analitzar més profundament hauré d'analitzar primer què passa i què ha de fer una persona quan s'enfronta a la pura sort, és a dir, a factors que estan més enllà del seu control. I potser els millors exemples de situacions en què aquests factors són determinants són precisament les loteries ben fetes.

Com s'ha de jugar a una loteria... si no hi ha altre remei

Algú va definir les loteries com «un impost voluntari que paguen els qui no saben teoria de la probabilitat»: les loteries solen ser una forma dels estats de recaptar diners. Els qui dirigeixen els casinos de Las Vegas solen dir que allò que un client guanya en un moment determinat a la ruleta és un préstec temporal que li fa el casino i que després tornarà amb interessos.

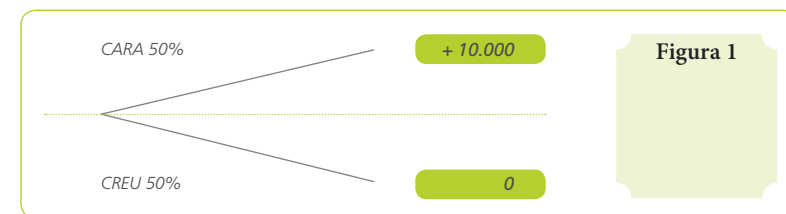
Hauria de ser gairebé obvi. Si els casinos es guanyen la vida, i els estats organitzen loteries per finançar-se és que algú hi perd. I aquest algú no pot ser sinó el «client», jugador, apostador o com li'n vulguem dir. Per tant, vist així, sembla irracional jugar a la ruleta i a les loteries.

Però hi ha alguna cosa que impulsa moltes persones a fer-ho i que de vegades les aboca fins i tot a una addicció important. Per això existeixen els casinos i les loteries, és clar. Que la loteria de Nadal a Espanya s'hagi convertit en una tradició positiva i innocent que forma part del folklore que envolta les festes ens obliga a preguntar-nos per què. En

principi, comprar una participació en una cosa en què hi perdem és un comportament que s'hauria de considerar irracional. Ho és?

Els raonaments típics d'un jugador ocasional com el de la loteria de Nadal o el que compra eventualment un bitllet d'una loteria tipus 6/49 són de dues classes: «a algú li ha de tocar» i «hi puc guanyar una fortuna, i si perdo només seran uns quants euros que no em resoldríen res». Més endavant veurem que el primer consisteix essencialment en una mala avaluació del que és una probabilitat petita, i el segon en una mala avaluació del cost de participar en les loteries.

Però abans hem d'analitzar el problema des del principi, i començarem per enfrontar el lector amb loteries relativament simples. Suposem que proposem a algú que ens compri un bitllet per participar en una loteria a cara o creu, amb una moneda perfectament legal i equilibrada, amb una probabilitat del 50% que surti cara i del 50% que surti creu. Si surt cara, el possible participant cobra 10.000 €, i si surt creu, res. Això es representa a la figura 1.



Si preguntem a diverses persones «del carrer» (és a dir, no experts en el tema) si estarien disposades a pagar 5.000 € per participar-hi, rarament trobaríem algú que digués que sí. Pràcticament ningú no està disposat a pagar una quantitat superior a, posem per cas, 2.000 €, i només ho farien persones amb certs mitjans econòmics. Les persones que tenen dificultats per arribar a final de mes normalment estarien disposades a pagar molt menys. Probablement, les persones amb

coneixements sobre probabilitats i jocs d'atzar preguntarien, abans de decidir, si es farà una sola vegada o més vegades. En el cas que siguin unes quantes vegades, la quantitat que estaran disposades a pagar anirà essent més gran, però sense arribar mai als 5.000 €.

Per què? Imaginem que algú juga a aquesta loteria 100 vegades. Seria esperable que sortissin unes 50 cares i unes 50 creus, amb la qual cosa li tocaria unes 50 vegades de mitjana. Si passés exactament així, i pagués 5.000 € cada vegada que hi participa, el seu saldo seria zero:

Premi per 50 cares: $50 \times 10.000 = 500.000$

Import de 100 participacions a la loteria: $100 \times 5.000 = 500.000$

Per tant, si sortissin exactament 50 cares no hi guanyaria res, però assumiria el risc de tenir una pèrdua si surten menys de 50 cares i l'oportunitat de guanyar un benefici si en surten més. La raó per què normalment la gent vol pagar substancialment menys de 5.000 € per participar-hi és per cobrir-se d'aquesta possible pèrdua. Suposem que, per exemple, algú paga 4.000 € cada vegada, per un total de 400.000 €. A partir de 40 cares ja tindrà guanys, i la probabilitat que en surtin menys de 40 ja és molt petita. Per contrast, la probabilitat que surtin entre 40 i 50 cares no és gaire alta, però no és en absolut menyspreable.

Per descomptat, si sortissin exactament les 50 cares, hi guanyaria 100.000 €; i això és el que passarà de mitjana, amb la qual cosa pot esperar a tenir aquest guany (sense cap seguretat), però amb la quasi seguretat (probabilitat molt elevada) que no tindrà cap pèrdua. I, òbviament, poden sortir més de 50 cares i el seu guany pot ser superior; de fet, treure entre 50 i 60 cares té la mateixa probabilitat que treure'n entre 40 i 50: no gaire alta, però gens menyspreable.

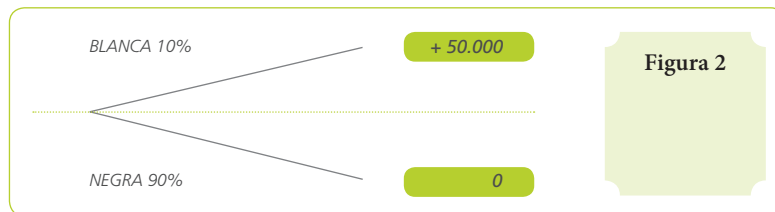
Hem d'insistir, però, que per poder acceptar de jugar en aquest joc amb tranquil·litat i racionalitat és necessari disposar de mitjans econòmics.

Si, per exemple, hi hagués «mala sort» al principi i sortissin moltes creus seguides, la inversió s'aniria fent més gran; i si el jugador no tingués prou mitjans econòmics, hauria de deixar el joc abans que poguessin arribar els bons resultats.

De la quantitat de 5.000, que és el que un apostador guanyaria de mitjana en aquesta loteria si hi jugués moltes vegades, se'n diu *esperança matemàtica* (o *valor esperat*). I d'això se'n desprèn que, en general, el que la majoria de persones estarien disposades a pagar per participar en aquesta loteria està per sota del valor esperat. De les persones que tenen aquesta actitud (i que són la immensa majoria dels éssers humans assenyats) se'n diu que són *averses al risc*, és a dir, que estan disposades a renunciar a un possible guany de mitjana per evitar un possible risc de pèrdua. De la quantitat màxima que una persona està disposada a pagar per participar en una loteria, és a dir, la quantitat que la deixa indiferent entre jugar a la loteria i gaudir d'aquesta quantitat amb seguretat, se'n diu *equivalent de certesa* de la loteria. L'equivalent de certesa depèn de cada persona: cadascú té el seu grau d'aversió al risc, i com més petit sigui l'equivalent de certesa d'una loteria com l'anterior, més gran serà l'aversió al risc de la persona. Així, una persona indiferent entre jugar a la loteria o tenir 1.000 € amb seguretat seria més aversa al risc que una altra indiferent entre jugar a la loteria o tenir 2.000 € amb seguretat. La diferència entre el valor esperat i l'equivalent de certesa mesura aleshores l'aversió al risc d'una persona determinada.⁴

⁴ Per descomptat, res no s'oposa en principi al fet que algú pugui ser amant del risc, és a dir, que pugui restar indiferent entre la loteria i, posem per cas, 6.000 €, i que, per tant, la diferència entre el valor esperat i l'equivalent de certesa sigui negativa. Però és molt estrany. Els casos experimentals en què això passa s'expliquen més fàcilment com a limitacions de la capacitat de raonament lògic (racionalitat limitada) per part dels subjectes.

Si la probabilitat de guanyar es va fent més petita, però mantenim el mateix valor esperat augmentant el premi, és lògic pensar que la quantitat màxima que les persones estaran disposades a pagar per participar en la loteria serà inferior. Pensem, per exemple, en una loteria consistent a treure una bola a l'atzar d'una urna amb 9 boles negres i només una de blanca i en la qual el premi que s'obté és de 50.000 si surt la blanca i res si surt una negra (vegeu figura 2). El valor esperat és el mateix que el de la loteria anterior (és a dir, de mitjana es guanyaran 5.000 € per tirada, que és el 10% de 50.000), però normalment la majoria de persones estan disposades a pagar menys per participar en aquesta loteria que en l'anterior, ja que el risc és més gran: en el 90% dels casos hi haurà una pèrdua igual a la quantitat pagada per participar-hi.



I caldria esperar que així successivament. És a dir, que la quantitat que les persones estiguin disposades a pagar per participar en una loteria vagi disminuint a mesura que disminueix la probabilitat. Però hi ha alguna excepció.

Vegem-ho analitzant una versió simplificada (per no entrar en problemes tècnics complexos) de la Loteria Nacional espanyola. Pensem en una loteria que doni únicament un premi a una bola entre 100.000. La probabilitat que surti una bola determinada, si la loteria està ben construïda, és d'1/100.000. El premi és de 10.000.000 €, amb la qual cosa el valor esperat d'aquesta loteria és de 100 € (10.000.000 / 100.000). Algú estaria disposat a donar més de 100 € per participar-hi?

D'acord amb l'anàlisi anterior, no. Però d'acord amb la realitat, sí: passa gairebé cada setmana amb un nombre molt elevat de persones. Es paguen 200 € per un bitllet per participar en una loteria molt semblant a aquesta. L'Estat ven 100.000 números, es queda la meitat de la recaptació, n'entrega l'altra meitat com a premi, i llestos. L'Estat hi surt guanyant i els ciutadans han tingut la il·lusió, durant uns dies, que els podia tocar el premi.

Però els comportaments dels ciutadans respecte a les loteries són anomalies. Les explicacions que es donen són de diversos tipus. Una, potser la més immediata, és que les persones són amants del risc per a quantitats petites. Com que l'explicació real és en les intencions de les persones i ni elles mateixes no les tenen sempre clares, mai no serà possible tenir una raó concloent. Però es poden aventurar diferents hipòtesis alternatives. N'hi ha dues que tenen més interès que d'altres. Vegem-les.

La primera seria la raó rere l'argument «a algú li ha de tocar». Això és veritat, però la probabilitat que et toqui és tan baixa que ni tan sols val la pena provar-ho. Però l'ésser humà no se sap moure gaire bé amb quantitats molt petites o molt elevades, que se surten de la seva experiència immediata. Adonar-se de què significa una probabilitat d'1 sobre 100.000 (la de la Loteria Nacional) o amb més raó encara d'1 sobre uns 14.000.000 (la de les loteries tipus 6/49, Primitiva i altres) és extraordinàriament difícil. Si em diuen que aquesta és la probabilitat de morir en un accident de cotxe, probablement aniré en cotxe tan tranquil, però si em diuen que és la de la loteria, potser compraré un bitllet, «per si de cas surt». Aquesta és una forma benigna d'irracionalitat, que pot arribar a ser maligna en els casos d'addicció. Un cas d'addicció molt ben descrit, que té a veure amb el que diem, és el de la novel·la *El jugador* de Dostoievski. El protagonista creu sempre que «aquest cop sí», és a dir, deforma la probabilitat, que és totalment objectiva, creient que, per a ell, aquesta vegada és molt superior del que és realment.

La segona és menysvalorar la inversió en el bitllet. Un euro, o vint euros, és molt poc i no ens solucionaria res; en canvi, 10.000.000 ens poden resoldre la vida. Si ho féssim un sol cop, aquest argument podria ser acceptable. Però es trenca quan la compra de bitllets de loteria esdevé habitual: si anem sumant euro rere euro ens adonarem que al final invertim una quantitat que, tota de cop, no invertiríem mai de la vida.

Insistim que les loteries són una anomalia, malgrat la quantitat de diners que mouen, i que el més normal en situacions de la vida diària és que les persones siguin averses al risc i que no vulguin arriscar cap quantitat que no estigui bastant per sota de l'esperança matemàtica del que poden obtenir.

Però no volem decebre el lector que hagi llegit el títol d'aquest apartat sense dir-li com s'ha de jugar a la loteria.

El millor consell és no jugar-hi o, si s'hi juga, fer-ho únicament de manera molt esporàdica i sense arriscar grans quantitats, ja que el contrari seria ben bé el que hem dit que no s'ha de fer. Jugant «a les mitjanes» es perd: és l'essència de les loteries i la raó per la qual els estats (o les organitzacions privades) les organitzen. En aquest sentit, val la pena intentar veure la probabilitat de guanyar amb els exemples anteriors. Per a la loteria nacional, treure la grossa és la probabilitat d'una agulla en un paller: un bombo immens amb 99.999 boles negres i una sola de blanca, del qual es treu una bola a l'atzar després de fer-lo girar per barrejar-les bé. Afegim-hi que en una 6/49 o en una primitiva es guanyarà de mitjana el premi gros un cop per cada vint cops aproximadament que es guanyi la grossa de la loteria nacional. Sobren els comentaris. O, potser, l'únic comentari que val la pena és que els premis petits tenen la funció de fer creure a l'apostador que guanyar no és tan difícil. Guanyar alguna cosa que realment valgui la pena, sí que ho és. Però si desatenem el consell i juguem, pensem-hi una mica. Ha sentit algun cop el lector l'argument: «tinc tres o quatre dècims de Nadal

de diferents números, així augmenta la probabilitat que em toqui»? Absurd! Si es juga racionalment, per amor al risc, cal jugar-s'ho tot al mateix número. En la loteria de Nadal es pot jugar al mateix número pràcticament la quantitat que es vulgui. El risc que no toqui res augmenta, però precisament, si es fa per amor al risc, això és el que s'aconsegueix. I si els arguments són de caràcter irracional, ben poca cosa hi podem dir.

En canvi, en una 6/49, com que l'aposta és fixa per cada número, i com que els encertants es reparteixen el premi, sí que compensa augmentar la probabilitat d'encertar el premi gran a base de comprar diversos números: és senzillament augmentar la probabilitat sense contraindicacions. El que seria absurd aquí seria comprar diversos bitllets amb la mateixa combinació de números, ja que el guanyador s'hauria de repartir el total amb ell mateix.

Finalment, i sense pretendre que això sigui un consell, suggerim al lector que pensi en el joc següent. Un va a la ruleta i aposta 10.000 € al vermell. Si guanya, n'obté 20.000 i se'n va, amb un guany de 10.000.

Si perd, torna a apostar al vermell, però aquest cop 20.000. Si guanya, en cobra 40.000, però com que se n'ha gastat 30.000 té un guany de 10.000, i se'n va.

Si perd, torna a apostar al vermell, però aquest cop 40.000. Si guanya, en cobra 80.000, se n'emporta 10.000 de nets, i se'n va.

Si perd, n'aposta 80.000 al vermell... i així successivament. Acabi quan acabi, en guanyarà 10.000 amb seguretat (si fem abstracció que pugui sortir el 0).

S'hi apuntaria, el lector, a aquest joc? Si pensa que sí, que vagi amb compte. S'adona que si surten 4 o 5 negres seguits al principi,

cosa perfectament possible i no del tot improbable, ha de fer una inversió considerable? I que a cada jugada la probabilitat que surti vermell és d' $1/2$, independentment del que hagi sortit abans? Doncs, qualsevol sistema que li diguin per guanyar a la loteria, les travesses o qualsevol altre joc d'atzar, té alguna «trampa» d'aquesta mena.

Aquesta última consideració mereix un comentari a part, que no aconsella què s'ha de fer, però sí què no s'ha de fer. Creure que quan ja han sortit 5 negres és més probable que surti un vermell és una fal·làcia, que té fins i tot un nom, «la fal·làcia del jugador». La seva forma més comuna és veure davant les taules de joc persones que apunten els números que surten per apostar pel que fa estona que no ha sortit: si la ruleta no té truc, la probabilitat de qualsevol número és la mateixa tant si ha sortit abans com si no ho ha fet. Si alguna cosa podria ser racional en aquestes persones és precisament el contrari: apostar al número que surt més vegades, per si allò que fa més probable que surti aquest número que un altre és una irregularitat de la ruleta.

Acabem amb una altra fal·làcia acceptada comunament: que existeixen números «macos» i números «lletjos». És a dir que, per exemple, el 42583 és un número «maco», mentre que el 00001 o el 44444 són números «lletjos». És a dir, són números que no surten mai. És veritat que no surten mai, però també és veritat que el 42583, o el 25871, o el 63417 tampoc no surten mai. El que sí que surt és un número amb xifres diferents, perquè n'hi ha molts més que de números amb totes les xifres iguals o amb alguna regularitat. Però tots els números tenen exactament la mateixa probabilitat. Aquesta forma d'irracionalitat va empènyer la gent a no comprar el 90% del número 58588 en el sorteig de Reis de 2010, que va treure la grossa i va fer que qui hi sortís guanyant realment fossin les finances de l'Estat espanyol.

Les loteries de la vida

La vida no està formada per loteries, però té moltes incerteses. De vegades, molt difícils de quantificar, perquè són subjectives. Tractem d'il·lustrar-les amb un exemple senzill.

Quina és la probabilitat que, en un partit cap al final de la Lliga, el Sevilla guanyi el Numància a domicili? Cada any veiem als diaris càlculs de probabilitats completament absurds, basats en la idea que la probabilitat que guanyi un o altre equip o que empatin és la mateixa (d' $1/3$ cada cosa). I així combinen diferents resultats de manera absolutament grotesca. Els més «sofisticats» tenen en compte el tant per cent de vegades que guanya l'equip de casa, que empaten o que guanya l'equip de fora. Però cap no té mai en compte que el partit Numància-Sevilla no és qualsevol partit, sinó un partit concret, únic, entre dos equips concrets, el primer dels quals només ha guanyat (posem per cas) 3 partits a casa de 19, mentre que l'altre n'ha guanyat (posem per cas) fora de casa 10 de 18. I que, per tant, és perfectament possible que sigui més probable una victòria del Sevilla que del Numància. També caldrà tenir en compte que si un s'hi juga la Champions i l'altre res, o si un s'hi juga el descens i l'altre res, o si tots dos s'hi juguen l'un la Champions i l'altre el descens, el resultat pot canviar radicalment.

Quina és la probabilitat, aleshores, que guanyi un o altre, o que empatin? Doncs, d'acord amb el raonament anterior, dependrà de la importància que cadascun doni a cadascun dels factors enunciats, i a d'altres que no hem dit i que comprenen tota la informació que es pugui tenir i que pugui afectar el partit (com està cada equip, de quins jugadors disposa, etc.). O, en altres paraules, la probabilitat és *subjectiva*. Que el lector no s'espanti: sí, és subjectiva. I fins a cert punt, quantificable. Vegem-ho.

Imagineu-vos que us regalen un bitllet per participar en una de les dues loteries següents:

1. D'una bossa amb 99 boles negres i una de blanca se'n treu una a l'atzar. Si surt blanca, el participant cobra 10.000 €, i si surt negra, res.
2. Si guanya el Numància, el participant cobra 10.000 €, i si empata o perd, res.

Quina loteria triaríeu? La segona? Jo sí. Doncs això significa que la probabilitat (subjectiva, per descomptat, meva i suposo que també del lector) que guanyi el Numància és superior a l'1%.

Continuem. Considerem ara les mateixes loteries d'abans, però en la primera amb 98 boles negres i 2 de blanques. Quina preferiria el lector? La segona? Doncs això vol dir que la seva probabilitat subjectiva que guanyi el Numància és superior al 2%.

I així successivament, fins que arribem en un punt en què el lector és indiferent entre les dues loteries o s'estima més la primera. El nombre de boles blanques que representi un canvi entre la segona loteria i la primera serà la probabilitat subjectiva del lector que el Numància guanyi el partit.⁵ D'una manera similar podríem calcular la probabilitat de l'empat o de la victòria del Sevilla.

No seria sorprenent que per a un seguidor sevillista les probabilitats fossin diferents que per a un seguidor del Numància. Més aviat és això, el que cal esperar. El seguidor d'un equip vol el seu triomf i alhora espera que passi. Als éssers humans ens sol costar separar els nostres desitjos de les nostres creences.

⁵ Per ser precisos, la probabilitat estaria mesurada exactament només en el cas que al lector li fos completament indiferent una loteria amb, per exemple, 30 boles blanques, i la del partit Numància-Sevilla. Si amb 30 prefereix una cosa i amb 31, l'altra, la probabilitat estaria entre el 30 i el 31%.

Desfullant la margarida de les realitats

Hem utilitzat un exemple futbolístic per la seva simplicitat. Però qualsevol altre fet incert es pot formular d'una manera semblant. Quina és la probabilitat que el partit X guanyi les eleccions? Quina és la probabilitat que les accions de l'empresa Y augmentin de valor dimarts que ve? Quina és la probabilitat que ploqui el dia 23 d'abril? Quina és la probabilitat que un avió concret d'Iberia surti a l'hora programada? Quina és la probabilitat que el festeig de l'Eugènia amb l'Eusebi tiri endavant? Quina és la probabilitat que l'hivern que ve sigui fred? Qualsevol fet incert de la vida real en què hi hagi una sola variable es pot quantificar en termes probabilístics. Comparem una loteria amb l'èxit del festeig amb loteries amb quantitats creixents de boles blanques (i, per tant, decreixent de negres). I la mateixa cosa per a qualsevol fet que ens vulguem imaginar. L'única condició per poder quantificar la probabilitat de tots aquests fets és que estigui mitjànament clar què es diu, per poder verificar després si ha passat o no. En alguns casos és ben clar: si les accions pugen o no, és fàcilment verificable. En d'altres, caldrà puntualitzar: si es diu que l'hivern serà fred, ha d'estar clar a partir de quina temperatura considerarem que l'hivern és fred; i de manera similar en els altres exemples.

Això no obstant, un ésser humà només pot resumir les seves creences en una distribució de probabilitat quan aquestes creences estan perfectament establertes, cosa que ens porta un pas enrere a la pregunta sobre l'origen de les creences. És a dir, aquestes creences que podem resumir de manera organitzada i compacta en una distribució de probabilitat, d'on surten realment?

Només poden sortir del coneixement del fenomen que tractem. Suposem que estem resolent un problema de mecànica, per més complex que sigui. Coneixem perfectament les equacions per les quals es regeix el moviment i sabem força bé, si apliquem aquest

coneixement, què hem de fer per obtenir un resultat determinat. Sempre hi ha una possibilitat d'error o una desviació per una causa desconeguda, òbviament. Però quan enviem sondes espacials als confins dels sistema planetari, a centenars de milions de quilòmetres, hi arriben amb petitíssimes desviacions, tant d'horari com de localització. Per tant, ho fem sabent molt bé què fem.

Mai d'una manera perfecta, cal aclarir-ho. Darrerament s'ha posat de manifest, per exemple, que l'efecte de fona gravitatòria, pel qual les sondes s'acceleren en passar pel camp gravitatori d'un planeta, fa augmentar la velocitat de la sonda més del que els nostres coneixements mecànics suposen. Ningú no sap per què. Tota la ciència física que dominem és incapaç d'explicar aquest petit fenomen. Per tant, en un món tan complex com el nostre, és difícil que puguem fer res amb una exactitud total. I encara que poguésser, els errors de mesura, que inevitablement existeixen, probablement no ens permetrien saber-ho. O sigui que, hi insistim, res no és perfecte.

Però és que en l'esfera social, quan les decisions que prenem tenen a veure amb altres éssers humans, el nostre coneixement de com funcionen les coses és força menys complet. En primer lloc, se sol argumentar, hi ha la llibertat de les persones: les persones no són éssers mecànics que reaccionen sempre de la mateixa manera i amb reaccions previsibles. En la segona part del llibre veurem com l'aprenentatge d'altres persones condiciona les seves respostes futures; i, per tant, l'aprenentatge passat condiciona les seves respostes actuals. Ara només cal que assenyalem que, a diferència dels moviments del planeta Júpiter, que es coneixen amb tota precisió, els d'un ésser humà no es coneixen amb cap precisió, malgrat que hi hagi coses perfectament esperables.

En segon lloc, fins i tot en el supòsit poc realista que sabéssim com reaccionarà cada persona, el problema sol ser tan complex, amb tantes

variables i tantes incerteses, que no es pot fer cap predicció exacta. O, dit d'una altra manera, hi ha moltes variables que no controlem. En el cas de les sondes espacials, allò que no sabem ni podem explicar és una part petita del moviment; en el cas de la ciència social o dels problemes de la vida diària, els factors que no estan sota el control de ningú i que podem considerar que formen part de la «sort» de què parlàvem al principi, són moltíssims més.

Però això no vol dir que no es puguin fer prediccions ni que no hi hagi persones que les facin millor que d'altres. Per a determinats fenòmens, és evident que hi ha experts que encerten de mitjana més que el ciutadà corrent. Una previsió meteorològica, per exemple. Els experts meteoròlegs s'equivoquen, eventualment, però ho fan molt menys que els ciutadans corrents que no tenen els elements de judici que tenen ells.

I això mateix passa en qualsevol altre àmbit. És més probable que encerti el resultat d'un partit de futbol un entrenador amb anys d'experiència que un aficionat qualsevol, el pronòstic del qual molt sovint té més a veure amb el desig que amb una anàlisi seriosa. Tothom s'equivoca, però alguns més que altres.

En totes les professions, els bons professionals veuen allò que altres no són capaços de veure. Un bon arquitecte veu oportunitats en un edifici per adaptar-lo a uns usos determinats que el profà no veu; un bon metge s'adona que hi ha alguns símptomes als quals el pacient no dóna cap importància que poden explicar el seu mal, i fins i tot li pregunta allò que ell no li ha explicat; el bon advocat sap trobar la manera d'articular legalment un projecte empresarial complex, i així successivament. El bon professional és una persona que detecta detalls que escapen a la vista de l'altra gent, que els sap interpretar en termes del que és possible i el que no ho és, sap de què poden ser símptomes, sap (millor que els altres, com a mínim) què es pot fer per millorar les coses, i sap (almenys informalment) quina és la probabilitat que surtin

els resultats adequats o que apareguin complicacions. La frase que citàvem a la introducció, que un professional ha de prendre decisions incertes amb l'obligació d'encertar, s'ha d'interpretar així: té l'obligació de saber avaluar millor que ningú les probabilitats d'allò que no depèn d'ell per poder triar adequadament l'acció que sí que en depèn. Si pot ser útil usar instruments formals, tota aquesta informació es pot plantejar de manera probabilística mitjançant la comparació amb loteries, tot i que cal reconèixer que normalment el resultat no tindrà una gran precisió: serà únicament la millor aproximació que pugui proporcionar la ment humana, amb la seva racionalitat limitada.

Decisions repetitives relacionades amb una variable incerta

Els problemes reals solen ser força més complexos que els que depenen únicament d'una variable incerta. Normalment, qualsevol problema no trivial depèn de moltes més variables, algunes de perfectament quantificables i d'altres que no ho són. De fet, si repassem la petita llista d'exemples de variables incertes que acabem de fer, veurem que les decisions que es basen només en aquests esdeveniments són molt poques, i «de llibre», és a dir, poc realistes. Així, entre les decisions que un pot prendre de les quals depengui la victòria d'un partit polític hi ha la d'«invertir-hi», per exemple afiliant-s'hi per poder participar en el govern abans que la cua per a aquest propòsit sigui gaire llarga. O si l'hivern ha de ser fred, millorar el sistema de calefacció abans que arribi. Però la majoria de decisions importants van més enllà. I això no significa que, com a punt de partida, no haguem d'examinar amb atenció aquests casos simples d'una sola variable. En el capítol següent intentarem ampliar l'esquema.

Tot i així, no és fàcil prendre decisions amb incerteses, i encara és més difícil fer recomanacions generals sobre com s'haurien de prendre. Gairebé sempre, per a qualsevol regla o consell que es vulgui donar,

si es pensa en detall es troba l'excepció que invalida la regla. Però ho intentarem, no pas sense advertir el lector que el seu sentit comú ha de passar per davant de qualsevol regla general que li vulguem proposar aquí.

En primer lloc, i si prenem com a referència el món dels negocis, és clar que qualsevol empresari incorre en uns riscos considerables, però també ho és que un bon empresari ho fa de manera calculada i sabent que, si juga a les mitjanes, acabarà guanyant. Per fer-ho ha de ser capaç de conèixer el seu negoci (o de tenir un equip de persones que el coneixin), de manera que la distribució de probabilitat de fenòmens incerts que faci sigui «adequada», és a dir, que es correspongui amb el que realment pot passar. La qual cosa, si ens referim a fenòmens repetitius, vol dir que la distribució de freqüències dels diferents esdeveniments que apareguin en la realitat al llarg del temps ha de ser raonablement semblant a aquesta distribució de probabilitat.⁶ Hi pot haver «mala sort», «males ratxes», pot venir una crisi no esperada, però l'empresari que coneix bé el seu negoci ha de ser capaç de preveure fins i tot això. Quan diem que un empresari o un directiu fa «una aposta arriscada», és que o bé sap alguna cosa que els altres no sabem (encara que només sigui des del punt de vista probabilístic, és a dir, d'estimació del que pugui passar vist el producte i vist el tipus de client al qual s'adreça), o bé pot estar cometent una temeritat. Els riscos s'han de prendre calculadament i amb un cert grau de racionalitat, encara que al final sempre calgui un «impuls» que va més enllà de la racionalitat convencional.

A algú que pren decisions de tipus repetitiu, és a dir, que encara que no sigui exactament la mateixa són decisions semblants quant al

⁶ Notem que una distribució de probabilitat no pot ser mai «encertada», ja que per definició admet uns quants (potser molts) resultats; i només que el resultat real sigui un dels preveia la distribució de probabilitat, ja es pot considerar que «compleia». Pot ser, naturalment, desencertada si no inclou com a possible el que després és el resultat real.

contingut o a l'estructura i entren en el que podem considerar l'àrea d'experiència de la persona, li podem recomanar que, d'acord amb la seva distribució de probabilitat (que, tal com hem dit, ha d'estar construïda a partir de coneixement de la realitat), jugui a les mitjanes, és a dir, que prengui les decisions d'acord amb l'esperança matemàtica. Cal tenir en compte dues precaucions, però, per a la regla general que acabem d'enunciar. Sovint no es podran construir distribucions de probabilitat amb cap grau apreciable de precisió i, per tant, serà completament impossible calcular valors esperats. Aleshores n'hi pot haver prou amb tenir aquestes idees clares al cap i intentar aplicar-les de manera informal i no quantificada o, com a mínim, amb «no fer res en contra d'elles».

En segon lloc, cal vigilar que, si hi ha mala sort, no hi pugui haver situacions catastròfiques per a qui pren decisions, ja que aleshores se li hauran acabat les possibilitats de compensar mals resultats amb futurs bons resultats i es quedarà amb la catàstrofe.

En resum, sempre que es tracti de decisions repetitives i que no s'entrevegin conseqüències catastròfiques de ruïna o mort, «jugar a les mitjanes» és una bona regla de decisió: prendre aquelles decisions de les quals esperem, de mitjana, bons resultats. És el que fa l'ONCE amb la seva loteria, i el contrari del que fan els participants que es creuen allò de «la il·lusió de cada dia» que deia fa uns anys la seva publicitat.

Decisions no repetitives relacionades amb una variable incerta

Què passa quan les decisions no són repetitives? La cosa es complica. Una decisió com el matrimoni no és una decisió que es prengui cada dia diverses vegades, ni s'hi pot jugar a les mitjanes. Per a un empresari, una inversió gran respecte a les seves activitats normals tampoc no és una decisió repetitiva, com no ho és per a un arquitecte un gran

projecte, o per a un cirurgià una operació nova, la primera que s'ha fet mai.

En aquests casos, sembla assenyat recomanar prudència i, tant com sigui possible, mirar d'evitar riscos. I que si aquests riscos afecten altres persones, es comparteixi amb elles la decisió.

Al principi del capítol dèiem que és normal que si a una persona se l'enfronta amb la possibilitat de participar una única vegada en una loteria al 50/50 de 10.000 o 0 no estigui disposada a pagar 5.000 (que seria el seu valor esperat), sinó el seu equivalent de certesa de la loteria. Suposem que aquest equivalent és de 1.500 €. Aleshores, a la persona li és indiferent participar en la loteria o tenir 1.500 € amb certesa. Ja hem dit que la diferència entre el valor esperat i l'equivalent de certesa mesura l'aversion al risc de la persona afectada. És a dir, allò que d'entrada està disposada a sacrificar de mitjana per evitar el risc. Aleshores, en decisions amb una sola variable i que sigui quantitativa (en diners o en qualsevol altra dimensió), podríem dir que tot el que ha de fer una persona per prendre una decisió correcta és estimar el seu equivalent de certesa i aplicar-lo. Milloro el sistema de calefacció per 2.000 €? Si és que sí, sé del cert que no passaré fred; si és que no, m'enfrontaré a una loteria entre que l'hivern sigui molt fred, posem-hi amb una probabilitat del 40%, i que no ho sigui, amb la probabilitat complementària del 60%. Suposem que si l'hivern és molt fred ho puc resoldre amb mitjans addicionals, però aquests em costaran 10.000 €. El valor esperat d'aquesta loteria és, doncs, de 4.000 € negatius. Quin és el meu equivalent de certesa d'aquesta loteria? Superior a 2.000, per exemple 3.000? Això voldria dir que estic disposat a pagar 3.000 € per evitar la loteria, i evitar-la en costa únicament 2.000. Per tant, ho faria. El meu equivalent de certesa és inferior a 2.000, posem per cas 1.500 €? Aleshores això vol dir que m'importa menys assumir el risc d'haver de pagar els costos addicionals si fa fred, i per tant no faria les millors que em plantejava.

A partir d'aquí, podem utilitzar cada loteria com si fos un esdeveniment cert i si hi ha dues alternatives, comparar-les a partir dels seus equivalents de certesa. Suposem, per exemple, que tinc uns recursos limitats a 2.000 € i que els puc utilitzar per millorar la calefacció, que té un equivalent de certesa de 3.000 (negatiu), o per millorar la instal·lació elèctrica. Si som capaços de plantejar els riscos de no millorar la instal·lació elèctrica i trobar, per exemple, que té un equivalent de certesa de 2.500 (negatiu), òbviament milloraríem la calefacció. Aquest tipus d'anàlisi permet, si es pot fer, comparar decisions sobre possibles contingències que no tenen res a veure l'una amb l'altra, per mitjà dels equivalents de certesa.

Però no podem acabar sense reconèixer que això pot ser difícil. Les persones hauríem de saber què volem, però sovint no ho sabem amb cap precisió i, per tant, calcular equivalents de certesa pot ser fins i tot aleatori; si ens ho pregunten en un moment en què estem optimistes i de bon humor, direm amb tota sinceritat una quantitat diferent de la que diríem, també sincerament, en un moment pessimista i de mal humor. També en aquest sentit podem dir que l'optimisme sol portar bona sort (!). I és per això que la presa de decisions, fins i tot en el context estudiat en aquest capítol, d'una sola variable perfectament quantificable (siguin diners o siguin quilovats/hora o sigui el que sigui), és complexa i ni es pot ni s'ha de «tecnificar» en el sentit de creure que hi ha un procediment mecànic que porta inevitablement a obtenir resultats millors. Cosa que ens proporciona una certa preparació per enfrontar-nos millor als problemes de les incerteses, fins i tot quan són complexes i estan interrelacionades, com en el tipus de situacions que estudiarem en el capítol següent: problemes reals amb diverses variables, algunes de possiblement no quantificables. Que, tal com veurem, són problemes molt més complexos que cal enfocar d'una manera diferent des del principi.

Decisions complexes: variables quantitatives i variables qualitatives

Decisions complexes

Entenem aquí per decisions complexes aquelles que no tenen una solució tècnica o operativa, és a dir, que no tenen un procediment establert a l'hora de prendre-les que descrigui amb detall tots els passos o operacions necessaris per portar-les a terme. Normalment, aquestes decisions afecten diverses persones i diverses variables (sovint moltes), i per resoldre-les cal tenir en compte diversos criteris (sovint molts), alguns dels quals no són en absolut quantificables i poden ser importants no de manera immediata, sinó per les seves conseqüències en un futur proper o llunyà. Inevitablement, pot ser difícil establir fins i tot l'existència d'algunes d'aquestes variables, o la seva relació amb el problema que s'està estudiant. Un problema operatiu, en canvi, és el que sí que té una solució preestablerta, amb tots els passos perfectament determinats. La majoria de problemes «tècnics» (és a dir, aquells que tenen un component científicotècnic important) ho són. Els problemes tècnics són aquells per als quals dos o més experts en la matèria adoptarien essencialment la mateixa solució. Quan diem que una afirmació és «tècnicament incorrecta» volem dir que qualsevol expert (tècnic) estaria d'acord que ho és. Un problema tècnic pot ser molt difícil, pot necessitar un gran aparell matemàtic i teòric, com passa amb molts problemes d'enginyeria, però és un problema que té una solució preestablerta en la qual hi ha un acord ampli entre els professionals.

Òbviament, les decisions no operatives poden ser de vegades aparentment més simples, però són sempre més difícils de manejar. Hem vist abans que una sola variable, quantificable però amb incerteses, era per ella mateixa un problema difícil, en el qual els éssers humans no solen ser capaços de moure's com ho exigiria la racionalitat estricta. Sens dubte, quan alguna variable no és quantificable, el problema



encara és més complex; si són unes quantes, molt més, i si els efectes tenen lloc al llarg del temps, de manera que l'efecte a curt termini i l'efecte a llarg termini puguin ser substancialment diferents, aleshores arribem al màxim de dificultat en la qüestió de la presa de decisions.

Normalment, això passa quan hi ha allò que es qualifica sovint de «problemes humans». Quan els problemes són tècnics, o tenen a veure amb el món material, o amb variables abstractes que pretenen resumir la resta del món, les coses són substancialment més fàcils. La llibertat de l'ésser humà, que sempre pot fer el contrari del que un altre ésser humà suposa o desitja, fa que els problemes humans siguin particularment complexos.

Però són precisament aquest tipus de problemes els que tenen més interès en la realitat. Les relacions amb les persones que ens envolten, familiars, amics, parella, companys de feina, caps, subordinats, veïns, clients, proveïdors, autoritats, etc. etc., són una de les parts importants de la vida de qualsevol persona. Una persona sola, amb poca o cap relació amb la resta de la humanitat, no sols és una anomalia poc realista, sinó que sovint degenera en malaltia.

Hi ha una tendència natural en l'ésser humà a «tecnificar» els problemes i estalviar-se la possible angoixa d'haver de resoldre un problema no operatiu. Per exemple, a confeccionar un manual d'instruccions per a cada tipus de situació i aplicar-lo al peu de la lletra pensant que es té «la» solució a un determinat tipus de problemes. O a repetir allò que va sortir bé una vegada com a procediment inefable. I, en canvi, aquesta pot ser perfectament una estratègia desgraciada: no hi ha una garantia més gran de fracàs que repetir mecànicament, en problemes no operatius, fórmules que en algun moment van ser un èxit.

Però hi ha una tendència, també molt humana, que encara és pitjor: fugir del problema amb l'excusa que no el sabem resoldre. Si és un

problema operatiu, un pot recórrer a un expert; si no ho és, possiblement l'expert l'ajudarà poc, si no és que l'ajuda a pensar, que no és poca cosa. Deixar en mans dels pretesos experts problemes no operatius perquè nosaltres no tenim la clau de la solució és un greu error: el pretès expert tampoc no la té.

Hi ha alguna manera, doncs, d'analitzar aquests problemes per tenir alguna garantia que es resoldran millor? No hi ha un sistema perfecte: ja hem dit a la introducció que no hi ha fórmules màgiques. Però sí que hi ha maneres de veure-ho que hi poden ajudar, com també dèiem.

Hi ha una manera concreta d'analitzar problemes, que presentarem a continuació, que es deu originalment al pedagog i filòsof nord-americà John Dewey, que va recollir Herbert Simon⁷ en una de les seves obres capitals, i que a casa nostra ha perfeccionat Juan Antonio Pérez López.⁸ Ni és l'única ni és necessàriament la millor, però dona una pauta que gairebé sempre és útil. Consisteix essencialment a reconèixer cinc passos en l'anàlisi d'un problema de decisió:

1. Definició del problema
2. Establiment de criteris que ha de complir una solució
3. Recerca i generació d'alternatives
4. Anàlisi de les alternatives
5. Presa de decisió

A continuació estudiarem cadascun dels cinc passos.

⁷ Herbert SIMON, *The New Science of Management Decisions*, Nova York, Harper & Row, 1960.

⁸ Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ, *Enseñanza de economía a profesionales no economistas*, Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1973.

Definició del problema

De fet, en qualsevol anàlisi d'un problema de decisió, el primer pas és una definició de quin és el problema que intentem resoldre. Els problemes reals arriben sempre entremesclats, són sempre complexos i és difícil, encara que només sigui a efectes analítics, separar-ne un problema clar i nítid que es pugui mirar de resoldre. Per posar un exemple de caràcter empresarial, no acabem de saber mai, si estem intentant resoldre el problema de com augmentar les vendes, si hem de substituir una part de l'equip de vendes que no té una actuació gaire lúcida, si hem de canviar l'estructura del departament de vendes, si hem de contractar alguns venedors addicionals amb experiència, o si ho hem de fer tot alhora.

Entenem per «problema» qualsevol amenaça a la situació en què ens trobem, que la pot fer empitjorar, o també l'aparició d'una oportunitat de millora. És a dir, tenim un problema de decisió sempre que apareix un problema, encara que aquest problema pugui ser senzillament una oportunitat de millora més que una amenaça.

És particularment important en aquest context no confondre el problema amb els seus símptomes: «les vendes han baixat» (o «no han pujat prou») és un símptoma, no un problema. Un problema s'ha de definir en termes de decisió, és a dir, del que cal fer en algun terreny. «Han baixat les vendes» pot ser el símptoma d'un problema, però a través dels símptomes s'ha d'identificar quin és el problema en realitat. Per exemple, si l'equip de vendes que tenim és l'adequat, si els nostres mitjans publicitaris són suficients, o si la nostra distribució està a l'altura.

Els problemes no apareixen sempre amb símptomes «clars»: en general són més aviat «borrosos». Una disminució de vendes pot ser conseqüència de no haver fet prou visites als clients, com pot ser símptoma que se n'ha fet massa; i cal posar molt esment a definir bé el

problema i no interpretar els símptomes en direcció contrària. Tal com veurem, les alternatives d'acció que tractarem estan determinades per la definició del problema, cosa que la fa crucial en la solució. Si, per exemple, dictaminem que el problema és si els mitjans publicitaris són suficients, no preveurem l'alternativa de canviar l'equip de direcció: això formaria part d'una definició de problema diferent.

Establiment de criteris que ha de complir una solució

Els criteris són les condicions que ha de complir una solució per ser bona. En el món de l'empresa, per exemple (i gairebé gosariem dir que en qualsevol decisió), el benefici és sempre un criteri que cal examinar. Pot no ser determinant, moltes vegades es pot prendre una decisió en un sentit contrari, se'l pot acabar considerant el criteri menys important de tots en un problema concret. Però existeix.

Un criteri de decisió és allò que ens decantaria a favor d'una alternativa si tota la resta fos constant. Suposem, per exemple, que en una situació empresarial preveiem la contractació d'un nou director financer. Per descomptat, hi haurà diferents criteris, però en la majoria de casos el predominant haurà de ser l'adequació entre la formació i les habilitats del candidat i els requisits del lloc de treball. Si tinguéssim tres candidats, tots essencialment amb la mateixa formació i les mateixes habilitats, segurament triaríem el que es conformés amb un sou més baix, de la mateixa manera que si tots tres haguessin de cobrar el mateix, triaríem el que té més formació i més habilitats. Totes dues coses són, doncs, criteris de decisió.

No és trivial fer explícits els criteris que han de complir les solucions. En la pràctica, molts criteris els sabem de manera implícita i només els explicitem quan ens adonem que a una alternativa d'acció li falta algun criteri.

Normalment, en el context del que veurem en l'apartat següent, els criteris de decisió no s'han d'aplicar amb esperit maximitzador, buscant l'alternativa millor per a tots els criteris, que no sol existir, sinó que s'han d'intentar eliminar les alternatives que no compleixin un mínim de tots i cadascun dels criteris. I per això, per descomptat, cal definir aquest mínim per a cada criteri, que tampoc no és una tasca trivial.

Tant per establir criteris en general com per buscar aquests mínims (com per a qualsevol altra part de l'anàlisi, dit sigui de passada) no hem de ser massa rígids a l'hora d'aplicar el nostre esquema: de vegades és molt prudent revisar la llista de criteris després de veure les alternatives disponibles, per si de cas ens n'hem deixat algun, o per adonar-nos que el mínim que havíem establert per a algun criteri és insuficient o excessiu.

Establir una llista de criteris ajuda a adonar-se de la complexitat de les condicions que ha de complir qualsevol decisió: amplia les referències mentals, descobreix alguna cosa que podríem haver oblidat, obre el ventall de possibilitats. A més, dedicar un esforç a pensar-hi permet aprofundir en la naturalesa del problema, i també pot ajudar a generar alternatives vàlides.

Recerca i generació d'alternatives

Les alternatives de decisió no solen venir empaquetades perquè les puguem examinar immediatament: s'han de buscar i crear. Posem com a exemple un problema que gairebé tothom ha tingut: buscar un habitatge. En qualsevol població d'un mínim de dimensions, pràcticament no hi ha cap alternativa disponible a la vista, mentre que buscant a través dels mitjans de comunicació o del web se'n poden aconseguir milers. Cal establir aleshores un mètode de recerca perquè el problema no s'eternitzi. Si haguéssim d'analitzar totes les alternatives

d'habitatges disponibles en una gran ciutat i comparar-les totes, no acabaríem mai. En aquest cas, ens hem de limitar a un nombre raonable d'alternatives i explorar-les cadascuna amb una certa profunditat.

En altres casos tampoc no hi ha a la vista cap alternativa ni cap mitjà com el web per anar-los a buscar. No hi ha altres mitjans que la imaginació de cadascú. Suposem, ja que parlàvem d'habitatges, que ja tenim habitatge, però tenim un d'aquells conflictes habituals en la comunitat de veïns sobre unes possibles reformes de la casa. El principal problema és segurament quines són les alternatives realistes factibles; triar entre aquestes alternatives serà, òbviament, el següent pas. En un altre context, si una família no disposa en un moment determinat d'efectiu suficient per fer front a les necessitats elementals diàries, el principal problema és trobar alguna alternativa que resolgui el problema. Triar entre aquestes alternatives serà probablement la part fàcil que vindrà a continuació.

L'experiència en situacions similars al problema que tenim sol ser la millor font de generació d'alternatives. Però això ni es compra ni es ven. Sí que es pot, en canvi, recórrer a persones amb experiència perquè ens ajudin. No perquè resolguin el problema, que sol ser personal i intransferible, i ja hem dit que un problema no operatiu no val la pena posar-lo en mans d'un expert. Però un expert ens pot ajudar a crear alternatives suggerint camins possibles o un ventall de possibilitats que el no expert no veu. A partir d'aquí, la imaginació i la creativitat són les úniques que poden buscar alternatives viables.

L'anàlisi de les alternatives

Aquest és un pas alhora difícil i, d'alguna manera, purament mecànic. Difícil, perquè hi ha criteris quantitius que poden ser molt difícils d'avaluar i més difícils encara de ser posats en el mateix context.

De fet, quan hi ha molts criteris diferents i diverses alternatives (com sol passar en les decisions complexes), qui ha de prendre les decisions pot quedar «saturat» de tanta informació i ser incapaç de triar, precisament per les seves limitacions cognitives.

I pot ser mecànic, perquè de vegades es planteja l'anàlisi de les alternatives com un càlcul, i en casos senzills ho és. Aleshores la dificultat de portar-lo a terme es redueix a la dificultat de fer correctament el càlcul. Si es tinguessin grans models amb totes les variables perfectament quantificables, es podria mirar d'optimitzar el problema, que aleshores es reduiria a triar entre la importància diferent que cadascú pot donar a les diferents variables; i si les persones sabessin perfectament quines són les seves preferències, la presa de decisions es reduiria al càlcul que dèiem. Per tant, de vegades s'afirma precipitadament que la dificultat de càlcul és el nucli de la racionalitat limitada. No ho és perquè, tal com hem vist, les alternatives no vénen donades, sinó que s'han de generar i, a més, no és cert que les persones sàpiguen perfectament què volen. O sigui que l'anàlisi no es redueix, en general, a un càlcul. Hi sol haver bastant més, encara que normalment hi hagi algun element de càlcul.

En problemes empresarials complexos (per exemple, una gran inversió en unes noves instal·lacions) hi pot haver una complexitat de càlcul que faci difícil l'anàlisi i que en sigui el centre. De vegades es necessiten uns coneixements que la persona afectada no té. Però aquest sol ser el problema menor. Un cop més, en aquesta part del procés de presa de decisions, es pot recórrer a un expert perquè ho faci. Però perquè ho faci bé, i recordant que la decisió sol ser personal i intransferible, qui pren les decisions ha d'evitar «tecnificar» la decisió traient-se-la de sobre i traspasant-la al pretès expert. Normalment haurà de fer un esforç notable per entendre algunes complexitats tècniques del càlcul de l'expert, però si vol prendre una decisió raonada i racional, no li queda altre remei que entendre el que fa l'expert.

És difícil dir en abstracte com s'ha de fer l'anàlisi de les alternatives. Per a aquells criteris que siguin quantificables, que són els que solen tenir molta complexitat de càlcul, hi haurà sempre una manera tècnica d'analitzar-los que acabi amb un sol número: benefici, valor de les accions, valors actuals d'uns fluxos monetaris, etc. No ens volem allargar parlant-ne perquè ja ho fan els llibres de text de finances i de costos, i aquí necessitaríem una extensió excessiva que ens distrauria dels nostres objectius fonamentals. N'hi ha prou amb assenyalar que es tracta només de procediments «tècnics» que acaben, tal com diem, amb un número «correcte» que, en general, i en termes conceptuals, és (o està relacionat amb) el que s'anomena *cost d'oportunitat*.⁹

Per als criteris que no siguin quantificables, es tractarà en general de fer una comparació del tipus *ceteris paribus* que hem dit anteriorment. És a dir, buscant en quin punt estaríem indiferents davant dues alternatives diferents d'acord amb dos criteris diferents.

Suposem, per exemple, que una empresa considera dues alternatives de decisió relacionades amb el llançament d'un nou producte tecnològicament superior: treure'l al mercat o esperar a acabar les existències del producte antic; i que llençarà a les escombraries les existències del producte antic si es produeix el llançament. Si es fa, hi ha una quantitat, determinable fins i tot amb una certa precisió (els costos d'oportunitat de les existències del producte antic de què es disposa), que es perd irremeiablement; si no es fa, es perd imatge de l'empresa, que passa de ser una empresa tecnològicament avançada a ser vista com una empresa que renuncia a un producte tecnològicament superior i millor per al client per uns quants milers d'euros en el seu compte de resultats. Què es millor? Quants euros de compte de

⁹ El *cost d'oportunitat* és el benefici de la millor alternativa diferent de la que es posarà en pràctica amb relació a aquestes existències. Per a una discussió amb detall del tema vegeu, per exemple, Josep M. ROSANAS, *Contabilidad de costes para toma de decisiones*, 2a ed., Bilbao, Desclée de Brouwer, 1995.

resultats compensen una possible pèrdua d'imatge? O, dit d'una manera més positiva, quant li costarà en euros a l'empresa la millora d'imatge i de competitivitat que representa el nou producte? Mitjançant aquest tipus de comparacions podem tractar d'arribar a una conclusió respecte de quina de les possibles alternatives d'acció és millor.

Òbviament, com més complex sigui el problema, més criteris hi haurà, més seran no quantitativs, i hi haurà més incerteses, cosa que dificultarà l'anàlisi i les comparacions.

Presa de decisió

És per totes aquestes raons que la decisió no és trivial. Finalment, allò que al principi (en la introducció) qualificàvem de «salt al buit» existeix i s'ha de fer. Existeix, perquè, tal com hem argumentat, no hi ha una manera tècnicament correcta d'acabar amb un número que resumeixi l'avaluació de les alternatives en relació amb tots els criteris: si fos possible, es tractaria d'una decisió «tècnica» o «operativa», i hem partit del supòsit que no: aquí mirem d'il·lustrar la presa de decisions sobre problemes no operatius.

La decisió final, precisament per això, és subjectiva i depèn de les característiques personals de qui la pren. La mateixa anàlisi pot conduir una persona a una decisió i una altra a una decisió diferent. Això pot resultar fins a cert punt sorprenent, però ho deixa de ser si tenim en compte que la posada en pràctica, és a dir, l'acció que segueix la decisió, l'han de fer persones concretes, no persones abstractes, i que segons les seves habilitats i els seus coneixements poden voler coses diferents. Suposem, per exemple, que la decisió té a veure amb la localització d'un habitatge. Una de les millors alternatives és al centre d'una gran ciutat i l'altra, a la perifèria, separada del nucli de la ciutat. Una persona que hagi d'anar cada dia al centre, amb la mateixa

anàlisi, s'estimarà més probablement la localització al centre, encara que hagi de pagar més aparcament i que disposi de menys espai, mentre que una altra que treballa essencialment a casa seva i només va al centre ocasionalment pot preferir la perifèria per no tenir dificultats d'aparcament i disposar de més metres quadrats.

La presa de decisió és insuficient

Òbviament, un cop presa una decisió, s'ha de portar a la pràctica. I la manera de portar-la a la pràctica pot fer substancialment diferent el resultat d'una decisió. Qualsevol decisió té un element de predicció, de recerca d'un futur millor que el que imaginem sense la decisió. Però perquè aquest futur arribi, s'hi ha de posar esforç i s'ha d'insistir a portar a terme la decisió amb fermesa. Altrament, els resultats positius que s'esperen no arribaran.

En cap context és més clar que en el de la recuperació de la salut després d'una malaltia. Pot ser més o menys clar el que s'ha de fer, però una recuperació no es fa sense esforç i constància.

En el context empresarial o professional encara hauria de ser més clar. El món no regala res a ningú, o sigui que la constància i l'esforç són imprescindibles per posar en pràctica amb èxit les decisions. Tal com veurem més endavant, en el context organitzacional, en què les decisions es posen en pràctica mitjançant l'actuació d'altres persones (sia el context empresarial, sia qualsevol altre tipus d'organització), la posada en pràctica (o implementació, un anglicisme avui comunament acceptat) és crucial. De vegades ho és tant que cal fer un pla d'acció sobre com es portarà a la pràctica la decisió. D'altres, aquest serà un punt perfectament prescindible. En tot cas, ara ens aturem aquí perquè la posada en pràctica, en general, i precisament perquè depèn d'altres persones, és un dels punts crucials de la segona part d'aquest llibre.

Incertesa

Explícitament no hem parlat d'incertesa en tot aquest capítol, però hauria de ser evident que implícitament n'estem parlant tota l'estona. Quan es tracta de problemes complexos, amb moltes variables i molts criteris, no sembla lògic pensar que no hi ha incertesa. De fet, si no hi hagués cap tipus d'incertesa, incloent-hi el coneixement de nosaltres mateixos i de les nostres preferències, probablement podríem construir un model formal per pura deducció per trobar una solució que fos «òptima» en algun sentit.

Com podem manejar la incertesa en diverses variables, algunes de les quals no quantificables? Probablement, el lector no se sorprendrà si li diem que és un problema difícil. Per si mateix ja és prou difícil manejar diversos criteris sense incerteses: el sol fet d'haver d'escollir entre una mica més del criteri A i una mica menys del criteri B deixa molts dels qui han de prendre decisions sense saber què fer, ja que els éssers humans coneixem les nostres preferències d'una manera molt imperfecta. Si hi afegim incerteses, aleshores compliquem molt més el problema.

Ens hi pot ajudar el concepte d'equivalent de certesa que hem explicat en el capítol anterior. Per a cada criteri amb una incertesa considerable, es pot mirar de buscar els equivalents de certesa corresponents. Si, per exemple, un criteri és l'evolució de la demanda els anys vinents, altament incerta, podem intentar veure, per a cada alternativa de decisió que vulguem considerar, en quina mesura hi podem trobar alguna cosa que sigui l'equivalent de certesa d'aquesta demanda i després comparar-ho amb altres criteris. Així, si un altre criteri fos la disponibilitat de força laboral amb la qualificació necessària, tan incerta com l'evolució de la demanda, també podríem intentar trobar-li un equivalent de certesa i veure com encaixa amb el de la demanda.

De vegades es tracta de fer alternativament una estimació optimista i una de pessimista de cada criteri incert, i a partir d'aquí comparar-ho amb altres criteris. Però això té un greu inconvenient conceptual: normalment no assignem a les dues possibilitats (optimista i pessimista) una mesura de probabilitat, i aleshores ens podem, per exemple, alarmar innecessàriament davant un escenari pessimista que en realitat té possibilitats més aviat remotes. Si entenem el concepte d'equivalent de certesa, és molt millor usar-lo encara que l'estimació sigui poc precisa. Que normalment, per sort o per desgràcia, ho haurà de ser pel caràcter mateix del problema.

És força difícil parlar d'aquestes possibilitats en abstracte, sense un exemple viu al davant. Per això aquestes coses se solen ensenyar mitjançant el mètode del cas; i encara que no sigui la nostra intenció entrar a fons en la discussió de mètodes d'ensenyament, sí que volem com a mínim fer algunes consideracions generals sobre com s'aprenen aquestes matèries en l'apartat següent.

Com s'aprèn a prendre decisions?

Aquesta és una pregunta peculiar, perquè gairebé tothom es pensa que sap com s'han de prendre decisions. Si algú de la vora us diu, d'una decisió que heu pres, que l'heu pres «sense engaltar» o que no heu tingut en compte criteris importants, normalment la resposta és un escèptic «no, m'ho vaig pensar molt bé».

L'experiència ensenya, naturalment. A base de bufetades, diem de vegades amb humor. Si fracassem repetidament en diferents decisions, possiblement aprendrem que cal fer-ho d'una altra manera. Però no hem d'oblidar que la possibilitat de l'«aprenentatge supersticiós», que veurem més endavant, és sempre a tocar. Atribuir la causa dels nostres fracassos a la mala sort o al que ha fet algú altre és sempre un refugi

segur per a l'eufòric que no vol aprendre. En l'antiguitat, els genis del bosc, el déu dels vents o qualsevol altre ésser mitològic eren una explicació força acceptada per a molts fenòmens. D'altra banda, potser l'hipercrític es culpa ell mateix d'alguna cosa que ha fet bé. I per això és bo tenir alguna guia a mà, i aquesta guia té forma de persona.

La millor ajuda que podem rebre d'algú amb experiència és precisament que ens ajudi a aprendre dels nostres errors i dels nostres encerts. Algú que conegui el tipus de problemes, que sàpiga distingir quines variables són rellevants i quines no ho són, com es pot manejar cadascuna, quins perills s'han d'intentar evitar, quines oportunitats s'han de mirar d'aprofitar i què hem fet bé i què hem fet malament, que és força menys trivial del que generalment es pensa. L'experiència guiada, tant a priori com a posteriori, és la millor manera d'aprendre. Un bon pare, un bon avi, un bon tutor (mentor és la paraula de moda, encara que en la pràctica no sigui exactament el mateix) són insubstituïbles en aquesta funció.

Per això en management s'utilitza tan sovint el mètode del cas, que consisteix a discutir la descripció d'un cas real a l'aula. Malauradament, avui moltes vegades s'utilitza malament, com una mera il·lustració del que s'ha de fer i del que no s'ha de fer, com un exemple d'aplicacions reeixides de tècniques empresarials o com a eina per transmetre un determinat esquema d'anàlisi. Qualsevol d'aquestes coses és perfectament legítima, però s'allunya de la forma genuïna d'usar-lo, que té l'origen a la Harvard Business School de fa cent anys. La seva raó de ser genuïna es basa en el fet que algú amb experiència pugui ensenyar a qui en té menys tot el que acabem de dir en el paràgraf anterior... però de manera simulada en lloc de real. Òbviament, l'experiència real és millor que la simulada, a efectes d'aprenentatge, però la simulada també té alguns avantatges: es poden tenir moltes més experiències simulades que reals en un espai curt de temps, i el cost dels errors també és simulat.

El que no és legítim en el mètode del cas és fer-lo servir per tecnificar problemes complexos com els que hem mirat de discutir aquí. «Tecnificar» significa, en aquest context, reduir l'abast d'un problema real a dimensions conegudes i tècnicament resolubles amb una solució possiblement única. Quan el mètode del cas s'utilitza així en problemes complexos, no operatius, per donar un exemple de solució «tècnica» o fins i tot «màgica» a un problema, com una font de generalització del que no és generalitzable, simplificant grollerament la naturalesa del problema amb un resum del tipus «què hem après avui», es fa un magre favor a l'alumne i, per descomptat, al mètode. Al final d'una sessió pel mètode del cas, un alumne ha de tenir la sensació que ha après alguna cosa, però que no sap exactament què. Però no entrarem en més detalls, perquè superarien l'objectiu d'aquest capítol, que no és aprofundir en mètodes d'ensenyament, sinó posar de manifest com s'han de prendre les decisions i com es pot aprendre a fer-ho.¹⁰

Racionalitat i presa de decisions

Els filòsofs clàssics van definir l'home com l'animal racional. La racionalitat és el que distingeix l'espècie humana de les altres espècies de la creació, de manera que hauria de ser gairebé innecessari fer aquí una defensa de la racionalitat en la presa de decisions. Però últimament hi ha una certa confusió en aquest sentit, perquè d'una banda les persones tenen uns límits clars a la seva racionalitat i, de l'altra, sembla que poden ser importants alguns factors que van més enllà de la racionalitat. La intuïció, els sentiments, les emocions se solen citar com a alternatives a la racionalitat. No ho són: més aviat formen part de la racionalitat, però d'una racionalitat ben entesa.

¹⁰ Això no vol dir en absolut que no sigui perfectament legítim «disfressar» de cas un problema operatiu a efectes pedagògics, per exemple un exercici elemental de comptabilitat financera. Al contrari, és una pràctica que pot ser molt útil. Però si es porta a terme, s'ha de fer un esforç perquè l'alumne tingui sempre molt clar quan allò que es discuteix és un cas autèntic i quan és un exercici disfressat.

Una racionalitat ben entesa que no és, per tant, perfecta: les persones humanes no solen tenir res perfecte. Herbert Simon, a qui ja hem citat, premi Nobel d'economia 1978, va encunyar amb èxit l'expressió «racionalitat limitada» per referir-se a la que tenen els éssers humans.¹¹ I, certament, la racionalitat dels éssers humans és limitada. Per adonar-nos-en no feien falta els estudis de Herbert Simon: ho sabia qualsevol persona amb sentit comú molt abans que ell. L'aportació de Herbert Simon consisteix essencialment a dir-nos en quin sentit la racionalitat és limitada i com l'hem d'entendre i manejar-nos-hi.

La racionalitat humana és limitada, comparada amb els models de descripció de la conducta humana dels textos de microeconomia, que la suposen il·limitada, essencialment per tres raons, que ja han sortit en l'anàlisi anterior.

1. Perquè les persones no saben exactament què volen, és a dir, tenen unes preferències borroses o confuses.
2. Perquè no tenen al davant les alternatives d'acció disponibles sense dificultat, sinó que (tal com hem dit abans) s'han de generar amb imaginació i esforç.
3. Perquè no són capaces de fer els càlculs necessaris ni les comparacions adequades entre criteris per arribar a una conclusió que s'inferi de les preferències i les capacitats de la persona.

La primera d'aquestes tres raons és molt profunda i ens proporcionarà un tema important per al capítol següent i per a la segona part d'aquest volum. És en part evident i en part sorprenent, o paradoxal. D'una banda, a tots ens ha passat alguna vegada que el que

ens semblava que volíem ens ha decebut, que no era el que esperàvem; d'altra banda, si nosaltres mateixos no sabem què volem, qui ho sabrà?

Però deixem de moment aquest tema per a més endavant. El que ens interessa assenyalar aquí és que els passos que hem enumerat i descrit abans per a una presa de decisions «racional» estan a 180° d'aquestes limitacions que acabem d'enumerar. En efecte, no saber què es vol exactament és, en la pràctica, equivalent a tenir el problema mal definit, o a tenir mal definits els criteris que han de complir les solucions. Igualment, dèiem abans que calia generar les alternatives d'acció, la qual cosa és una noció de pur sentit comú; i aquí diem ara que una de les limitacions de l'ésser humà és que no té al seu davant disponibles totes les alternatives, que és la condició necessària perquè s'hagin de generar. Finalment, dèiem que s'han d'avaluar les alternatives en funció dels criteris. Si els criteris estan mal definits, com seria el cas encara que només fos d'acord amb la primera limitació de la racionalitat, serà difícil saber-ho; però és que a més diem que l'ésser humà té una limitació per calcular els resultats o per avaluar les conseqüències de l'acció. Per tant, l'avaluació de les alternatives serà necessàriament imperfecta. Aquesta és la dimensió de la racionalitat limitada que es posa de manifest més sovint en la literatura econòmica.

Curiosament, doncs, les limitacions a la racionalitat que observava Herbert Simon van directament en direcció oposada a les nostres recomanacions per a la presa de decisions. O, dit d'una altra manera, les nostres recomanacions per a la presa de decisions consisteixen essencialment a intentar lluitar contra elles, a «empènyer-les cap enrere». A intentar augmentar la racionalitat de les persones en aquesta activitat, fent que responguin més a la seva naturalesa d'animals racionals.

Però cal anar amb compte. Arribats en aquest punt, és bo ser caut i veure què significa racionalitat i què *no* significa racionalitat. La sèrie

¹¹ Herbert SIMON, *Administrative Behavior*, 2a ed., Londres i Nova York, The Free Press, 1957, capítol 5.

original de televisió *Star Trek* presentava el personatge anomenat Mr. Spock, procedent del planeta Vulcà, com algú perfectament fred, amb un poder de càlcul sorprenent i amb una capacitat d'eliminar completament les emocions a l'hora de prendre decisions. Tenim dues objeccions al Mr. Spock de la pel·lícula. En primer lloc, el mateix Mr. Spock es traïa alguna vegada prenent decisions en benefici dels altres que no responien al seu estereotip, perquè en general l'estereotip no és possible, fins i tot pot arribar a ser contradictori amb ell mateix. En segon lloc, Mr. Spock, com veurem de seguida, respon al concepte de racionalitat només com una caricatura.

En efecte, racionalitat significa, en el nostre context, la capacitat de raonar, de no prendre les decisions senzillament d'acord amb els nostres desitjos immediats, que sorgeixen d'alguna cosa que ens sembla plaent o agradable. La racionalitat consisteix a pensar, a tractar d'adonar-nos de totes les conseqüències de les nostres accions, de veure el problema sencer i d'utilitzar el coneixement abstracte. És el contrari del que fan els irracionals: només poden fer el que els ve de gust d'acord amb les seves necessitats immediates, la seva experiència passada i els seus instints.¹²

Un exemple tret de la novel·la i el cinema de naufragis: els naufragis que només tenen l'aigua del mar per beure i tenen molta set. Aquesta set fa que els vingui de gust beure encara que sigui aigua de mar, tot i el mal gust que té; però el coneixement (abstracte, podríem afegir-hi) procedent de moltes experiències alienes i sistematitzat (que és el que és el coneixement abstracte) els diu que no ho han de fer: seria molt pitjor, perquè la sal els provocaria encara més set, malgrat

¹² Els instints animals inclouen probablement més del que ens pensem. Quan una formiga treballa durant l'hivern, quan una rata evita ingerir un verí destinat a eliminar-la, quan una guineu evita determinats perills, no podem qualificar els seus comportaments de racionals sinó d'instintius, però aquests instints compleixen les funcions que en l'home hauria de complir la racionalitat.

que per un moment els pogués semblar que l'apaga o que es troben millor. Això és racionalitat.

Intuïcions i emocions

La intuïció, que de vegades es contraposa a la racionalitat, pot ser perfectament vàlida com a manera de raonar, sempre que es tracti d'intuïció autèntica i no simplement de capricis o fantasies. La intuïció que acabem de qualificar d'autèntica sol ser una «drecera» d'un llarg raonament, basada en l'experiència. Les bones intuïcions les tenen els experts en cada àmbit. Aquest és un fet comprovat, per exemple, en els experiments d'intel·ligència artificial amb jugadors d'escacs: el gran mestre juga «per intuïció» en alguns casos el mateix que hauria jugat si hagués anticipat els càlculs jugada a jugada, però la seva experiència li permet agafar dreceres. És si fa o no fa el mateix que el raonament del matemàtic, però en temes molt menys estructurats: quan un matemàtic aplica un teorema conegut en una demostració, agafa una drecera. Podria tornar a raonar el teorema pas per pas, però sap que no cal: aplicant el teorema arribarà correctament al mateix lloc necessàriament. El matemàtic, a més, té una intuïció respecte de si una afirmació és demostrable com a teorema o no que es basa en la seva experiència amb teoremes semblants. I podríem dir el mateix de qualsevol altre professional: hi ha una forma d'intuïció basada en l'experiència que consisteix essencialment a ser capaços d'anticipar el final, a poder raonar més de pressa, o fins i tot a saltar-se una part important del raonament per arribar abans al final i prendre la decisió basada en aquestes intuïcions i no pas en raonaments complets que, davant un problema concret en un moment determinat, podem ser incapaços de fer.

Les emocions, que sovint també es contraposen a la racionalitat, formen part, és clar, de la conducta de l'ésser humà. Potser la característica més destacada de la caricatura de Mr. Spock és l'absència

d'emocions, que li permet fer un raonament sense que aquestes l'afectin. Cosa que, fins a un cert punt, és positiva. Desesperar-se davant la possibilitat d'abandonar uns companys quan no es pot fer res més per salvar-los que posar en un perill greu la vida de molts altres només pot portar a males decisions o a disgustos innecessaris. La decisió «emocional» que mori tothom és senzillament absurda. Però té quelcom negatiu, tal com ho indica la nostra intuïció quan veiem una pel·lícula de la sèrie: que davant una situació d'aquestes característiques s'ha de seguir pensant com es poden salvar els companys i no conformar-se amb la solució «estàndard». L'esperança és l'últim que es perd, se sol dir, i les coses aparentment impossibles es fan possibles si s'hi pensa més i es busquen solucions alternatives, i es fan impossibles si es dona per fet que ho són.

Un aspecte particularment negatiu de les emocions és la paràlisi a què indueixen de vegades. Quan una persona es troba davant una situació difícil normalment la posposa.¹³ La raó sol ser que totes les alternatives tenen conseqüències no desitjades. L'elecció entre elles és un dilema, quelcom que s'ha d'evitar. La incertesa, que afecta totes dues alternatives, sol tenir-hi a veure: res més lluny en molts casos que un prenedor de decisions racional com el que proposàvem abans en aquest capítol. Les males conseqüències d'algunes decisions afecten altres persones: un directiu d'empresa ha d'acomiar un empleat, o l'ha d'advertir que ha fet malament una feina, i això inevitablement porta tensió, sobretot si la persona afectada és un amic o un col·laborador pròxim. Tot plegat sol contribuir a posposar decisions. I la mateixa cosa en el cas dels errors. Tots hem comès errors alguna vegada. Totes aquestes situacions creen tensió, i la tensió és mala consellera. Podríem dir que és una forma de la intuïció als antípodes de la forma de la intuïció que descrivíem abans com un resum

¹³ Vegeu Herbert SIMON, «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion», *Academy of Management Executive*, febrer 1987.

positiu de l'experiència. El tipus d'emocions de què parlem ara respon a reaccions més aviat primitives, mentre que la intuïció de què parlàvem abans respon a l'experiència i l'aprenentatge.

La literatura moderna sobre l'anomenada intel·ligència emocional¹⁴ posa de manifest que la persona ha d'intentar controlar les emocions, s'ha de sobreposar als desànim, no s'ha de deixar endur pels entusiasmes excessius i ha de tractar senzillament de fer les coses de la millor manera possible. No sense emocions, però tenint-les controlades. Un cop més és impossible allargar-nos sobre aquest tema per raons d'espai, però no hem volgut deixar d'esmentar-lo per la importància potencial que té en qualsevol decisió: prendre una decisió «visceralment», és a dir, fent-hi pesar de manera excessiva els elements emocionals, s'hauria d'evitar sempre, però molt més quan les conseqüències poden ser greus.

Intuïció i emoció, doncs, són dos elements més que s'han de tenir en compte en la racionalitat, sia per utilitzar-los, sia per conduir-los de manera convenient, sia per evitar-los en casos extrems que portarien a la pura irracionalitat i a mals resultats. Precisament als resultats de les decisions i a les seves conseqüències ens referirem en el capítol següent.

¹⁴ Vegeu Daniel GOLEMAN, *Emotional Intelligence*, Nova York, Bantam Books, 1995.

Decisions, resultats i conseqüències. Aprentatge

Decisions correctes i decisions encertades

Dèiem que quan una persona intenta prendre una decisió com les que hem estudiat en els dos capítols anteriors ho fa, en general, perquè vol obtenir uns resultats determinats: resoldre un problema o aprofitar una oportunitat. Ens els casos més senzills, és obvi: un no compra un bitllet de loteria pel plaer de jugar a la loteria, sinó per la possibilitat que li toqui. Semblaria, doncs, que una decisió correcta és aquella que porta als resultats que es persegueixen. Però, com veurem de seguida, no pot ser així.

Suposem que una persona va a un expenedor de loteria i li demana un bitllet a l'atzar. Suposem que uns minuts després hi torna i en compra un altre, també a l'atzar. Suposem ara que en un dels dos casos li toca el premi màxim i en l'altre no li toca res. Podríem afirmar que una de les decisions és correcta i l'altra no, si en realitat han estat idèntiques? És clar que no: en un cas hi ha hagut sort i en l'altre no. La decisió era tan ben presa o mal presa en un cas com en l'altre. En un cas va ser encertada i en l'altre no, però en tots dos casos segurament va ser una decisió incorrecta. En general, comprar un bitllet de loteria, com ja hem argumentat en el capítol 1, és una decisió que es pot considerar incorrecta si és repetitiva o si la quantitat que s'exposa és gran amb relació als mitjans de què disposa el jugador: de mitjana hi perdrà els diners que guanyen els organitzadors de la loteria. Les excepcions seran aquelles vegades que passa al contrari: si el jugador només hi juga una vegada, disposa sobradament de la quantitat que hi jugarà i és amant del risc, jugar pot ser una decisió correcta, tant si és encertada com si no ho és, ja que no se sabrà fins que no s'hagi sortejat la loteria.

Correcta i encertada, doncs, són dues coses completament diferents: una decisió és correcta o no a priori. Es pot afirmar si ho és o no sense

saber-ne els resultats. I és encertada o no únicament a posteriori, quan se'n saben els resultats, i la sort hi juga un paper important.

En les loteries de la vida, sempre hi ha una part de sort necessària per encertar, però com que la probabilitat d'encertar és totalment subjectiva, el «jugador» (ho hem de posar entre cometes perquè la persona normal, en les seves decisions de la vida diària, no sol pensar en ell mateix com un «jugador», ni d'altra banda ha d'actuar amb aquesta mentalitat) ha d'intentar saber com més coses millor pel que fa a la incertesa d'una decisió. Un bon directiu d'empresa sap més coses que un que no ho és tant: coneix bé el seu negoci i, malgrat que assumeix alguns riscos, els assumeix sabent-ne tot el que se'n pot saber. Per dir-ho així, el seu coneixement fa que les boles estiguin trucades: algú que no conegui el negoci tindrà una probabilitat d'encertar molt inferior, encara que la sort pugui fer que l'encerti: hi ha fortunes que s'han fet amb un cop de sort.

Com sabem si una decisió és correcta? Doncs, en primer lloc, si els riscos estan ben calculats i els resultats i les seves probabilitats són tals que s'hi pot jugar a les mitjanes. És a dir, en termes tècnics, si donen un valor esperat (o esperança matemàtica) positiu, malgrat que en molts casos no s'arribi al detall de construir una distribució de probabilitat «ben feta» sobre els possibles resultats i ens conformem amb aproximacions relativament grolleres. Saber quan compensa organitzar l'anàlisi tècnicament fins a un cert detall i quan no compensa forma part de les coses que ha de ser capaç de fer qui pren decisions.

Dos exemples que apunten en direccions oposades. Comencem per la decisió d'adquirir un habitatge. Hi ha associades, òbviament, unes incerteses, encara que de vegades siguin indirectes. Ens referim al fet que, per exemple, l'habitatge es pot finançar amb una hipoteca d'interès variable; en aquest cas hi ha una incertesa notable respecte del que el comprador haurà de pagar al llarg dels anys, sobretot si el període

de la hipoteca és, posem per cas, de 20 anys o més. També es descobreix totalment la inflació que hi haurà en aquest període de temps; a Espanya hi ha hagut èpoques en què ha estat de prop del 25% i actualment és pràcticament zero. A més, ningú no pot tenir una seguretat al 100% dels seus ingressos, encara que diferents persones tinguin un grau de seguretat diferent. Possiblement, l'habitatge que una persona determinada es comprarà dependrà de tot plegat: del que suposa que serà capaç de pagar, de les taxes d'interès, de l'evolució de la inflació, de l'evolució dels preus específics dels immobles, etc. Sol compensar fer una anàlisi detallada d'aquests riscos, ja que si es vol com a habitatge propi, possiblement serà per a molts anys i un possible canvi posterior degut a circumstàncies econòmiques pot ser traumàtic. Per tant, compensa organitzar l'anàlisi fins al màxim detall.

En segon lloc, i per contrast, l'elecció d'una carrera professional. És una decisió important per al 100% dels éssers humans i d'una complexitat notable. De vegades, les circumstàncies la limiten tant que gairebé no es pot prendre cap decisió; en situacions de misèria es prendrà potser l'única opció que es tingui, si és que se'n té cap. Però en situacions més folgades, les incerteses que envolten el futur d'una carrera professional són tantes que no és possible fer-ne una anàlisi detallada com la de la hipoteca. Un ha de veure més aviat quins són els criteris qualitius per prendre aquesta decisió. Alguns sempre són els mateixos: vocació, possibilitat de guanyar-s'hi la vida, prestigi professional dels estudis, relacions personals que origina la carrera, lloc dels estudis i possibilitats que ofereix, cost de fer una cosa o una altra, etc.; d'altres depenen de la persona concreta i de la seva situació. Les incerteses no es poden tractar de manera formalitzada: una carrera professional pot durar cinquanta anys, i qualsevol predicció que vulguem fer a aquest horitzó té incerteses immanejables per raons òbvies. Més aviat hi haurà intuïcions o desitjos sobre cadascun dels criteris. En aquests casos, la decisió serà correcta quan s'hagi fet un esforç suficient per tenir en compte tots els criteris rellevants i

s'hagin analitzat les alternatives d'acord amb aquests criteris, essent conscients d'on hi ha pura lògica i on s'ha de fer un salt lògic encara que no es vulgui.

Podríem dir que és més fàcil dictaminar quan una decisió és incorrecta. Ho és quan es pren sense analitzar, quan no es tenen en compte tots els criteris importants per falta de reflexió, quan se n'ignoren alguns expressament, quan no s'arriba tan lluny com es pugui en la comparació de criteris, quan no es quantifica el que és quantificable, quan s'ignoren riscos que se sap que existiran, quan s'aposta per una alternativa d'èxit molt improbable, quan la decisió que es pren no té en compte els factors personals que haurien de determinar la decisió, quan no es té el coratge de posar en pràctica la decisió en què es creu.

Com podem veure més endavant, malauradament quan es dona alguna d'aquestes circumstàncies, els resultats solen ser dolents quan ja és massa tard. Qui pren les decisions comença aleshores una cursa de despropòsits per corregir el que no es pot corregir amb la intenció de mirar de recuperar la posició inicial perduda irremediablement. Pensar bé les coses, sense arribar a la paràlisi per l'anàlisi, compensa sempre. Estar preparat per afrontar circumstàncies que s'han previst és sempre millor que trobar-se amb sorpreses que no esperem per imprevisió. La vida no permet «rebobinar» enrere i tornar-la a córrer com si no hagués passat res. De fet, de vegades sí que ofereix una segona oportunitat, però normalment en condicions substancialment diferents.

Resultats buscats i resultats no buscats

Hem reiterat diverses vegades que tota decisió i l'acció que la segueix es basa en l'obtenció d'uns resultats determinats, que són el mòbil, el detonant de l'acció. Però els resultats que es persegueixen no són els únics que ocorren. N'hi ha més. De fet, com veurem en la segona part

d'aquest llibre, n'hi ha alguns més d'una importància crucial. Però de moment en tenim prou amb adonar-nos que qualsevol acció pot tenir resultats no previstos.

Suposem, per exemple, que una persona es vol distreure durant una tarda. Pensa que la millor opció és anar al cinema a veure una pel·lícula que suposa divertida. Si realment es distreu, aquest era el resultat buscat, i la seva acció ha estat eficaç. Però si mentre és al cinema li roben el cotxe que ha aparcat al davant, aquest era un resultat no buscat que pot ser, per a la persona, molt pitjor que el benefici que obté de la diversió. El resultat no buscat també pot ser positiu: si a la sortida del cine coincideix per casualitat amb un amic de fa anys a qui havia de veure per altres raons però a qui no aconseguia localitzar, indubtablement aquest és un resultat positiu que no es buscava explícitament, però que la casualitat ha transformat en realitat.

Altres resultats positius no esperats no seran casuals. Un pot assistir a un acte concret en part per l'acte en si mateix i en part perquè té interès a coincidir amb el tipus de persones que se suposa que hi poden haver anat, encara que una persona concreta pugui ser inesperada.

Resultats previsibles i no previsibles, previstos i no previstos

Els resultats buscats són òbviament previsibles, ja que d'altra manera no s'encetaria ni la decisió ni l'acció. Però en general hi pot haver altres resultats imprevisibles. El 1970 era imprevisible que hi pogués haver sida: ningú no en sabia res. En la mateixa època eren imprevisibles els sistemes informàtics d'avui, tot i que era perfectament previsible que existirien i que serien molt millors que els d'aleshores. Tampoc no era gaire previsible com serien avui els cotxes, tot i que sí que es podia esperar que fossin millors i més eficients en combustible que els d'aleshores. L'atac a les torres bessones de l'11-S era, com a

tal, imprevisible, malgrat que es pogués témer algun acte terrorista del fonamentalisme islàmic.

Els quatre exemples anteriors tenen un grau de previsibilitat francament diferent. Que els cotxes serien més eficients en combustible era pràcticament segur, encara que no sabíem quant més eficients serien. En canvi, la sida no se'ns hauria ni acudit a cap dels qui aleshores érem en el món dels vius. Com, possiblement, era imprevisible que els cotxes milloressin en eficiència de combustible uns anys abans (posem per cas el 1955), perquè ningú no es pensava que fes cap falta. De la mateixa manera, tots sabem que en cada territori hi ha una probabilitat determinada que hi hagi un sisme, però la generalitat dels ciutadans vivim sense pensar-hi (llevat dels arquitectes i els enginyers civils de zones sísmiques, que prenen les precaucions necessàries).

Per tant, hi ha circumstàncies totalment imprevisibles (la sida el 1970), d'altres de perfectament previsibles, però amb una probabilitat petita (un terratrèmol en un moment determinat), d'altres de perfectament previsibles i amb una probabilitat considerable però encara petita, i d'altres amb una probabilitat gran. I, òbviament, entre les circumstàncies previsibles, algunes seran molt importants i d'altres no ho seran tant.

El sentit comú porta a considerar que cal preveure totes aquelles circumstàncies, o totes aquelles conseqüències de l'acció que tinguin un grau d'importància considerable, o una probabilitat apreciable o totes dues coses alhora. Una decisió que no tingui en compte una cosa perfectament previsible i important és una decisió mal presa. En el llenguatge ordinari se sol utilitzar la paraula «imprevisió» (o l'expressió «falta de previsió») per referir-se a aquestes situacions.

D'altra banda, en qualsevol decisió, per més insignificant que sigui, ens podríem passar la resta de la vida tractant de buscar-hi incerteses

que es puguin materialitzar, i arribaríem, com ja hem dit, a la paràlisi per l'anàlisi.

En resum, els resultats buscats, previsibles i desitjats són el propòsit de l'acció. Els resultats previstos i no desitjats són els seus costos explícits, mentre que els no previstos i no desitjats són els costos implícits. Els resultats imprevisibles, per descomptat, són les sorpreses (agradables o desagradables) de l'acció.

El concepte d'eficiència de Chester Barnard

Chester Barnard, un dels grans autors clàssics del management, introduïa a la dècada de 1930 una particular distinció entre eficàcia i eficiència en l'acció individual.¹⁵ Si una persona emprèn una acció concreta per aconseguir uns resultats concrets (explícits, òbviament) i els aconsegueix, direm que l'acció és eficaç. Fins aquí res de nou. Però a continuació diu que una acció no és eficient si té conseqüències desfavorables no buscades ni esperades que siguin pitjors per a l'individu que els resultats positius que obté de l'acció. És a dir, l'acció és eficient si les conseqüències no buscades són favorables o poc importants.

Una acció és en general ineficient per imprevisió, malgrat que de vegades preveure pugui ser fins i tot impossible: en una acció ineficient, qui pren decisions no ha volgut o no ha pogut adonar-se que la seva acció tenia conseqüències negatives que el perjudicarien més que no el beneficiarien les conseqüències positives.

Aquesta definició s'allunya del sentit habitual de la paraula eficiència, però n'és una extensió molt raonable. Normalment, quan parlem d'eficiència pensem en la relació entre el que s'ha aconseguit i el seu cost:

una acció es qualifica d'ineficient si ha costat més que no caldria, o si, tot i tenir un cost raonable, s'ha quedat curta en el que ha aconseguit. En aquest sentit, utilitzar la paraula eficiència en el sentit de Barnard que acabem de definir vol dir incloure en els costos (a posteriori, és clar) tots els costos inesperats o imprevistos que en realitat han aparegut.

En aquest sentit, la guerra de l'Iraq ha estat totalment ineficient. Si l'objectiu concret era enderrocar i condemnar a mort Saddam Hussein, va ser eficaç; si era posar fi al terrorisme islàmic o trobar armes de destrucció massiva, no. Però en qualsevol cas és ineficient: els factors inesperats que no han permès pacificar l'Iraq, el nombre de persones innocents que han mort (desenes i desenes de milers), la inestabilitat que ha creat a la zona i l'augment de l'odi envers Occident en el món àrab són molt pitjors que la petita victòria de penjar Saddam Hussein.

Quan els americans van tombar l'estàtua del dictador, es podia pensar que la guerra havia estat eficaç i eficient: va tenir «èxit», va ser curta i no va tenir gaires costos immediats. Uns quants mesos després ja es va poder veure que les conseqüències no buscades de la guerra eren molt pitjors que el que s'havia aconseguit.

Però el concepte de Barnard no acaba aquí. Dóna immediatament després una definició alternativa, amb diferents paraules, però que per a ell és pràcticament equivalent quant als conceptes. Diu que una acció és eficient si «satisfà els motius de la persona» per posar-la en marxa, mentre que és ineficient si no ho fa. És a dir, l'acció pot aconseguir el que es proposava o no, i, per tant, ser eficaç o no; però per damunt d'això hi ha si, potser sense aconseguir l'objectiu explícit, o fins i tot sense resoldre el problema que la va iniciar, satisfà els motius que la van posar en marxa.

Novament, els motius que tenien els Estats Units per desencadenar la guerra de l'Iraq estaven relacionats essencialment amb l'estabilitat

¹⁵ Vegeu Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Boston, Mass., Harvard University Press, 1937.

i la seguretat del món. No crec que ningú pugui argumentar que a posteriori aquests motius s'han satisfet. Només cal veure com les precaucions de seguretat que es prenen als aeroports no han disminuït gens des de llavors per adonar-nos del fracàs d'aquestes guerres.

Noteu la diferència respecte a la primera guerra del Golf. En aquella es va aconseguir el que es pretenia explícitament (alliberar Kuwait de Saddam Hussein i que els pous de petroli de Kuwait estiguessin en mans de persones favorables a Occident). Encara que sembla que hi pot haver hagut algun efecte inesperat desfavorable (en la salut d'alguns soldats nord-americans, per exemple), no sembla que hagi pogut ser gaire gran i els motius que van empènyer els EUA a la guerra es van satisfer perfectament.

Vegem-ho amb un altre exemple més casolà. Suposem que una persona vol comprar un pis perquè no té ben resolt el seu problema d'habitatge i espera poder millorar amb aquesta compra. Imaginem que els seus criteris de decisió són la dimensió del pis en metres quadrats, la distribució, la localització, el preu i la vista des del pis, i que està estudiant dues alternatives, després d'haver-ne exclòs d'altres que no satisfien algun dels criteris ni de lluny. En una de les dues alternatives, just davant de la casa hi ha un solar en què, segons les normes municipals, no s'hi pot edificar, i com que pel que fa als altres criteris totes dues alternatives s'assemblen prou, aquest és el factor (la bona vista) que el fa decantar pel pis en qüestió. Al cap de poc temps, per sorpresa, l'ajuntament canvia la seva qualificació i permet edificar davant de la casa. En un primer moment, l'acció havia estat eficaç i eficient; després, sembla que és ineficient. Però si més endavant, l'edificació del solar fa que allà mateix i pels voltants s'hi creïn centres comercials que li faciliten la vida i, a més, com a conseqüència, el preu de l'habitatge allà puja i el valor de la propietat del comprador augmenta, l'acció pot acabar essent eficient: les conseqüències imprevistes són millors en conjunt i s'han satisfet els motius del comprador.

Si fóssim capaços d'explicitar correctament tots els criteris que poden tenir influència en una decisió, és a dir, totes aquelles variables que importen a qui pren decisions, les decisions serien sempre eficients, en el sentit de Barnard amb què analitzem el problema: no hi hauria mai cap circumstància rellevant que no s'hagués tingut en compte. Podria passar, això sí, que la sort jugués en contra nostre: en criteris en què hi ha una incertesa considerable que assumim en prendre la decisió, després passa que la incertesa es torna en contra nostre i fa que la decisió no sigui encertada. Però seria, de totes totes, correcta.

L'eficiència, l'establiment dels criteris adequats per prendre una decisió i la falta de coneixement de qui pren decisions sobre els seus motius i les seves preferències són qüestions relacionades amb un altre concepte, al qual prestarem més atenció a continuació: la validesa d'una decisió i un pla d'acció.

Validesa d'una acció

Independentment que el resultat d'una acció iniciada per la persona activa sigui el que pretenia o no, podem plantejar la «validesa» de l'acció, és a dir, la mesura en què el resultat real resol el problema de la persona activa. L'acció pot ser eficaç i no resoldre el problema: això sol passar quan el problema no ha estat ben definit. Si, per exemple, un metge diagnostica malament una malaltia, pensant que és una grip i en realitat és una infecció urinària, els medicaments potser resoldran algun dels símptomes amb eficàcia (poden baixar la febre momentàniament, per exemple), però no resoldran el problema. Per raons similars, l'acció pot no aconseguir el resultat esperat però resoldre el problema: un antibiòtic pot resoldre una infecció mal diagnosticada perquè és fins i tot més potent que el que es necessitava per a la malaltia real.

En general, qualsevol de nosaltres, sigui o no sigui metge, pot diagnosticar malament un problema: aleshores pot passar que potser assolim l'objectiu perseguit explícitament sense resoldre el problema, o que el problema es resolgui sense aconseguir l'objectiu proposat. I, per descomptat, pot passar que diagnostiquem bé i que assolim l'objectiu explícit i resolguem el problema alhora.

Les causes d'error en el diagnòstic poden ser en general dos. Vegem-ho a través d'un exemple.

Suposem que un jove professional té el problema (molt freqüent avui, per desgràcia) d'estar insatisfet amb la seva feina. Vol millorar, una aspiració molt humana, i per fer-ho decideix que la millor manera és fer un màster de l'especialitat que l'atrau. Suposem aleshores que el cursa amb èxit, amb la qual cosa la seva acció ha estat efectiva. L'acció pot no ser vàlida, tanmateix, si no resol el seu problema d'insatisfacció professional. En primer lloc, perquè es pot haver equivocat pensant que el màster en qüestió el situaria professionalment. Pot haver après tot el que volia, li pot haver agradat, pot continuar aspirant al que aspirava, però pot ser que el màster no hagi estat el mitjà per arribar-hi. Potser el mitjà hauria d'haver estat diferent: unes pràctiques, una estada a l'estranger en una empresa més avançada, o qualsevol altre.

En segon lloc, pot ser que malgrat que hagi estudiat i que hagi aconseguit gràcies al seu nou títol una promoció professional en el sentit que volia, quan la té s'adona que el contingut de la seva nova feina, adequat al màster que ha estudiat, el decep. Que en realitat no volia això, i no ho ha descobert fins que s'ha trobat en la situació concreta.

De lluny i sense haver-ho provat, li semblava que això resoldria el seu problema; un cop dins, no li ha resolt.

La primera de les dues causes té a veure amb un error a l'hora de saber com funciona el món real, les relacions de causa-efecte. Ell es pensava que el màster portava automàticament el tipus de feina a què aspirava i no era veritat. La segona té a veure amb un coneixement d'ell mateix. El que ell es pensava que li agradaria i que algun amic, company o col·lega més avançat li havia descrit correctament, resulta que no li agrada. No s'ho passa bé a la feina. No ha resolt el seu problema.

Aquesta segona causa, la falta de coneixement del que és bo per a nosaltres mateixos, és molt comuna. A tots ens ha passat des de petits amb els regals dels Reis: allò que pensàvem que ens ompliria de felicitat resulta que ho hem deixat en un racó el dia 7 de gener. Qui més qui menys s'ha trobat en situacions (professionals o purament personals) semblants a aquesta. Per exemple amb qualsevol producte comprat al mercat (per Reis o no), o amb un canvi de situació professional, o amb la relació amb una altra persona.

No seria difícil trobar exemples del contrari: és a dir, de situacions en què hem acceptat alguna cosa a contracor (una feina, per continuar el mateix exemple) que després ha resultat ser una oportunitat excel·lent, en què ens ho hem passat bé o de la qual hem après molt de cara al futur, i per tant n'hem fet una bona inversió.

La validesa de les accions que emprenem és particularment important per a la presa de decisions, tant personals com dins les organitzacions. Per a nosaltres mateixos, suposar que sabem perfectament què volem és una mala hipòtesi: els clàssics dirien que per fer-ho es necessita una saviesa absoluta. Per als altres, l'impacte que les nostres decisions tenen sobre ells no s'ha de calcular en termes del que ells perceben com a bo (pressuposaria saviesa absoluta per part seva), sinó del que nosaltres, genuïnament (no interessadament, per ser més concrets) pensem que els beneficiarà. Però deixem per a la segona part del llibre l'elaboració d'aquest punt.

Aprenentatges

En aquest context, l'aprenentatge en el procés de presa de decisions és especialment important per desenvolupar els capítols següents. Normalment, quan es parla d'aprendre, el ciutadà corrent entén la transmissió de coneixement, potser a través de llibres i/o de l'ensenyament. Però acabem de veure que podem aprendre que una cosa que ens semblava bona per a nosaltres no ho és, o que una cosa que ens semblava dolenta en realitat és bona. En la realitat, i pel que fa a la presa de decisions, podem dir que hi ha tres tipus d'aprenentatges: l'aprenentatge intel·lectual, l'aprenentatge d'habilitats i l'aprenentatge avaluatiu. Vegem en què consisteix cadascun.

L'aprenentatge intel·lectual és, tal com acabem de dir, la noció que li ve a la ment a qualsevol persona quan parlem d'aprenentatge: l'adquisició de coneixements que no es tenien. Però aquests coneixements poden provenir de dos tipus de fonts completament diferents. En primer lloc, directament de l'experiència. Quan actuem, quan observem el món real, cadascun de nosaltres aprèn coses concretes. Veu que si deixa d'aguantar un objecte cau a terra. Veu que si de sobte crida, les persones que té a la vora s'espanten. Veu que alguna vegada un cap dóna una ordre a un empleat i aquest no la compleix. Veu que en altres casos, l'empleat sí que la compleix. Veu que dues persones se són fidels mentre que dues més es traeixen l'una a l'altra. Veu que passen cent mil coses al món real, i en treu experiències. El coneixement experimental és un component important del coneixement intel·lectual, però no sempre és encertat. De fet, cap tipus de coneixement és sempre encertat, perquè l'ésser humà és imperfecte i incapaç de saber res del cert per si sol.

Però el coneixement experimental pot conduir fàcilment, si no es prenen precaucions serioses, al coneixement supersticiós, com veurem en l'apartat següent. Ja se'n va adonar Galileu en el segle XVII.

Explicava que els artesans de l'Arsenal de Venècia feien les coses francament bé (vaixells, canons, etc.), ja que funcionaven perfectament i per això tenien demanda, però que si se'ls preguntava per què feien les coses com les feien, sovint donaven respostes incorrectes, que el mateix Galileu corregia amb les seves noves teories (molt primitives encara per als estàndards actuals) sobre el moviment i la resistència dels materials.

A més de provenir de l'experiència, l'aprenentatge intel·lectual pot provenir del coneixement abstracte desenvolupat per persones com Galileu al llarg dels segles. Es basa, naturalment, en el coneixement experimental, però va més enllà: el generalitza per a qualsevol situació d'una determinada classe en lloc de referir-se únicament a una situació concreta. I ho fa pensant, reflexionant, imaginant, etc. Avui tenim una ciència relativament elaborada, i una forta convicció que, en algunes coses, és correcta. Però només cal mirar enrere per veure que això ja ha passat diverses vegades al llarg de la història i que, al cap d'un temps, una altra teoria millor substituïa la que s'havia considerat bona. En tot cas, el coneixement abstracte, o les teories que intenten explicar com és el món real, formen part de les coses que l'ésser humà pot aprendre.

Però l'aprenentatge de l'ésser humà no s'acaba amb l'aprenentatge intel·lectual, experimental o abstracte. L'ésser humà, a més, també pot aprendre adquirint habilitats. Quan algú aprèn a conduir un cotxe, adquirir el coneixement de les regles fonamentals que calen per conduir un cotxe és fàcil i breu. El que és difícil és adquirir l'habilitat de fer-ho, que només es pot aconseguir amb la pràctica. Com més vegades fem una cosa, millor la farem en general.

No sempre, però, perquè les habilitats sense cap mena de guia poden degenerar en «vicis». Així, en la pràctica de qualsevol esport, un bon entrenador aconsella com s'han de posar les mans o els peus,

com s'ha de balancejar el cos, etc., per fer les coses millor. Sense aquests consells, l'ésser humà tot sol pot aprendre a fer les coses bé quan ja és massa tard, quan ja ha adquirit mals hàbits que limiten seriosament la seva capacitat per a aquell esport. I el que és veritat per a qualsevol esport ho és per a la majoria de feines que necessiten habilitat, que són pràcticament totes. La pràctica va fent adquirir més habilitat i aporta un aprenentatge «bo» si s'acompanya d'un coneixement intel·lectual que recomani què cal fer i què no.

Finalment hi ha l'aprenentatge avaluatiu. Quan fem alguna cosa, no és fàcil anticipar si el fet de fer-la i els resultats combinats ens agradaran o no. Tots tenim l'experiència d'haver fet quelcom dur, que ens ha costat molt, que mentre ho fèiem ens prometíem que no hi tornariem mai més, i que quan ho hem acabat hem quedat satisfets. L'excursionista ho sap millor que ningú: fa molta mandra llevar-se d'hora al matí, l'esforç de començar a pujar una muntanya és considerable i hi ha moments en què ho deixaria córrer, però fer el cim és una satisfacció que compensa, i de tornada a casa el conjunt del dia compensa encara més. Tots tenim també l'experiència contrària: la d'haver començat una cosa que ens semblava plaent, còmoda i agradable i de la qual al final hem quedat molt descontents. De vegades, de manera tràgica, com en el cas del consum de drogues. L'experiència és crucial en aquest sentit (encara que en aquest últim exemple hi hagi uns condicionants físics que pertorbin la raó): a qui no ha experimentat mai la satisfacció d'acabar una excursió important és molt més difícil que li vingui de gust fer-ho que no a l'excursionista avesat. A qui li ha decebut algun cop fer unes activitats aparentment agradables és més difícil que les torni a començar.

Però si l'experiència no va guiada pel coneixement intel·lectual, tant si aquest coneixement és propi i experimental com si és abstracte procedent d'altres persones, és difícil que hi pugui haver un aprenentatge eficient. Algú que ho vol provar tot per si mateix sense fiar-se del

que diuen els altres, probablement acabarà tenint una vida dispersa i no trobarà cap satisfacció en res.

En resum, l'aprenentatge té tres dimensions que es manifesten molt clarament en la presa de decisions. En primer lloc, el coneixement intel·lectual, amb un component important de coneixement abstracte, basat en la compilació d'experiències alienes, que ens guia en el que hem de fer i el que no hem de fer. En segon lloc, el desenvolupament d'habilitats, mecàniques i intel·lectuals. Finalment, aprenem a distingir el que realment ens satisfà del que no.

L'aprenentatge supersticiós

De vegades, les persones aprenen coses que no són. Per exemple, observen malament la realitat i veuen una cosa que no és correcta, principalment quan «veure» no és una acció literal, sinó que té a veure amb esdeveniments relacionats amb l'esfera social. Podem veure, per exemple, una conspiració contra nosaltres allà on no hi és, podem veure oportunitats que en realitat no existeixen, o podem interpretar malament el que ens diu algú altre.

De «fets» n'hi ha molt pocs en aquesta vida. Normalment, un fet està carregat de teoria. S'ha dit sovint que una simple observació de la temperatura mitjançant un termòmetre convencional està envoltada de molta teoria. Cal esperar, doncs, que en fenòmens més complexos com els que es produeixen en les organitzacions humanes entre les persones hi hagi pocs «fets» irrefutables. Per tant, quan pensem que quelcom és un «fet» hauríem de ser més cauts. Potser ho és, però si ho és, ho és sempre dins un context.

Quan observem el món real relacionem diferents variables. Si dues coses ocorren alhora (dilatació dels objectes per la calor i augment de

la temperatura), l'una serveix per mesurar l'altra, però això és basa en una proposició concreta sobre el comportament dels cossos amb la calor (es dilaten, i n'augmenta la temperatura). De fet, els conceptes de calor i temperatura són diferents (contràriament al que sol creure el profà) i són conceptes molt abstractes, que tenen relació amb sensacions immediates dels nostres sentits, però que ens poden portar a cometre errors si no anem molt amb compte. Un de molt comú, per exemple, és el fet de tenir les finestres obertes a l'estiu «perquè corri l'aire i refresqui una mica». Si això es fa de nit, quan la temperatura exterior és per exemple de 22 °C i la interior és de 27 °C, és correcte; però si es fa al migdia, quan la temperatura interior és de 28 °C i l'exterior de 33 °C, l'únic que aconseguirem és augmentar la temperatura interior, encara que l'aire pugui produir una (falsa) sensació de frescor.

D'aprendre el que no és, que en aquest exemple agafat del món físic consisteix a «aprendre» que l'aire a 33 °C pot refrescar una habitació que és a 28 °C, se'n diu aprenentatge supersticiós. El comentari de Galileu sobre les creences dels artesans de l'Arsenal de Venècia respecte als perquès de les seves pràctiques proporciona un exemple més elaborat d'aquest tipus d'aprenentatge.

En el món de l'economia i les organitzacions, hi ha molts més exemples d'aprenentatge supersticiós que en el món físic, potser perquè en aquest últim no és difícil per prova i error acabar-se adonant de l'error. Però, cal insistir-hi, no hi ha «fets»: per descobrir l'error s'ha de voler descobrir. Fent la prova d'obrir a la nit quan a fora s'està més fresquet i tancar de dia quan fa calor té més bons resultats, però si la prova no es fa ben feta, si es trien malament els dies, o si es redueix a «sensacions» que poden ser enganyoses, no aprendrem la veritat.

Un dels exemples preferits d'aprenentatge supersticiós de James March, professor emèrit de la Universitat de Stanford, que és un dels

que més ha estudiat el fenomen, és el de l'home de negocis que, veient que tot li va de cara, no dubta a atribuir-ho a la seva sagacitat i la seva feina, però en realitat el que passa és que l'entorn econòmic és favorable i que tot aniria bé encara que les coses es fessin molt malament. A l'origen de totes les crisis hi ha comportaments basats en creences supersticioses sobre les pròpies capacitats, que sovint se sobrevaloren. I al final, si les coses no funcionen, sempre queda el recurs de donar-ne les culpes a algú altre.

Un altre professor de Stanford, Jeffrey Pfeffer, ha argumentat de totes les maneres possibles que el management s'ha de basar en les proves (*evidence*) més que en mitges veritats o fins i tot en ximpleries declarades. Tristament, si ho fa i ha publicat no fa gaire un llibre sobre el tema,¹⁶ és perquè s'adona que hi ha molt management en el món real (i en el món acadèmic) basat en creences falses, és a dir, en superstició, en lloc d'estar basat en proves. Però el management basat en les proves també pot no ser fàcil de portar a terme: si és fàcil que hi hagi aprenentatge supersticiós és precisament perquè molt rarament les dades i les proves són mitjanament clares: en el món dels sistemes socials, qualsevol tipus de prova o evidència té sempre molts elements d'ambigüitat. La famosa dita de sant Tomàs «quan ho vegi m'ho creuré», sovint s'ha d'invertir en ciència social: «quan m'ho cregui, ho veuré».

I és que no és fàcil posar de manifest les impostures. Si no ho és en el cas del maneig de les temperatures a l'estiu perquè les sensacions són subjectives, ho és molt menys encara quan es treballa i es prenen decisions sobre les persones. Les persones tenen les seves intencions, que són crucials per al resultat, però només les coneixen elles i ni tan sols d'una manera perfecta. Tenim una idea de per què fem les

¹⁶ Jeffrey PFEFFER, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2006.

coses, però moltes vegades aquesta idea és més una racionalització a posteriori que una veritable raó. Normalment, si hi ha persones, pràcticament totes les variables que s'han de tenir en compte són, per la seva pròpia naturalesa, qualitatives i la seva avaluació és, per tant, subjectiva. De manera que un pot romandre en l'error durant molt de temps. Però, sobre el paper, si no hi ha alguna cosa més, l'aprenentatge supersticiós es pot superar amb el temps per prova i error. En canvi, en el capítol cinquè veurem que l'aprenentatge que allà anomenarem «negatiu» no sols no se supera per prova i error, sinó que de vegades senzillament es va autoconfirmant perquè no veiem els errors. Malauradament, això és en general el que passa més sovint.

En tot cas, queda clara la importància de l'aprenentatge en la presa de decisions. En la segona part del llibre utilitzarem el concepte per veure com afecta altres persones en el context d'una organització.

Decisions personals amb les altres persones a prop

SEGONA PART



Mercats, organitzacions i relacions personals

Decisions que afecten persones concretes

En la primera part d'aquest llibre hem examinat la presa de decisions en un context abstracte en el qual només teníem en compte les altres persones d'una manera implícita i «des de lluny», com ja ho indicàvem en el títol: el prenedor de decisions s'enfrontava en aquest sentit a ens abstractes com «el mercat», «l'organització», «el departament» o qualsevol altre col·lectiu. En aquesta segona part analitzarem aquelles decisions en què les persones ja són «a prop», és a dir, aquelles decisions en què s'han de tenir en compte els efectes sobre altres persones. Començarem el capítol veient quins són els mecanismes de cooperació dels éssers humans (mercats i organitzacions) i que en qualsevol d'ells existeixen relacions personals que s'han de tenir en compte a l'hora de prendre decisions.

Els mercats i les organitzacions com a mecanismes de coordinació

La coordinació de les activitats humanes o, en general, la cooperació entre les persones es pot desenvolupar, en principi, a través del mecanisme explícit de l'organització. Una organització consisteix precisament en un ens abstracte que estableix els procediments mitjançant els quals dues o més persones contribuiran a fer allò que una de sola no podria fer de cap manera. De vegades, per la magnitud física de la tasca: si s'ha de construir un gran edifici, és impossible que ho pugui arribar a fer una persona sola; però també per l'especialització: ningú no en sap prou per fer totes les parts de què es compon avui un automòbil, encara que abans els cotxes primitius poguessin ser d'artesanía i en alguns casos *gairebé* els hagués pogut fer una persona sola.

És menys evident que els mercats són també un instrument alternatiu de coordinació de l'activitat humana, però ja se'n va adonar en el segle XVIII Adam Smith. La «mà invisible», per fer servir la seva expressió original, que fa que els plans d'unes i altres persones siguin consistents sense que ningú ho planegi des de dalt ha meravellat molta gent des d'aleshores. De vegades, però, no s'entén prou bé, i per això no és ociós repetir aquí, encara que sigui de pressa i en forma d'esquema, els conceptes bàsics que hi estan relacionats.

En realitat, el funcionament de la «mà invisible» és molt fàcil. Suposem que l'economia produeix pocs bolígrafs per la demanda existent al preu que van, és a dir, que hi ha una escassetat de bolígrafs. Aleshores, els qui tinguin bolígrafs els vendran més cars, i automàticament en pujarà el preu i passaran dues coses: baixarà la demanda, i seran substituïts en part per plomes, llapis o qualsevol altre instrument d'escriptura, i pujarà l'oferta, ja que a un preu més alt seran més bon negoci, cosa que impulsarà els fabricants a augmentar la producció i a nous fabricants a entrar en el mercat. Totes dues coses alhora faran que, tard o d'hora, no hi hagi cap dèficit en la producció de bolígrafs.

Si es produïssin massa bolígrafs i es quedessin sense vendre, passaria exactament el contrari: per vendre'ls s'abaixarien els preus, amb la qual cosa es demanarien més bolígrafs, però el menor incentiu de produir-los faria que se'n produïssin menys. Novament s'igualarien oferta i demanda a un preu adequat, i no hi hauria cap sobrant.

On hem dit bolígrafs hi podem dir òbviament qualsevol altre producte, amb algun matís. Un bolígraf addicional es produeix de la nit al dia si es tenen les instal·lacions per fer-ho; un habitatge addicional, no, i una poma, tampoc. De manera que hi ha productes que tenen



una certa rigidesa en termes d'oferta, però això només vol dir que aquesta oferta pot tardar un temps a reaccionar. Però per a aquest tipus de decisions, ho acabarà fent, i el sistema econòmic basat en els preus serà millor que qualsevol altra alternativa.

Històricament, sobretot en els països comunistes, però també en alguns aspectes en els països occidentals, s'ha viscut del fetixisme del moment present, pel qual el que es fa avui és la base de partida del que s'ha de continuar fent: el que s'està fent o més. Cosa que, en termes dels béns i els serveis produïts per un país o pel món, significa que se n'ha de tenir una certa quantitat perquè els ciutadans hi tenen dret (o, el que és pitjor, obligació...). Això és completament absurd. Els qui ens recordem de com eren els bolígrafs fa més de cinquanta anys, quan van començar a sortir, els recordem com un estri car, complicat i poc pràctic: s'havien de portar a la botiga per recarregar-los, per exemple. En tenia molt poca gent, precisament per aquestes raons: la demanda no era gaire elevada. Avui, en qualsevol casa hi ha unes existències enormes de bolígrafs: només amb els que regalen diferents tipus d'establiments (hotels, bancs, comerços...) n'hi ha prou. Molts s'acaben assecant i es llencen pràcticament sense haver-los usat. Hi ha qui simplement els col·lecciona. Com que ningú obliga ningú ni a produir ni a regalar ni a acceptar bolígrafs, i la gent ho fa voluntàriament, s'ha d'arribar a la conclusió que això és el que vol el conjunt de la societat. Seria millor socialment no incórrer en aquest cost de produir massa bolígrafs inútils? Potser sí. Però cal tenir en compte que algú s'ha fet càrrec d'aquest cost sense que li obliguessin, i que per tant aquest algú pensa que sí que val la pena. Qui és qui per dir el contrari?

Les fotocòpies són encara un exemple millor. En algun moment, pel que sembla molt al principi d'haver trobat el seu procediment de fotocòpies, Xerox en va oferir a IBM la patent, que IBM va rebutjar amb l'argument que el mercat de fotocòpies era molt petit. Ho era. Amb

el sistema anterior (reactius, líquids, assecadors, etc.) se'n feien molt poques. Amb el sistema Xerox se'n fan milers de milions. És molt possible que avui tinguem una inflació de fotocòpies, i que n'estiguem fent una quantitat molt superior de la que seria necessària: però l'economia de mercat descentralitza aquesta decisió a tots i cadascun dels usuaris. Establir un total permisible de fotocòpies i repartir aquest total entre els hipotètics consumidors seria molt pitjor, tant en termes de benestar econòmic com pel que fa al cost d'administrar totes aquestes quotes. Quant al primer aspecte, qui fa una fotocòpia sap quant li costa i calcula mentalment si li compensa, encara que de vegades es pugui equivocar; i, quant al segon, evitar la creació d'una força laboral que es dediqui a controlar qui produeix bolígrafs permet malgastar-ne molts amb avantatge.

I així podríem parlar del pa, del petroli, de les habitacions d'hotel, dels videojocs, dels rellotges i de cinquanta mil coses més. Els mercats són, per a tots aquests productes, la forma d'organitzar-se. I això només significa que no hi ha una autoritat central que determini ni quantes unitats se n'han de fer, ni on, ni com. Munta una empresa qui pensa que hi pot guanyar diners, produeix qui creu que hi pot guanyar, i consumeix qui vol dins les seves possibilitats econòmiques.

Totes aquestes relacions són suposadament impersonals: la mà és «invisible». Els productes, en els mercats perfectament competitiu, són *commodities*, és a dir, perfectament homogenis i intercanviables, tothom està perfectament informat de l'oferta i la demanda que existeix i, per tant, no fa falta cap relació personal directa. En temps moderns es podria pensar a fer que totes les transaccions fossin per ordinador, i la cosa seria totalment «impersonal».

Però en la realitat això no és exactament així. També en els mercats una persona interacciona amb una altra, encara que de vegades no s'arribin a veure físicament o encara que no hi hagi gaire contacte.

Però al darrere de cada transacció en un mercat hi ha sempre com a mínim dues persones, una a cada costat, tant si es veuen com si no, tant si tenen una relació personal directa com si no.

Per tant, el tipus d'anàlisi que hem fet en la primera part no és del tot vàlid per a les transaccions en el mercat. Tal com veurem en el capítol següent, en qualsevol cas hauríem de pensar, a més, què aprendrem nosaltres i què aprendrà l'altra persona per saber què hem de fer.

Mercats i organitzacions

Òbviament, el mercat no és l'única forma de cooperació entre persones. Tal com hem dit abans, les organitzacions són la manera més intuïtiva de coordinar-se, des que es va inventar la tribu en endavant. Avui hi ha organitzacions jeràrquiques en què no hi ha mà invisible, sinó una mà perfectament visible que decideix què es fa i qui en fa quina part, on i com. Microsoft, Citibank, Sony, Volkswagen, la sanitat sueca, l'estat de Califòrnia o el sistema universitari públic espanyol són organitzacions de grans dimensions, en diferents activitats, sota el comandament d'una persona o d'un equip. De vegades, d'una manera molt jeràrquica; d'altres, de manera molt descentralitzada. Però en tot cas hi ha milers de milions d'interaccions o transaccions entre persones que no passen pel mercat. Les organitzacions coordinen l'activitat humana de manera molt diferent: conscientment, a través d'una relació personal, mitjançant una cadena jeràrquica.

Però tot això passa enmig d'uns mercats. Ronald Coase, il·lustre economista guardonat amb el premi Nobel el 1992, ja deia als anys trenta que les organitzacions en general, i les empreses en particular, són com illes dins un mar de mercats, on es produeixen totes les transaccions «impersonals» (que moltes vegades no ho són tant) a què ens

referíem abans.¹⁷ En aquestes «illes», les relacions són més personals i hauríem d'utilitzar maneres diferents d'analitzar les decisions que afecten diverses persones, tal com veurem en el capítol 5.

Les organitzacions són potser el fenomen més important a la nostra societat. Voluntàriament o involuntàriament, tots pertanyem com a mínim a deu o quinze organitzacions diferents (família, municipi, regió, estat, empresa, club de futbol, gimnàs, comunitat de propietaris, associacions diverses...), de caràcter divers i amb estructures molt diferents en general. Tant és així que s'ha arribat a dir que si bé mercat i organitzacions comparteixen les tasques de coordinació de l'activitat humana, si volguéssim fer servir una única expressió seria més lògic dir que estem en una economia d'organitzacions que no pas dir que estem en una economia de mercat. Les organitzacions tenen una presència i un impacte en les persones superior que els mercats. Herbert Simon argumentava en aquest sentit que un hipotètic visitant del planeta Mart que s'acostés a la Terra amb un telescopi que li permetés veure la nostra estructura social i presentés en verd les organitzacions i en línies vermelles les transaccions que es fan a través dels mercats, veuria grans superfícies verdes connectades per unes línies vermelles molt menors que les superfícies verdes.¹⁸

Les organitzacions van existir, com és evident, abans que els mercats, encara que fos en un nivell elemental, i ningú no ha pretès mai eliminar-les del mapa, malgrat que la veneració actual pels mercats de vegades ho faci semblar. En canvi, sí que s'ha pretès durant la història eliminar del mapa els mercats: l'antiga Unió Soviètica va fer un intent en aquesta direcció que no va aconseguir més que un fracàs rotund.

¹⁷ Ronald COASE, «The Nature of the Firm», *Economica, New Series*, vol. 4, núm. 16 (1937), p. 386-405.

¹⁸ Herbert SIMON, «Organizations and Markets», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, núm. 2 (1991), p. 25-44.

Per tant, mercats i organitzacions han de coexistir d'alguna manera. On han d'acabar les organitzacions i han de començar els mercats, o bé on han d'acabar els mercats i han de començar les organitzacions? Ronald Coase, a qui ja hem citat, va mirar de respondre aquesta pregunta fa gairebé un segle iniciant el que després s'ha anomenat l'«economia dels costos de transacció»: s'acabaran les organitzacions i començaran els mercats allà on i quan el cost que una transacció tingui lloc a través del mercat sigui inferior al que tindria dins una organització. La forma de cooperació i coordinació de l'activitat humana més eficient per a cada transacció sobreviurà, i això establirà les fronteres entre les organitzacions i els mercats.

Els costos d'una transacció en el mercat són essencialment els de saber quins són els preus i de posar en contacte compradors i venedors. El cost d'una transacció en una organització és el de la transmissió d'informació: la informació ascendent dels interessats a la direcció respecte de com són les coses a nivell de detall, i la informació descendent de la direcció als interessats en forma d'ordres o directrius. Tal com hem dit, quan el cost de la transacció en el mercat sigui baix comparat amb el de l'organització, predominarà el mercat; quan sigui alt, la transacció s'integrarà dins una organització.

Un parell d'exemples clàssics poden ajudar a entendre el que volem transmetre. Davant un encreuament de dues carreteres d'un cert volum de trànsit, per decidir qui passa primer i com ho fa, es podria acudir al mercat: els diferents vehicles podrien negociar el seu dret de pas i així, el que estigués disposat a pagar més passaria abans, el que estigués disposat a donar més dels que queden passaria a continuació, i així successivament. Aquesta seria una solució de mercat aplicada a resoldre la prioritat de pas en un encreuament de carreteres. Els costos de la transacció, elevadíssims: la negociació entre els afectats podria ser més llarga que l'espera raonable; els problemes de la negociació, complicadíssims, tenint en compte, a més, que constantment s'anirien

afegint més negociadors a mesura que anessin arribant cotxes. L'alternativa de l'organització (la solució d'autoritat) és molt més pràctica: un semàfor de pas alternatiu proporcionalment al volum de trànsit de cadascuna de les dues carreteres. De mitjana, tothom s'espera un minut o dos, i llestos. Els costos de la transacció són molt menors.

Aplicant aquests principis a contextos empresarials, i pensant en els contractes amb les persones, per a cada activitat es podria contractar una persona *ad hoc* per a aquesta activitat a través del mercat: buscant entre les millors persones per a l'activitat la que estigués disposada a cobrar menys. Una institució docent, per exemple, podria no existir i els alumnes es podrien posar d'acord entre ells per tenir una classe determinada i contractar per fer-la un professor concret, d'acord amb les seves habilitats i amb el seu preu. Això representaria estar constantment buscant persones en el mercat (tant les interessades a rebre classes com les interessades a donar-les), amb uns costos elevadíssims de temps i esforç; i no cal dir els costos dels professors per trobar la feina adequada. A més, si la institució no existís, un cop posats en contacte professors i alumnes haurien de contractar aules, corrent elèctric, instal·lacions, mobiliari, etc. Seria bastant absurd. Per això existeixen les organitzacions. Les organitzacions, és a dir, conjunts de persones i serveis amb contractes a llarg termini per a un conjunt d'activitats que s'haurà d'acabar de determinar en detall en el futur, són una solució amb uns costos de transacció molt menors.

Si això fos sempre així (és a dir, si els costos de l'organització fossin menors que els d'operar en el mercat), esperaríem no trobar mercat. És a dir, esperaríem trobar una sola organització que s'ocupés de tot jeràrquicament: un gran planificador central que decidiria totes les variables de l'economia, i la informació, primer ascendent del que pot fer cadascú i del que vol cada ciutadà, i després descendent de què li correspon fer a cadascú i quan guanyarà per fer-ho. Si fos possible, això resoldria el problema, i la Unió Soviètica, que ja hem dit que va

ser un intent de suprimir els mercats, hauria estat un èxit. No solament no va ser un èxit, sinó que els països excomunistes han tingut i tenen greus dificultats per arribar a ser eficients gairebé vint anys després de la caiguda del comunisme.

Sobre el paper semblaria que unitats més grans (com l'immens volum de la Unió Soviètica) poden, com a organització, fer almenys el mateix que farien unitats més petites, i probablement més si es posessin d'acord. Però això no és veritat: parteix del supòsit (fals) que l'organització no té costos, mentre que en realitat té costos creixents de manera més que proporcional a les dimensions. Coordinar té uns costos. Coordinar les activitats productives d'1.000.000 de persones sol costar més del doble que coordinar les de 500.000 persones. Hi ha rendiments decreixents en l'organització, i això posa uns límits a la seva dimensió. Les economies «de mercat» funcionen de manera descentralitzada. Cada empresa pren les seves pròpies decisions, i quan va creixent és senyal que la mida superior és més eficient; i quan es veu que en una determinada activitat la norma és l'empresa petita, és senyal que la mida superior és menys eficient.

Els costos d'operar una organització són, tal com hem dit, els costos de coordinar, és a dir, els costos de transmetre informació i ordres, mentre que els costos d'operar els mercats, com també hem dit, són els de saber el preu i de posar en contacte compradors i venedors. Tots dos junts determinen en quina extensió, en una economia, hi ha mercats i hi ha organitzacions.

És impossible, tanmateix, fer càlculs exactes: molts es basen en estimacions a sentiment. Si, per exemple, una empresa decideix «integrar-se verticalment» comprant una empresa proveïdora, emet el judici que és millor «suprimir el mercat» que hi havia entre totes dues (de compravenda del que a partir d'ara serà un producte intermedi) i substituir-lo per una decisió conscient presa per una «autoritat

central» de l'empresa. Si una empresa integrada decidís vendre com a empresa independent (com passa força sovint) una part del seu procés de producció, passaria el contrari. En tot cas, aquest judici tindrà sempre un component polític important, és a dir, no serà únicament producte d'un fred càlcul matemàtic, que seria totalment impossible.

De fet, i com hauria de ser obvi, mai no es pot afirmar que el que existeix és millor que el que només existeix en potència, ja que les persones cometem errors. En un moment determinat podem veure que dues empreses que són l'una client de l'altra s'integren verticalment per compra, intercanvi d'accions o per qualsevol altre mitjà, i fan desaparèixer un mercat que hi havia entremig i el substitueixen per una organització. Però que això passi no significa que el resultat sigui eficient: pot ser-ho si els responsables d'aquesta decisió l'han encertat, però pot no ser-ho si s'han equivocat. De manera fefaent no es podrà saber mai, ja que només passarà una de les dues coses, i per saber-ho fefaentment hauríem de poder comparar-les totes dues. En podem tenir una certa estimació si comparem el que passa després de la decisió amb el que passava abans, però aquesta estimació serà sempre poc exacta, ja que s'hi barrejaran altres tipus de canvis de costos i beneficis que no tindran cap relació amb la decisió pròpiament dita.

Les organitzacions com a mercats: contractes complets i incomplets

Formalment, les organitzacions es creen mitjançant contractes entre diferents parts. Fins i tot s'arriba a dir, en textos de caire força econòmicista, que les organitzacions són tan sols un «nexa de contractes». Les organitzacions reals són molt més que això, perquè la majoria de contractes que existeixen en les organitzacions són del tipus que els economistes anomenen incomplets.

Un contracte complet és, per exemple, el típic contracte de compra-venda fet a través d'un mercat. En un contracte de compravenda, tot el que s'estipula en el contracte acaba amb ell: si comprem una escombra, o una rajola de xocolata, el contracte (normalment no escrit) acaba aquí, senzillament. És complet.

Per contra, el contracte de treball, com ja va observar Herbert Simon als anys cinquanta,¹⁹ és incomplet. I si hi ha un tipus de contracte que sigui important en qualsevol organització és precisament el contracte de treball. Just en el moment que es firma el contracte comença una cosa que queda incompleta: la relació laboral durarà un temps relativament llarg, i el contracte no especifica totes les eventualitats que passaran mentre duri. Mentre duri el contracte, el treballador acceptarà l'autoritat de l'empresari per saber què ha de fer, dins unes coordenades generals que el contracte sí que defineix. Per exemple, algú contractat com a enginyer no farà normalment tasques de neteja ni viceversa, però ni de bon tros no s'especifiquen tots els detalls de les tasques d'enginyeria o de neteja.

El contracte laboral és potser el cas més extrem, però gairebé tots els altres contractes tenen unes característiques similars. Un préstec bancari, del tipus que sigui, té també algunes característiques d'incomplet; actualment, per exemple, la taxa d'interès és sovint variable depenent de les circumstàncies, i digui el que digui la lletra del contracte, sempre hi ha aspectes que es poden renegociar quan arribi el moment, i de vegades fins i tot es preveu així en el mateix contracte. També els contractes amb proveïdors o clients poden tenir (tenen, en general) elements incomplets, sobretot si s'estableix una relació a llarg termini.

¹⁹ Herbert SIMON, «A Formal Theory of the Employment Relationship», *Econometrica*, vol. 19 (1951), p. 293-305. Reproduït també com a capítol 11 a: H. SIMON, *Models of Man*, Nova York, John Wiley & Sons, 1957.

Tots els contractes incomplets, però sobretot els laborals, s'han d'analitzar aleshores sobre la base d'un esquema com el que veurem en el capítol següent, ja que els aprenentatges que es facin en cada interacció tenen una influència que pot ser decisiva en les interaccions successives, que necessàriament existiran pel sol fet que els contractes són incomplets. I el contracte laboral de manera especial, perquè, tal com hem dit, l'empleat accepta, en el moment de signar el contracte (de manera explícita o implícita), l'autoritat de l'altra part contractant (l'empresari o un delegat seu), cosa que significa que a priori acceptarà el que aquesta decideixi en esdeveniments futurs. Però aquesta acceptació a priori de l'autoritat no significa que es faci sempre de la mateixa manera: les actituds de cada part envers l'altra poden anar millorant i prolongant indefinidament la vida del contracte, o poden, per contra, deteriorar-se fins a fer que el contracte s'hagi de rescindir en algun moment.

Shareholder theory i stakeholder theory

En les últimes dècades s'ha anat desenvolupant el que s'ha anomenat la *stakeholder*²⁰ *theory* de l'empresa, contrastant-la amb la *shareholder theory*, que surt de la microeconomia clàssica. La *shareholder theory* afirma que el propòsit de l'empresa ha de ser maximitzar-ne el valor per als accionistes, mentre que la *stakeholder theory* afirma que s'han de satisfer raonablement els interessos de tots els *stakeholders*, és a dir, de totes les persones o institucions que tenen un interès legítim en les activitats de l'empresa i que es veuen afectades per les seves accions.

²⁰ La paraula anglesa *stakeholder*, que no era al diccionari, es va encunyar per la seva similitud amb *shareholder* (accionista) i per contrast amb aquest concepte. Designa totes aquelles persones o institucions que arriquen alguna cosa (tenen un *stake*) en l'empresa o organització. Legítimament, com diu el text.

La *shareholder theory*, és a dir, la teoria que l'empresa ha de maximitzar el seu valor per als accionistes, té el seu fonament, com acabem de dir, en la teoria microeconòmica clàssica. Prové de la idea que l'empresa ha de produir una unitat més mentre els ingressos per aquesta unitat siguin superiors als costos de produir-la, que sembla una idea relativament assenyada: sempre que això passi, el valor d'allò que l'empresa posa a disposició de la societat (els seus productes) serà superior al que pren de la societat (els seus costos), amb la qual cosa produeix valor social. Però, com veurem de seguida, en realitat aquesta idea es basa en l'existència de mercats perfectament competitius, tant pel que fa al producte com als elements necessaris per produir-lo (primeres matèries, mà d'obra, etc.). Si es donessin tots aquests mercats perfectament competitius, no hi hauria altres *stakeholders*, ja que totes les altres persones o entitats amb què tracta l'empresa tindrien els seus interessos protegits pel mercat perfectament competitiu i, en aquest cas, l'empresa s'hauria de governar en el millor interès dels *shareholders*, és a dir, dels accionistes.

Dèiem que la *shareholder theory* es basa en l'existència de mercats perfectament competitius tant pel que fa al mercat com als elements necessaris per produir-lo. Efectivament, si això passa, el valor d'una unitat de producte és determinat amb exactitud: el seu preu, que sota la hipòtesi de competència perfecta, és determinat objectivament pel mercat. Així mateix, els costos dels recursos que l'empresa ha agafat de l'entorn també són determinats pel seu preu de mercat; i l'eficiència de la producció, que en direcció d'empreses hauria de ser el resultat d'una bona gestió, es dona per feta.

Però si els mercats no són perfectament competitius, aleshores tant els costos com els ingressos depenen d'una negociació entre les dues parts. Per tant, no hi ha cap manera de saber amb exactitud, a priori, per quant es pot vendre el producte ni quant costaran els elements

necessaris per produir-lo: depenen d'una negociació en què el poder de negociació de cadascuna de les parts hi té un paper molt més fonamental que cap altre factor. I a posteriori no hi ha cap manera de saber si el que es va fer va ser correcte o si es podia haver negociat millor.

De fet, si pensem en productes o serveis d'un cert grau de complexitat, com molts dels que es produeixen avui, és obvi que el coneixement, l'actitud i la voluntat dels empleats serà determinant en els costos tant pel que fa al volum de producció com a la qualitat del producte (gens homogeni, en contrast amb la hipòtesi clàssica de la competència perfecta). I el coneixement i les voluntats i les actituds dels empleats es forjaran en les diferents interaccions entre ells i els aprenentatges corresponents. Per tant, haurem d'analitzar les interaccions entre les persones involucrades d'una manera personalitzada, com la que presentarem en el capítol següent.

Les relacions personals en les organitzacions i els mercats

Les transaccions a l'interior d'una organització són personals per naturalesa. L'exercici de l'autoritat, que és distintiu de les organitzacions, necessita una relació personal directa. Que ho pugui ser més o menys depèn de les circumstàncies i de les persones concretes: en organitzacions grans, les relacions són més distants que en organitzacions petites, i hi ha persones a les quals els agrada el contacte personal i d'altres que el defugen. Però tenen sempre elements de contacte immediat. Moltes vegades de dos en dos (cap-subordinat, o entre companys de feina); d'altres, directament entre una persona i un grup (de vegades nombrós) o entre grups, tot i que en aquestes situacions també és normal i lògic que les relacions s'estableixin a través de dues persones concretes. En tot cas, l'element inicial o fonamental de qualsevol transacció és la relació entre dues persones.

Tal com veurem en el capítol 5, aquestes transaccions a l'interior de les organitzacions s'han d'estudiar amb un esquema que tingui en compte l'aprenentatge de les dues parts. En la mesura que hi hagi un aprenentatge positiu, creixerà la confiança entre les dues persones i disminuiran els costos de les transaccions. Aquest és un avantatge gens menyspreable de les organitzacions sobre els mercats. Els mercats tenen avui una bona fama que en realitat no es mereixen. Són, d'alguna manera, la garantia que les organitzacions no s'excediran, però les organitzacions satisfan millor les necessitats humanes i permeten crear un clima de confiança intern que no se sol donar en el mercat. Certament, com qualsevol altre instrument, les organitzacions també poden ser nocives, tant en els seus objectius com en les maneres de fer. Però això és inevitable en les organitzacions i en qualsevol altra creació humana.

Hem vist que en els mercats, malgrat tot i pel fet que mai no són perfectament competitius, els contactes que en principi són entre organitzacions, s'estableixen també a través de persones concretes, cosa que fa que s'hagin d'analitzar estrictament com a relacions entre persones,²¹ i també, per tant, amb l'esquema del capítol següent, que es constitueix així en el nucli d'aquesta segona part.

²¹ Voldríem esmentar, però, una certa tendència actual a despersonalitzar les relacions entre les organitzacions i els seus clients. Ens referim, per exemple, als «serveis d'atenció al client» que abunden a les grans empreses, sobretot les de serveis, i que no són més que sistemes automàtics, de vegades amb persones i de vegades sense. Se solen veure com una eina d'eficiència o de reducció de costos. En el nostre context, s'haurien de veure com una eina de despersonalització, que augmenta els costos de les transaccions en disminuir la confiança: únicament es pot tenir confiança en persones, no en màquines que parlen o en persones que actuen com a màquines.

Decisions que afecten les persones

Les relacions que afecten dues persones no són un joc

Hem anat anunciant en el capítol anterior que en aquest tractaríem les interaccions entre les persones, que són l'element primari de les organitzacions, tot i que, com ja hem vist, també són imprescindibles en les relacions suposadament impersonals que es produeixen en els mercats.

De fet, i deixant de banda ara mercats i organitzacions, gairebé totes les decisions que prenem els éssers humans (si no totes) tenen a veure amb altres persones. De vegades, perquè són les que creen un problema o una oportunitat; d'altres, perquè per resoldre un problema o aprofitar una oportunitat es necessita la seva col·laboració; d'altres, perquè el que fem les afectarà. Les raons, doncs, poden ser diverses, però el fet és que les decisions rarament s'han de considerar estrictament individuals. El que hem explicat en la primera part d'aquest llibre és fonamental per poder aplicar bé el que ve ara, però tot sol només té interès en situacions (que n'hi ha) en què altres persones són lluny o es poden considerar únicament com un agregat («els consumidors», «els empleats», etc.) que no reacciona de manera personal i definida.

Perquè el que és més normal és que les decisions que prenem afectin directament com a mínim una persona. Les relacions entre pare i fill, entre germans, entre amics, entre promesos, entre marit i muller, entre un professional i el seu client (professor-alumne, metge-malalt, advocat-client, etc.), les relacions cap-subordinat en qualsevol organització jeràrquica, les relacions entre companys de feina, entre proveïdor i client, sense cap pretensió d'exhaustivitat, són algunes de les relacions entre persones en què les decisions de l'una afecten l'altra. Fins i tot les clàssiques situacions d'efectes externs en teoria



econòmica, en les quals el consum de combustibles per part d'una persona afecta amb fums l'altra, o la utilització d'aigua d'un riu que l'embruta per a altres persones, són alguns exemples addicionals que podríem plantejar per veure el problema. I evidentment n'hi hauria molts més.

La teoria econòmica convencional ha intentat estudiar les interaccions entre dues persones mitjançant l'anomenada «teoria de jocs» que, tanmateix, es queda molt curta amb relació al que pretenem nosaltres aquí. Es redueix a tractar situacions en què el resultat per a dues persones depèn del que faci una i del que faci l'altra, i a veure quines poden ser les estratègies que portin a situacions d'equilibri, és a dir, aquelles en què un i altre estiguin disposats a mantenir-se, tant si juguen una sola vegada com si juguen repetidament. Però no té en compte en absolut alguns factors crucials que apareixen en la realitat en la relació entre dues persones: lleialtat, identificació, animadversió, afecció o desafecció entre totes dues, etc. I és que les relacions entre persones no són un joc. Són quelcom força més seriós.

La relació entre dues persones és, òbviament, la més simple que es pot concebre, encara que moltes relacions entre dues persones n'afectin unes quantes (o moltes) més. Però començarem per aquí, perquè l'anàlisi d'aquest cas podrà constituir la base de l'anàlisi per tractar les decisions en el context d'organitzacions, que abordarem en el capítol següent, o per a qualsevol situació més complexa.

Un exemple

El terreny més fèrtil per il·lustrar les decisions que afecten directament altres persones és el de la relació entre cap i subordinat. Suposem que un determinat cap vol aconseguir d'un subordinat uns resultats concrets. Aquests resultats concrets, en un context empresarial, poden

tenir a veure amb el nombre d'hores treballades, possiblement amb l'objectiu de reduir costos (objectiu fàcilment generalitzable a altres contextos, d'altra banda). Per concretar, suposarem que el «cap» és el gerent i que el «subordinat» és el director de producció. Suposem ara que el gerent s'adona d'un problema, i és que ell pensa que el nombre d'hores treballades és excessiu pel producte que s'aconsegueix, és a dir, que l'eficiència és baixa. Amb l'objectiu de reduir aquestes hores estableix un estàndard per a cada tipus de feina que, aplicat a les feines reals, dona un nombre màxim d'hores previst. Si volem guarnir aquest estàndard, el podem utilitzar de divisor d'alguna mesura de la producció total per obtenir un coeficient de productivitat mínim a aconseguir. L'«acció» del gerent consisteix a dir-li al subordinat que el nombre d'hores realment utilitzat no ha de ser superior al número resultant d'aplicar el barem (o que la productivitat no ha de ser inferior al coeficient de productivitat consegüent), i que, en la mesura en què ho sigui, la seva remuneració o la seva consideració dins l'empresa quedarà afectada desfavorablement.

Imaginem ara que al director de producció no se li proposa cap altre objectiu que el del nombre d'hores, i que ell decideix fer-ne cas. Pot ser capaç d'aconseguir-ho o no, però, si ho és, no seria sorprenent que el resultat fos que el nombre d'hores està en realitat per sota de l'objectiu proposat, però potser a costa d'alguna altra variable, tal vegada més important, com ara el termini de lliurament als clients. Si això passa, es pot estalviar un euro de costos perdent un marge de contribució superior (potser deu vegades superior, o més) en forma de clients descontents que no tornaran, cosa òbviament absurda. L'acció del gerent haurà estat *eficaç*, i el director de producció haurà estat *instrumental* per aconseguir aquesta eficàcia, però el resultat en conjunt no és bo per a l'empresa.

Per descomptat, pot passar el contrari: el director de producció fa una bona gestió, equilibrant les diferents variables, però no arriba a

l'estàndard de productivitat. Si, de resultes d'això, rep un càstig o no se li dona un premi, probablement aprendrà que la propera vegada ha de complir l'estàndard de productivitat com sigui, encara que sigui pitjor per a l'empresa.

Qualsevol director de producció competent sap que mantenir els costos per sota d'uns límits raonables forma part de les seves obligacions, de la mateixa manera que sap que les seves obligacions van força més enllà. Produir bé, amb qualitat, en la quantitat suficient per poder satisfer la demanda dels clients, i proporcionar-los el termini de lliurament i el servei que desitgen són qüestions en general més importants que els costos per si mateixos. Com ho és el desenvolupament del personal i el clima intern de l'empresa. Però si el gerent només es fixa (o es fixa prioritàriament) en les hores treballades o en el coeficient de productivitat, és fàcil que es pugui adoptar una solució que respecti el coeficient, però és pitjor per a l'empresa: qualsevol de les altres variables importants en pot patir les conseqüències. De fet, és el gerent qui ho demana a crits.

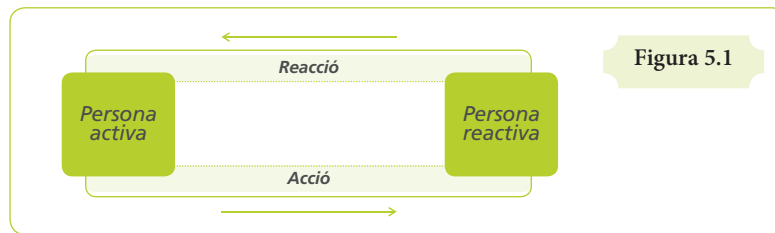
Per evitar-ho, sovint es recorre a afegir algunes d'aquestes «altres» variables als objectius que el gerent imposa al director de producció. Per exemple, el termini mitjà de lliurament. O uns estàndards mínims de qualitat. Però excepte en situacions molt simples en què el procés productiu sigui molt mecànic o elemental, cap conjunt de variables quantificables no esgota el problema. És a dir, sempre hi ha variables qualitatives que no es poden mesurar per les quals el director de producció es podrà «escapar» si el collen fort per les quantitatives. Probablement, la resposta del gerent serà «collar més els cargols» amb més variables i més estàndards, i la del director de producció, continuar escapant per les variables no mesurables. El que es faci en cada període condicionarà aleshores el que es farà en el període següent. De fet, si això és així, el «subordinat», a partir de la segona vegada, podrà preveure per endavant el tipus d'accions que

ha d'emprendre per aconseguir els objectius que li proposen, fins i tot si això té un cost elevat en altres variables que no s'avaluen.

Precisament per això necessitem analitzar aquest tipus de problemes de manera estructurada, no sols en termes d'un període, com se sol fer, sinó dels canvis (aprenentatge) que s'introdueixen a cada període en el «cap» i en el «subordinat». Això és precisament el que tractarem de fer a continuació. Començarem analitzant el que passa en un període i després veurem com les dues persones aprenen per al futur i modifiquen el seu comportament, que és una peça fonamental del que intentem exposar.

Anàlisi d'una interacció entre dues persones

Una interacció entre dues persones comença quan una persona (el gerent, en l'exemple anterior), que anomenarem «persona activa», o PA, sent que té un problema, és a dir, que alguna cosa amenaça el seu futur (o el d'una altra persona en qui està interessada), o que té una oportunitat de millorar (ella mateixa o una altra persona). En el cas més senzill, que tal com hem dit és el que estudiarem com a fonament de qualsevol altra situació, això afecta només dues persones: la persona activa, i una altra, que anomenarem «persona reactiva», o PR (el director de producció, en l'exemple), que és la que té una certa reacció davant l'acció de PA. Aquesta situació es representa a la figura 5.1. PA inicia una certa «acció», i PR respon amb una «reacció», que pot ser la que PA volia o no, però que en tot cas, per a PA, és el «resultat» de la seva acció. Això no obstant, tant l'acció de PA com la reacció de PR tenen resultats que els afecten en general a tots dos. Aquests resultats poden ser materials (per exemple, econòmicofinancers) o no materials (inici d'una amistat, o una activitat agradable per a l'un o l'altre, o una activitat que tots dos odien, i un llarg etcètera).



Podem dir que la persona activa, PA, estructura el seu problema quan estableix els resultats que li agradaria obtenir i per mitjà de qui, és a dir, amb quina persona reactiva. El problema estarà molt més ben estructurat com més concrets siguin aquests resultats desitjats. Suposem, per exemple, que una persona sent que la casa on viu, que és de propietat, s'està començant a deteriorar i que hauria de fer-hi alguns treballs de manteniment. Això, indubtablement, és un problema, però fins aquí és un problema no estructurat. Quan s'identifica algú que es pot encarregar d'aquests treballs i es comença l'acció amb aquesta persona, i es concreten els resultats que es vol obtenir (reforçar l'estructura, canviar les conduccions d'aigua o la instal·lació elèctrica, etc.) s'està estructurant el problema.

Però els resultats que es busquen són només una part de les conseqüències de l'acció i la reacció: tal com hem vist en el capítol anterior, en qualsevol decisió també es produeixen en general resultats no buscats. En el cas de la rehabilitació d'un habitatge, poden ser les molèsties que ocasionen les obres a un mateix i als veïns, els possibles deterioraments d'altres parts de l'habitatge (mobiliari, per exemple), la descoberta de problemes ocults en l'habitatge veí que permet actuar-hi, etc. En l'exemple del gerent i el director de producció, l'efecte sobre la qualitat, sobre el servei al client, sobre el clima laboral, etc. Previsibles o imprevisibles, previstos o no previstos, volguts o no volguts, però que en tot cas afecten en general les dues persones de manera decisiva, tal com veurem a continuació.

Eficàcia. Els resultats explícits a curt termini

Els resultats que s'han obtingut del conjunt acció-reacció de les dues persones poden coincidir o no amb els que es buscaven, és a dir, amb els que la persona activa, que va iniciar el procés, volia obtenir. Si coincideixen direm que l'acció, des del punt de vista d'aquesta persona, és *eficaç*. L'eficàcia dependrà al seu torn de dues variables elementals: la instrumentalitat i l'operacionalitat.

La *instrumentalitat* és el grau (que podem mesurar entre 0 i 1, per exemple) en què la persona reactiva executa la reacció que espera la persona activa, és a dir, la mesura en què aquella és un bon «instrument» per a aquesta. Una màquina dissenyada per a un propòsit determinat té una instrumentalitat 1 per a la persona que la sap fer anar. Així, quan a un cotxe, en un terreny pla, li premem l'accelerador va més de pressa; quan premem el fre, va més a poc a poc. En canvi, una màquina no dissenyada per allò que s'usa, o una màquina espatllada, fàcilment tindrà una instrumentalitat 0.

Si en lloc d'una màquina pensem en un animal, apareixen algunes diferències importants. Es pot entrenar un animal perquè faci certes coses, i se'l pot condicionar a fer-les mitjançant els premis o els càstigs adequats. I si en lloc d'un animal pensem en una persona, les conseqüències van molt més enllà: una persona pot aprendre, com veurem, des de coneixements teòrics o abstractes fins a habilitats concretes que l'ajuden en la feina, i pot desenvolupar actituds favorables perquè el seu treball continuï i sigui eficaç, o actituds desfavorables que el facin col·laborar menys i menys amb la persona activa.

Moltes vegades es tracta les persones com a animals. No en el sentit que se les tracti malament: normalment, els éssers humans no tracten malament els animals; els qui tenen un gos, un gat o qualsevol altre animal el solen tractar francament bé. El que passa més aviat

és que l'animal pot ser condicionat mitjançant premis i càstigs, i el seu comportament s'adapta a aquest condicionament. Es tracta les persones com a animals quan se les entrena a fer alguna cosa i se les indueix a fer-ho exclusivament amb premis i càstigs. Se les tracta com a persones, en canvi, quan se'ls fomenta la iniciativa i se les indueix a cooperar amb identificació, perquè elles volen cooperar. En aquest sentit, la instrumentalitat d'un animal pot ser pròxima a 0 si no està entrenat per fer el que s'espera que faci, i pròxima a 1 si ho està. A un cavall salvatge se l'ha de domar perquè un genet el pugui muntar; si no es fa, la seva instrumentalitat és pròxima a 0. La doma inclou el condicionament de l'animal, de manera que, un cop domat, la seva instrumentalitat és pròxima a 1. No igual a 1, perquè diverses circumstàncies poden fer, per exemple, que s'encabriti i faci caure el genet, i així li impedeix aconseguir el seu objectiu. Però de vegades, i per a determinats propòsits, pot ser pràcticament 1.

Una persona, en canvi, té en general una instrumentalitat entre 0 i 1. No sol arribar a 1 perquè la persona reactiva: a) pot no saber què ha de fer, igual que un animal, però d'una manera que inclou l'ús de la raó humana, i b) pot tenir reaccions que no coincideixin amb les que voldria la persona activa. Així, a) un subordinat pot no estar preparat per complir una ordre, o b) pot no voler complir-la, potser rebel·lant-s'hi o potser simulant que la compleix però sense fer-ho en realitat. Una màquina sempre funciona per allò per què ha estat dissenyada (llevat que s'espantlli per desgast, naturalment) i mai no es rebel·la, o tracta de no complir el seu objectiu: no té voluntat, ni llibertat, ni independència de criteri per poder-ho fer.

La persona humana és un animal, i en aquest sentit evidentment comparteix algunes coses amb els animals: se la pot entrenar, en part se la pot condicionar. Però al final, si vol col·laborar o no dependrà només d'ella. Per tant, la instrumentalitat de la persona pot ser molt variable segons quina sigui la seva actitud envers l'altra persona i

envers el problema en general. En l'exemple anterior, un director de producció que aconsegueix augmentar la productivitat per sobre de l'estàndard proposat té una instrumentalitat igual a 1. I, com hem dit, això pot no ser bo («vàlid») per a l'empresa si és a costa d'altres variables més importants.

L'*operacionalitat* té a veure amb la facilitat amb què la persona activa posa en marxa l'acció corresponent. És la inversa del cost de l'acció, tant en cost material com en esforç, imaginació o qualsevol altra variable immaterial, com ara prestigi, autoritat moral, etc. En l'exemple anterior és una mica trivial: consisteix en el cost de comunicar l'ordre de manera correcta al director de producció.

Un pla d'acció operatiu és un pla que es posa en marxa amb certa facilitat, fins i tot amb una seqüència d'operacions perfectament previstes i per a les quals la persona activa està perfectament entrenada.

L'operacionalitat i la instrumentalitat determinen aleshores la facilitat amb què el pla d'acció obté el resultat que un s'ha proposat, és a dir, l'eficàcia. Si és molt operatiu, la persona activa posa en marxa l'acció amb facilitat i concreció, i si és molt instrumental, la persona reactiva té la reacció desitjada i s'obté el resultat previst, que és en això que consisteix l'eficàcia.

Continuant l'exemple anterior, suposem que el gerent ha estat capaç de comunicar perfectament el que volia (augmentar la productivitat) i que el director de producció ho segueix al peu de la lletra. Aleshores, el conjunt acció-reacció haurà estat eficaç, amb una operacionalitat (la comunicació) i una instrumentalitat (el compliment de l'ordre) iguals a 1.

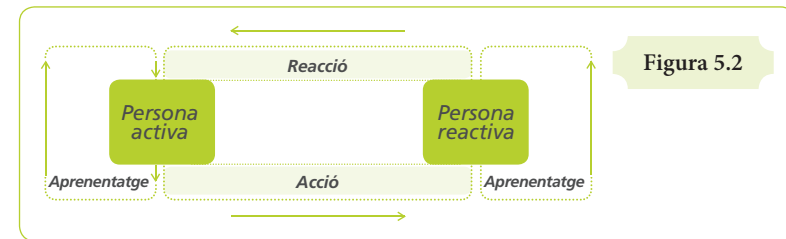
Si el director de producció és un bon professional que sap que les seves obligacions són complexes i té una idea clara del que és una bona gestió, i sap que inclou el cost, el servei al client, la qualitat i el

clima organitzatiu, aleshores potser no voldrà seguir les instruccions al peu de la lletra, i aleshores la seva instrumentalitat seria inferior (en benefici de l'empresa, ja que l'ordre és absurda). Però si aquesta ordre porta associat un premi (o un càstig si no es compleix), i si després s'adona que el gerent només mira l'índex de productivitat, aprendrà que aquesta és l'única variable en què val la pena fixar-se. Haurà après per al futur.

Anàlisi dinàmica: quan les interaccions es repeteixen

El final del paràgraf anterior introdueix l'anàlisi dinàmica, les conseqüències per al futur de qualsevol acció que s'emprenghi. Fins ara havíem vist l'anàlisi estàtica, és a dir, l'anàlisi d'una situació que només es dona una vegada. En resum, en l'anàlisi estàtica, una de les dues persones inicia una acció com a resposta a una inquietud per un futur que pot millorar, i l'altra reacciona. En principi, l'èxit de l'acció s'ha de jutjar per la seva eficàcia, que depèn de la instrumentalitat i de l'operacionalitat. Però, d'on surten aquestes dues variables? Com se n'estableixen els valors?

Òbviament, de l'experiència. I pel que fa a la relació entre les dues persones, per les interaccions que hi ha hagut entre elles en el passat. Perquè cada interacció, a més dels resultats explícits, comporta inevitablement dues conseqüències més, esperades o no, volgudes o no: les dues persones aprenen. Aprenen de manera operativa, en general millorant els seus coneixements i les seves habilitats (tot i que és possible «empitjorar-los», ja que, tal com hem vist, es pot aprendre supersticiosament); i aprenen de manera avaluativa, veient si estan satisfets amb els resultats obtinguts o no, i si estan satisfets amb la interacció amb l'altra persona o no. Per tant, la interacció es pot representar d'una manera més completa mitjançant la figura 5.2. L'aprenentatge condiciona aleshores l'eficàcia del futur. Situem-nos en el millor dels



casos: les dues persones estan satisfetes del que ha passat i de la relació amb l'altra persona i, a més, han après operativament, tant des del punt de vista intel·lectual com de les habilitats. Aleshores, en el futur,

1) estaran més motivades a tornar a tenir una interacció anàloga, i 2) seran més capaces de tenir-la amb uns costos inferiors, tant de temps com d'altres recursos, i potser amb més qualitat. És a dir, l'eficàcia futura augmentarà amb seguretat, en major o menor proporció, i això posarà les coses més fàcils per a properes interaccions com aquesta.

L'aprenentatge (tant avaluatiu com operatiu) de la persona reactiva determina la instrumentalitat futura. De fet, es pot definir l'aprenentatge de la persona reactiva com un canvi en la instrumentalitat: si algú aprèn en el sentit positiu, es torna més instrumental, encara que, com veurem de seguida, l'aprenentatge avaluatiu pot ser negatiu, i en aquest cas es tornarà menys instrumental.

Pel que fa a l'aprenentatge operatiu, les operacions es faran cada cop amb menys cost i menys esforç: independentment de qualsevol altra circumstància, la simple repetició d'algunes accions les fa més fàcils en el futur. Si bé no s'ha de descartar que a curt termini hi pugui haver alguna vegada un retrocés (aprenentatge supersticiós, adquisició d'algun mal hàbit, etc.), normalment aquestes circumstàncies s'aniran corregint a llarg termini. En canvi, en el cas de l'aprenentatge avaluatiu, tot depèn de si és favorable o desfavorable. És a dir, de si la

persona (reactiva, en aquest cas) veu favorablement el que ha passat, i aleshores la seva motivació més gran serà buscar idees millors per enfrontar-se amb el mateix problema, o si ho veu desfavorablement (és a dir, creu que el que ha fet ha anat en contra dels seus interessos), i en aquest cas es donarà la paradoxa de dos aprenentatges que van en sentit contrari: d'una banda, cada vegada li és més fàcil fer el que li demanen, però de l'altra, cada cop està menys motivada per fer-ho. Per tant, és molt probable que el resultat total sigui estrictament el que ha demanat la persona activa, però de manera concisa i burocràtica, sense cap ànim per part de la persona reactiva de resoldre el problema real de la persona activa.

Per contrast, els canvis en l'operacionalitat tenen a veure únicament amb l'aprenentatge operatiu; l'aprenentatge avaluatiu té a veure amb la qüestió de la validesa, que ja hem introduït en la primera part, és a dir, de quins siguin els resultats esperats i desitjats i els resultats que s'han produït realment.

Validesa d'un pla d'acció en el context de la relació entre dues persones: els aprenentatges

Quan actuem a través d'una persona reactiva, la validesa a què ens referíem en el capítol anterior pren un interès renovat. En efecte, com que en general la instrumentalitat és inferior a 1, el resultat real d'una acció-reacció serà el previst només per casualitat. Aleshores, davant el resultat real, la persona activa haurà d'avaluar en quina mesura aquest resultat li resol el problema, alhora que pot avaluar la instrumentalitat de l'acció-reacció.

Suposem, per exemple, que un malalt es troba francament malament, no és capaç de fer la seva feina perquè se sent molt cansat i decideix que vol que el metge li doni la baixa per refer-se. La

seva acció consisteix a anar al metge i explicar-li els seus símptomes. La reacció del metge pot ser receptar-li uns medicaments i una dieta i dir-li que, com que al cap d'unes hores o com a molt durant el dia ja estarà perfectament bé, no cal que li doni la baixa. El conjunt acció-reacció ha estat molt poc eficaç respecte del resultat que pretenia el malalt: la instrumentalitat del metge ha estat de prop de 0. Però si el pacient realment es troba molt bé al cap del dia, la validesa de l'acció és molt alta... en el cas, òbviament, que el pacient volgués refer-se de veritat i no utilitzar la malaltia per a la picardia laboral.

D'aquesta elevada validesa, el pacient n'aprendrà que l'acció pot no ser eficaç en el sentit d'obtenir el que ell volia, però que realment li resol el problema, i per tant l'acció és bona. També augmentarà la seva confiança en el metge, ja que li ha recomanat o imposat quelcom que li ha solucionat el problema, amb la qual cosa augmenta la probabilitat que la pròxima vegada que tingui un problema de salut vagi al metge, i concretament a aquest metge. Aquest ha estat l'aprenentatge avaluatiu del pacient: ha après que la seva acció ha estat vàlida i que pot confiar en el metge. Això facilitarà futures interaccions entre tots dos.

Per descomptat, també pot passar el contrari. Que el que li recomana el metge no li faci l'efecte desitjat, que el pacient es trobi cada vegada més cansat, i que la confiança entre tots dos disminueixi.

El metge, per la seva banda, també experimenta aprenentatges. D'una banda, veure un nou pacient, tenir l'ocasió de veure com respon a un tractament determinat, etc., el fa més bon metge. Si, a més, la relació amb el pacient ha estat fàcil i cordial, el pacient ha respost com calia, etc., la relació personal entre ells dos haurà millorat, i és més probable que la pròxima vegada el metge vulgui i pugui ajudar-lo. Dit d'una altra manera, el metge té un cert aprenentatge operatiu (que pot ser petit o gran segons la malaltia) i un aprenentatge avaluatiu, que pot

ser positiu o negatiu, que és el punt important. De vegades se suposa, erròniament, que la simple repetició d'experiències representa necessàriament una millora. Cosa que fins i tot des del punt de vista operatiu pot no ser certa: com ja hem repetit diverses vegades, hi pot haver aprenentatges supersticiosos, és a dir, el metge pot aprendre el que no és. Però, a més, hi ha aprenentatges avaluatius que poden ser positius o negatius. És a dir, el metge pot estar cada vegada més interessat a resoldre el problema del malalt, o cada vegada menys. Això segon passarà, per exemple, quan pensi que el pacient no es comporta com cal, no fa cas del que ell li recomana, o l'intenta enganyar per utilitzar-lo per demanar-li una baixa que ell pensa que no és necessària.

La instrumentalitat, en un moment determinat, en la primera interacció, és la que és. Després pot augmentar o disminuir depenent d'aquests aprenentatges que hem intentat mostrar en l'exemple del metge. L'aprenentatge operatiu és sempre positiu a llarg termini, ja que si a curt termini hi ha aprenentatge supersticiós, aquest es corregeix amb el temps per prova i error. Però l'aprenentatge avaluatiu pot ser positiu o negatiu. Dit d'una altra manera, l'actitud del metge envers el malalt pot millorar o empitjorar, i el metge pot voler resoldre el problema del malalt o deixar-lo que s'espavili, normalment dient-li el que vol sentir (!), sense cap ganes de resoldre realment el problema. Abans que acusem el metge de falta de professionalitat, pensem en una situació en què el metge està realment fart que el pacient no li faci cas, que faci les coses al revés, que no compleixi la seva part i que li porti cada vegada un problema pitjor. El més lògic seria que el metge es negués a ajudar-lo, però de vegades hi ha raons legals que ho impedeixen. I aleshores es limita a «complir». Si s'hi pensa bé, pot fer ben poca cosa més.

L'advocat, l'arquitecte, el professor, el cambrer, la secretària..., tots tenen problemes similars. Totes les professions han de ser en part instrumentals per al client, i en totes això es pot fer servir malament.

Els motius de les persones

Sembla obvi que sempre que hi ha una interacció entre dues persones del tipus que hem descrit, el motiu primordial, o com a mínim el detonant de l'acció de la persona que hem anomenat activa, és en principi obtenir uns resultats, és a dir, una reacció adequada. Un cap de vendes vol que un venedor vingui més, i per aconseguir-ho inicia l'acció d'augmentar-li la comissió en una quantitat determinada. La reacció del venedor pot ser de vendre més o no, depenent de les circumstàncies de l'entorn i del que ell mateix vulgui, però és indubtable que el detonant de l'acció és el desig d'augmentar la venda. A aquest tipus de motius que no tenen res a veure amb l'acció i la reacció, ni amb les persones pròpiament, sinó únicament amb els resultats, se'ls sol anomenar motius *extrínsecs*.

Normalment, els motius extrínsecs s'associen a la remuneració monetària. I certament en forma part. Però hi ha moltes altres variables que es poden voler i que són també extrínseques, és a dir, que no tenen a veure amb l'acció ni amb la reacció, sinó amb els resultats externs a les dues persones: posició dins l'organització, dimensions de l'oficina, nombre d'ajudants...

Tot i ser importants i molt sovint el detonant de l'acció, els motius extrínsecs en conjunt no són els únics que pot tenir de la persona activa. Ni tan sols són sempre els més importants. Hem vist en l'apartat anterior que, a més del resultat explícit (que es pot donar o no, segons les circumstàncies), es produeixen inevitablement els dos aprenentatges, del cap de vendes i del venedor. Aquests aprenentatges poder ser volguts o no, però són inevitables.

Si l'aprenentatge propi és volgut, és a dir, si el cap de vendes de l'exemple pensa que és bo iniciar l'acció sigui quin sigui el resultat explícit, perquè li agrada la seva professió i amb això aprendrà coses

de la venda del producte, de com és el seu venedor, de l'efecte de les comissions i d'altres possibles variables, direm que la persona activa (el cap de vendes en el nostre exemple) té motius *intrínsecs*.

Finalment, si la persona activa pensa que, independentment del resultat explícit, la persona reactiva aprendrà que això és bo per a ella, i això importa a la persona activa i l'empeny cap a l'acció, direm que aquesta persona té motius *transitius*.²² Per exemple, si el cap pensa que l'augment de la comissió farà que el venedor es replantegi les coses, s'hi esforci més, aprengui, li agradi, sigui més bon professional i que el que ha après li serà útil, els seus motius són d'aquesta classe. Tots aquells motius que tenen a veure amb el benestar o el desenvolupament professional i personal de l'altra persona són motius transitius.

Tenim, doncs, tres classes de motius possibles en qualsevol acció humana que es relacioni amb altres persones. Que és com dir en qualsevol acció humana ja que, tal com hem argumentat, no n'hi ha pràcticament cap que no s'hi relacioni. Els tres tipus de motius són, tal com acabem de veure, els extrínsecs, els intrínsecs i els transitius. En general, tots tres coexisteixen en qualsevol persona, si bé en diferent grau i amb una afectació diferent en decisions concretes.

Els tres tipus de motius poden fer anar la persona en direccions diferents o fins i tot oposades. Així, per exemple, el directiu que es planteja una publicitat enganyosa, per exemple sobre les propietats curatives d'un iogurt que en realitat no les té, per augmentar els beneficis (a curt termini, essencialment), té un conflicte entre els motius transitius de dir-li la veritat al client i fer alguna cosa que augmenti

el benefici, i els extrínsecs del seu bo de final d'any; o l'arquitecte que d'una banda vol oferir un bon servei al client (motius transitius), però que té un projecte que va més enllà de les possibilitats d'aquest client, perquè ell vol fer un projecte que sigui professionalment un repte en el qual aprengui (motius intrínsecs), o perquè vol que els seus honoraris siguin superiors (motius extrínsecs). I així podríem anar posant exemples de tota mena.

No és infreqüent que els motius extrínsecs empenyin en direcció oposada als intrínsecs i/o als transitius. I els motius extrínsecs empenyen bastant fort, perquè són immediats i molt visibles. Aquesta és la raó per què la mateixa empresa o l'autoritat civil prohibeixi, castigui o sancioni determinades conductes, per exemple en la publicitat enganyosa a què al·ludíem, o tot tipus de males pràctiques professionals. De les males pràctiques se'n pot obtenir sovint un benefici (encara que sigui només a curt termini), cosa que va en contra tant dels motius transitius (ajudar el client) com dels intrínsecs (fer una feina professionalment correcta). Es pretén que les sancions siguin una ajuda als motius intrínsecs o transitius per fer allò que considerem correcte.

En el món empresarial (tot i que malauradament ha passat el mateix en molts altres tipus d'organitzacions) s'han desplegat en les últimes dècades importants sistemes d'incentius que se suposa que haurien d'ajudar els directius a fer el que han de fer, i «el que han de fer» es defineix essencialment com augmentar el valor de les accions a la borsa. Diem malauradament per dues raons. Primer, perquè sovint la relació entre les decisions concretes dels directius i el valor de les accions és molt remota: si una determinada inversió en desenvolupament de nous productes i innovació, per exemple, tindrà un efecte positiu o no en el valor de les accions és quelcom molt incert, que no depèn únicament del fet que el pla d'innovació estigui ben pensat i ben portat a la pràctica, sinó de moltes altres variables que escapen al control del directiu afectats. Segon, perquè, com hem pogut

²² En l'original de Pérez López (*Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Ediciones Rialp, 1993), ell feia servir la paraula «transcendents» per expressar el mateix. Aquí utilitzo transitius en el seu lloc perquè penso que la paraula transcendents pot resultar equívoca.

veure en aquesta última crisi, els sistemes d'incentius són a l'origen de tots els escàndols, fet que mostra al seu torn dues coses: que els motius extrínsecs atreuen moltíssim i que, en general, no encaminen les persones en la direcció correcta, sinó que molt sovint ho fan en sentit contrari.

Totes dues coses són independents, òbviament. Si els sistemes d'incentius forts molt sovint encaminen els directius a l'escàndol és precisament perquè, com que la bona gestió i el valor de les accions es correlacionen només a molt llarg termini, es creen a curt termini fortes temptacions (en la mesura que els sistemes d'incentius siguin «forts», que era el nostre punt de partida) de manipular les variables comptables, o bé amb procediments acceptables que «maquillin el benefici» si n'hi ha prou, o bé anant directament al frau si no n'hi ha prou.

Un petit apunt filosòfic per acabar aquest apartat. El que «està bé», el que les persones «haurien de fer» ho fixa l'ètica. I l'ètica es basa sempre en el que fem amb els altres i en l'impacte que això té (aprenentatge) en nosaltres mateixos. Per tant, no hi pot haver cap comportament ètic que es basi únicament en motius extrínsecs. La mà invisible d'Adam Smith i dels liberals de tots els temps segons la qual si fem exclusivament allò que va en interès propi ja estem fent el que és bo per a la societat és, moltíssimes vegades, tan invisible que no funciona. O més ben dit, pot funcionar a escala «macro» de tota l'economia, però no funciona a escala «micro» de decisions concretes. La raó n'és essencialment el coneixement imperfecte que es té de les variables rellevants, que fa que sovint els directius puguin cometre errors greus que s'acaben girant en contra seu, de les seves empreses i de la resta de la societat, com ha passat en la majoria d'escàndols. Un comportament ètic necessita motius transitius per part de la direcció de l'empresa, tant pel que fa als clients com pel que fa als empleats, com pel que fa a qualsevol d'aquells que en el

capítol anterior anomenàvem *stakeholders*. I aleshores els escàndols desapareixen com per art d'encantament.

Presa de decisions que afecten altres persones

Potser és relativament trivial, o gairebé obvi, però de l'esquema anterior en resulta que quan s'ha de prendre una decisió i elaborar un pla d'acció que afecta una altra persona a més de nosaltres mateixos, no n'hi ha prou en absolut amb avaluar-ne l'eficàcia.

En primer lloc, s'ha de posar l'eficàcia en context amb la validesa del pla d'acció, perquè un pla molt eficaç però invàlid per definició no resol el problema.

La validesa està molt relacionada amb l'esquema de presa de decisions que hem desenvolupat en el capítol 2. Una bona definició del problema i l'explicitació dels criteris importants per a la presa de decisions seran crucials perquè el resultat sigui vàlid. Una expressió massa limitada, reduccionista, del problema, que doni per descomptat el que no s'hi ha de donar, farà que la solució pugui fàcilment no ser vàlida. En el pol oposat, una expressió del problema massa ambiciosa farà que no siguem capaços de resoldre'l adequadament, fins i tot per falta de dades i d'informació, i que l'acció que s'emprengui sigui poc eficaç perquè és poc operativa (massa difícil de portar a terme per genèrica) per a la persona activa.

Aleshores, perquè una decisió es pugui considerar correcta, abans de posar-la en marxa caldrà avaluar:

1. La seva possible eficàcia –operacionalitat i instrumentalitat.
2. La seva validesa.

3. El possible aprenentatge de la persona activa.
4. El possible aprenentatge de la persona reactiva.

Les dues primeres són òbvies en el context que acabem de descriure. Les altres dues potser ho són menys, i en tot cas necessiten algun comentari.

Sembla fins i tot absurd que una persona, a l'hora de prendre decisions, pugui ignorar el seu propi aprenentatge. Què li passarà quan hagi posat en pràctica el pla, què aprendrà i si s'ho passarà bé fent-ho (que ve a ser gairebé el mateix que aprendre, ja que quan aprenem ens ho passem bé i quan ens ho passem bé fent una activitat, normalment aprenem) són coses que haurien d'importar a qualsevol. Però amb molta més raó encara si l'activitat, la decisió o l'acció són, en algun sentit, repetitives. És a dir, si responen a problemes amb què es troba repetidament la persona, com sol passar amb els problemes de tipus professional.

Quan això passi (és a dir, que la situació es presenti repetidament), a més, és obvi que la persona activa també s'ha de preocupar dels aprenentatges de la persona reactiva, atès que el que està fent passarà una vegada i una altra i, depenent dels resultats, pot canviar sensiblement el futur. Tal com hem argumentat abans, si l'aprenentatge de la persona reactiva és favorable, tant operativament com avaluativament, la persona activa ho tindrà molt més fàcil en el futur.

És clar, doncs, que en situacions de tipus repetitiu amb la mateixa persona hem de tenir en compte els quatre factors que hem enumerat. Podríem recordar a més que, parlant de situacions repetitives, les possibles incerteses que puguin tenir les decisions es poden resoldre en termes del valor esperat. És a dir, «jugant a les mitjanes», si bé hem de recordar que, per a això, qui pren les decisions haurà de ser capaç d'establir quines són les seves probabilitats subjectives.

Si la situació no és repetitiva, en canvi, l'argument del futur no és vàlid. Però aleshores hi ha un altre argument per incorporar els aprenentatges de l'altra persona a l'anàlisi (que s'hi pot incorporar sempre, evidentment): l'argument ètic. Quin és l'impacte de la decisió en l'altra persona i, de rebot, quin és l'impacte en un mateix? Si un estafa, l'estafat perd uns béns econòmics (impacte sobre l'altra persona), però un mateix es converteix en estafador (impacte de rebot sobre un mateix), cosa que ja deia Plató que és molt pitjor que ser estafat. Tal com veurem, el desenvolupament de les virtuts morals és imprescindible per al funcionament d'una organització, de manera que en qualsevol cas és imprescindible analitzar els quatre factors enumerats en qualsevol decisió que afecti una altra persona, sigui qui sigui. L'aprenentatge d'un mateix inclou què sentim per haver-li fet alguna cosa a l'altre, cosa que porta molt fàcilment a l'aprenentatge negatiu de què parlarem de seguida.

Aquest últim argument, per cert, posa de manifest l'absurditat de l'afirmació que l'economia, o la direcció d'empreses, van per un costat i l'ètica per un altre, que no tenen cap relació. El que acabem de dir deixa clar que, en qualsevol decisió, l'argument ètic hi té un paper crucial: tant si l'acció és repetitiva com si no ho és, té un efecte sobre un mateix directament relacionat amb l'ètica. L'anàlisi basada en relacions impersonals pot ser útil per mirar l'economia en conjunt, però no ho és gens per mirar les empreses i les relacions entre elles.

Aprenentatge negatiu

Esperem acabar d'aclarir el que hem exposat en l'apartat anterior amb un exemple relacionat amb un fenomen, que anomenarem «aprenentatge negatiu», que només és possible en un esquema com el que hem exposat.

L'aprenentatge que, seguint Pérez López,²³ qualifiquem de negatiu va un pas més enllà que el que hem qualificat de supersticions en el capítol 3. L'aprenentatge negatiu es refereix principalment a l'aprenentatge avaluat d'un parell (PA/PR) de persones. Quan una d'elles (posem-hi PA) experimenta un aprenentatge favorable des d'un punt de vista avaluat, després d'una interacció està més motivada per tornar a interaccionar que abans. Si això coincideix amb el fet que PR té un aprenentatge desfavorable, de manera que està menys motivada després de la interacció que abans, aleshores direm que per al conjunt s'ha produït un aprenentatge negatiu. Aquest aprenentatge negatiu es pot produir, doncs, només en el context de dues persones, per contrast amb el supersticions, que es pot produir en una sola persona sense cap relació amb els altres.

L'arrel del problema és que la persona activa PA es planteja el problema sense tenir en compte l'aprenentatge de la persona reactiva PR, i aquest és desfavorable. Vegem-ho amb un exemple.

Suposem que PA és un empresari i PR el seu gerent. L'empresari vol millorar el resultat a curt termini, no es fia del gerent i vol que aquest apliqui regles rígides per collar els empleats per reduir el costos. A PR no li agrada gens fer-ho, perquè pensa que pot ser contraproductiu i que tot plegat repercutirà en un mal clima laboral i possiblement en una mala qualitat del producte. L'empresari li dona l'ordre, potser fixant una remuneració alta si aconsegueix un cert objectiu de costos, potser amb amenaça d'acomiadament (implícita o explícita).

El comportament del gerent, aleshores, va més enllà del que en principi se li demana quant a rigidesa. Aplica estrictament el que li demanen, prescindint de trobar solucions més imaginatives als problemes:

²³ Vegeu J. A. PÉREZ LÓPEZ, *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Madrid, Ediciones Rialp, 1991, apèndix al cap. 2.

així, respon a les regles rígides acatant-les, per poder defensar-se, si alguna cosa surt malament, amb l'argument que ell ha seguit les regles; i l'empresa respondrà a qualsevol problema amb els clients (que és molt probable que aparegui quan hi ha comportaments rígids) aplicant més rigidesa.

Potser s'aconseguirà una certa reducció de costos, i l'empresari podrà estar satisfet: tant des del punt de vista dels seus beneficis com des del punt de vista del que ha passat a l'empresa, el resultat li pot semblar excel·lent. En canvi, el gerent s'adona que està passant allò que ell ja havia pensat que passaria: hi ha hagut problemes amb unes quantes persones, una amenaça d'insubordinació, i la rigidesa ha disminuït la qualitat i el servei al client, cosa que ha provocat que alguns es queixessin. L'empresari, aleshores, vol que els resultats es repeteixin sense les queixes dels clients, i per aconseguir-ho augmenta la rigidesa: vol posar sancions a la falta de qualitat i servei, que haurà de posar en pràctica el gerent. D'una manera clara, l'empresari està cada cop més motivat a obtenir uns resultats com els que ha obtingut, perquè no ha fet cap cas dels aprenentatges dels seu gerent i de les persones que estan sota seu. En canvi, el gerent cada cop ho està menys: ell no té cap mena de motius (ni extrínsecs, ni intrínsecs, ni transitius) per estar content del que ha passat, ben al contrari; per tant, després de cada interacció està menys motivat que mai. L'únic que intenta és tenir un comportament defensable davant l'empresari si les coses van malament, i per això aplica rígidament les normes rígides, amb resultats cada vegada pitjors.

L'aprenentatge negatiu pot acabar en un cercle viciós interminable: el gerent es limita a complir normes, tant si és útil com si no, per justificar-se davant el seu superior, i tot es deteriora. L'empresari pot augmentar els incentius al gerent si s'apliquen normes més rígides, aquest aplica estrictament les normes per obtenir els incentius, crea insatisfacció en els clients per aquest fet, i així successivament.

La cosa es pot anar complicant i no se solucionarà per prova i error, ja que els resultats explícits mesurables seran, molt probablement, bons si el gerent és competent, encara que cada vegada siguin més difícils d'aconseguir. En resum, l'empresari ha après quelcom fals o dolent: que «collant» s'aconsegueixen més bons resultats, i el gerent també, perquè ha après que complint estrictament les normes ell es pot justificar perfectament. Mentrestant, s'haurà deteriorat el clima laboral, la qualitat i el servei del producte i qui sap quantes coses més.

En termes del vocabulari que hem introduït abans, l'aprenentatge negatiu augmenta l'operacionalitat però disminueix la instrumentalitat, i per això és probable que els resultats explícits (i per tant l'eficàcia) també es vagin deteriorant. De fet, si hi ha insatisfacció quant al resultat final i a l'efecte sobre els clients, es pot intentar augmentar l'eficàcia essent més concrets en els objectius explícits i posant-los mesures més estrictes. Això aconseguirà «maquillar» el resultat en termes d'eficàcia, ja que s'aconseguiran objectius més concrets i més mesurables que els anteriors, però més limitats. Podrem dir que hem augmentat l'eficàcia i quedar-nos tan contents, però com que els resultats són més limitats, això disminuirà molt més la validesa, ja que es faran coses que no resolen els problemes reals dels clients, sinó que només serveixen per justificar el comportament dels empleats de l'empresa.

L'aprenentatge negatiu és el fenomen que hi ha al darrere de moltes dictadures, més obvi fins i tot en aquelles que han començat essent toves, i tant en les dictadures convencionals, dels estats, com en les «dictadures» d'empreses i altres institucions. Es van endurint pel fenomen que el dictador no es fia dels seus súbdits en general i tampoc dels seus col·laboradors en particular, amb la qual cosa acumula poder de decisió i fa més rígida la presa de decisió, que ha de passar per normes rígides o directament per ell mateix. El cas de Fidel Castro és segurament un bon exemple del que estem dient: en algun

moment va arribar a prendre decisions mínimes sobre qüestions sense importància que passaven a l'altre extrem de l'illa. Els subordinats, aleshores, fan el que diu el cap, que no pot preveure totes les possibles contingències ni tots els detalls, i el resultat és necessàriament mediocre o menys que mediocre.

En termes més generals, disminueix la confiança entre les persones quan una d'elles (en el nostre cas, Fidel Castro) tracta d'aconseguir satisfaccions per a ella mateixa perjudicant els altres.

La possible existència de l'aprenentatge negatiu posa de manifest, si és que calia, que perquè la validesa de les solucions augmenti és necessari que en la presa de decisions es consideri l'aprenentatge de totes les persones involucrades. Si es fa, en lloc de tenir un aprenentatge negatiu, es pot aconseguir crear confiança entre les diferents persones que formen l'organització.

La creació de confiança

La confiança es crea en el cas oposat, és a dir, quan en un conjunt d'interaccions entre cap i subordinat passa el contrari del que hem descrit en l'apartat anterior. La confiança és una variable molt important en qualsevol context, inclòs el purament econòmic, que sense confiança no podria sobreviure. Hem vist en els últims temps de crisi que aquesta s'ha definit, sobretot al principi, com una crisi de confiança: falta de confiança del públic en les empreses en general, falta de confiança en el sistema financer en particular, falta de confiança dels bancs entre ells, falta de confiança de la banca en les empreses i de les empreses en la banca. Vegem com es pot evitar.

Suposem que l'exemple de l'apartat anterior comença de manera radicalment diferent: amb un mínim de confiança per part de l'empre-

sari en el gerent. Aleshores, en lloc d'imposar una solució n'estudien una junta i arriben a la conclusió que cal intentar abaixar els costos, però sense alterar altres variables importants. Això tindrà una implicació important: l'actuació de l'empresari cada vegada que s'avalui què ha passat haurà de tenir en compte tot el que considerin important entre totes dues persones i no únicament els costos. Haurà de sospesar convenientment les diferents variables, algunes de les quals no seran en absolut quantitatives, i haurà de prendre les mesures que consideri oportunes amb transparència i claredat i sense imposicions absurdes al gerent, intentant convèncer-lo realment de la bondat de les accions que s'han d'emprendre, i deixant-se convèncer ell mateix de tots aquelles coses raonables que li plantegi el seu subordinat.

Hem de reconèixer que no és un procés fàcil. La confiança no es guanya de cop. Faran falta uns quants processos, unes quantes interaccions, perquè l'empresari confii de veritat en el gerent (veient que fa el que pot per aconseguir els resultats desitjats i que aquests resultats es van aconseguint), i el gerent en l'empresari (veient que s'adona dels esforços que es fan, que els agraeix, que confia en ell per tot allò que no és mesurable...). Un cercle virtuós que es pot anar fent cada vegada millor, però que es pot trencar en qualsevol moment. Només cal que qualsevol dels dos implicats s'adoni que l'altre està fent alguna cosa que el perjudica, possiblement enganyant-lo, o que un s'adoni que l'altre ha tingut un comportament oportunista i/o incompetent, perquè la confiança que s'havia anat construint treballant al llarg del temps es destrueixi en pocs minuts. El setembre de 2008, amb l'espècie de la crisi, es van trencar moltes confiances en un moment.

La confiança no es pot basar únicament en valors econòmics. Perquè una persona confii en una altra cal que la primera tingui una idea de quin és el sistema de valors de la segona, i que aquests valors no vagin exclusivament en la direcció de l'interès propi. És a dir, en

la mesura que un avalui que l'altre té motius transitius, es pot crear confiança; en la mesura que tractem de resoldre els problemes exclusivament a través d'incentius, sobretot si són forts, evitem que es creï confiança. El desenvolupament per totes dues parts de sistemes de valors basats en motius transitius, i un coneixement mutu més gran d'aquest fet van establir les bases per a la confiança.

Hem d'advertir que la confiança no està en contra de l'exigència. Al contrari, sense exigència per totes dues parts, no es pot crear cap confiança. Si a una de les dues persones tot el que fa l'altra li sembla acceptable per debilitat, per sentimentalisme, per falta d'interès, l'altra respondrà probablement amb la llei del mínim esforç. La relació entre dues persones necessita alhora generositat i exigència, intel·ligència i comprensió.

En el capítol següent intentarem aplicar aquests principis de manera més concreta a la direcció d'organitzacions.

Les decisions dins les organitzacions

Les organitzacions i els motius de les persones

En el capítol anterior hem estudiat les relacions entre dues persones, que es poden considerar l'element bàsic sobre el qual estan construïdes les organitzacions. Aquestes, siguin del tipus que siguin (empreses, escoles, hospitals, fundacions, organismes governamentals, ONG, etc.), intenten obtenir la col·laboració de diverses persones, però el maó amb què es construeixen és la relació entre dues d'elles (cap i subordinat, companys de feina, client i venedor, etc.). Fins i tot de vegades totes les persones involucrades són només dues, com en el cas d'algunes microempreses; de vegades, poden arribar a ser centenars de milers, com en el cas d'algunes multinacionals. Aquestes persones són les que considerem membres de l'organització i que anomenarem en general *partícips* o *productors*, perquè elaboren un producte (o un servei) per a persones que en principi considerem externes a l'organització (clients, alumnes, pacients, ciutadans, etc.) i que anomenarem en general *consumidors*. Però la relació entre dues persones que hem intentat estudiar i explicar és sempre el fonament tant de l'organització com de la seva relació amb altres organitzacions.

Els partícips són totes aquelles persones que controlen algun dels factors de producció: treball, recursos financers, recursos materials, etc. Els consumidors i la satisfacció de les seves necessitats són l'objectiu fonamental de l'organització i la seva raó de ser: sense ells, l'organització no podria existir. Però això no vol dir que els motius pels quals cadascun dels partícips fan la seva part siguin exclusivament aquesta raó de ser. En aquest capítol veurem que és imprescindible identificar-s'hi d'alguna manera, però en general els partícips tenen altres motius, tant de tipus intrínsec com extrínsec, per formar part de l'organització i portar a terme alguna de les seves activitats.

Però realment les úniques persones que estan directament interessades en els objectius concrets de l'organització són els consumidors, ja que, tal com acabem de dir, aquests objectius consisteixen a satisfer les seves necessitats; i en general són els qui, directament o indirectament, aporten els recursos materials perquè l'organització sigui capaç d'assolir-los. Directament, en les empreses mercantils, perquè paguen per obtenir el producte i l'organització reparteix allò que els consumidors han aportat als partícips d'acord amb algun criteri relacionat amb la seva contribució a l'organització i amb factors de l'entorn, com ara salaris competitiu o rendibilitat raonable. Indirectament, per exemple, en el procés polític a través dels seus vots, amb els quals elegeixen un govern que aporta els recursos perquè altres persones (empleats públics o empreses privades contractades) portin a terme el que es desitja i que satisfà les necessitats dels votants. O en el cas d'un hospital, en què el més freqüent és que qui paga sigui una companyia d'assegurances o la seguretat social pública. Però en tot cas hem d'insistir que l'objectiu bàsic d'una organització consisteix a satisfer algun tipus de necessitat dels consumidors.

En aquest sentit, la tendència en voga les últimes dècades de definir l'objectiu de l'empresa com la maximització del valor per als accionistes és senzillament absurda.²⁴ El gran promotor d'aquesta idea,²⁵ Jack Welch, expresident de General Electric, ho ha reconegut no fa gaire: el valor de l'empresa per als accionistes com a criteri de presa de decisió és la idea més beneïda del món: no pot ser mai una guia per a l'acció, sinó que ha de ser un resultat.²⁶ És interessant remarcar que

²⁴ A més de tècnicament incorrecta: si alguna cosa pot constituir un objectiu per a l'empresa és el seu valor total (inclòs el valor del deute) i no el dels accionistes, que es pot fer pujar amb palanquejament augmentant el risc.

²⁵ Originalment, la idea es devia a Al Rappaport, que la va exposar en el seu llibre *Creating Shareholder Value* (The Free Press, 1986). Rappaport pretenia una cosa completament diferent de la que es va interpretar després: evitar que els directius fossin curts de vista i mirassin únicament el benefici de l'any en curs.

²⁶ En l'original, «the dumbest idea in the world», *Financial Times* (12 de març de 2009).



aquesta última afirmació ja la feia Peter Drucker el 1954,²⁷ no respecte al valor de l'empresa per als accionistes, que aleshores no estava de moda, sinó respecte al benefici, que conceptualment es pot considerar equivalent. Voler augmentar el benefici o el valor de l'empresa no dóna cap indicació de què cal fer en concret; en canvi, voler satisfer les necessitats del client, sí.

Els partícips reben normalment una remuneració econòmica a canvi de la seva participació, tot i que hi ha casos en què això no passa: hi ha organitzacions, sobretot aquelles que es dediquen a satisfer les necessitats més elementals dels ciutadans més desfavorits (cada dia més nombroses), que tenen voluntariat. De vegades, les institucions financeres o els governs concedeixen recursos financers sense demanar cap remuneració a canvi. Però són les excepcions a la regla general, molt més habitual, que qualsevol servei que es presti a una organització és remunerat.

Independentment del tipus d'organització, hi ha sempre uns professionals que exerceixen la seva professió. Òbviament, n'hi ha de diferents nivells, des de graduats superiors altament especialitzats fins a obrers manuals molt poc qualificats. Normalment, com més qualificats siguin, més els atreu la seva professió, i estan disposats a fer algun sacrifici per exercir-la. Tal com hem dit, per participar en organitzacions no hi sol haver un sol motiu per part dels productors, sinó més. En el capítol anterior hem vist que les persones tenen en general tres tipus de motius en diferents graus: motius extrínsecs, motius intrínsecs i motius transitius. Tothom té en part motius extrínsecs, atès que hi ha unes necessitats físiques mínimes que s'han de satisfer. L'excepció, a efectes d'anàlisi d'una organització en concret, serà la persona que treballa de voluntari perquè ja té mitjans per viure per una altra banda i s'estima més sentir-se útil fent alguna cosa que

considera bona. Aquesta persona té, és clar, motius transitius envers els consumidors, o envers la resta de participants en l'organització. Uns motius que no s'han de descartar en absolut de les persones que tenen motius extrínsecs importants per treballar-hi.

A més, tal com hem dit, qualsevol professional té motius de tipus intrínsec per fer les coses bé: un bon metge vol curar malalts, i ho farà mentre això li permeti viure i li proporcioni els mitjans per poder-ho fer, de la mateixa manera que un bon arquitecte projectarà i dirigirà l'obra d'un edifici intentant fer-ho al millor possible. I un bon rellotger intentarà fer una bona feina arreglant rellotges. És a dir, cada persona davant una organització amb la qual col·labori d'alguna manera tindrà una barreja dels tres tipus de motius en diferents mesures, i l'organització ha de mirar de satisfer-los tots tres alhora.

Eficàcia, atractivitat, unitat

Depenent de l'organització, de la seva història, del seu equip directiu i de moltes altres circumstàncies, la seva capacitat per satisfer els tres tipus de motius dels partícips pot ser diferent. En aquest sentit són crucials tres dimensions: l'eficàcia, l'atractivitat i la unitat.

L'*eficàcia* és el grau en què l'organització aconsegueix resultats concrets, tangibles, mesurables. Una empresa mercantil té sempre entre les dimensions de la seva eficàcia el valor econòmic afegit, que es repartirà entre els treballadors (salaris) i els accionistes (beneficis); però pot tenir altres dimensions, com ara la rendibilitat, la quota de mercat o el volum de negoci. En tot cas, aquests resultats tangibles, la majoria de caràcter economicofinancer, tenen a veure amb la capacitat de l'organització de satisfer els motius extrínsecs dels partícips. Els resultats economicofinancers són importants sempre en qualsevol organització. En moltes, com un dels objectius que s'han de perseguir

²⁷ A *The Practice of Management*, Nova York, Harper & Row, 1954.

per si mateixos; en les que no, com una condició de supervivència. Però són sempre una de les dimensions de l'eficàcia.

Altres tipus d'institucions tenen resultats tangibles diferents. Per exemple, un partit polític té com un dels seus resultats el nombre de vots (que en molts països porta aparellada una quantitat econòmica). O un museu, el nombre de visitants. El nombre de vots és el que pot atreure gent cap al partit i fer que pugui sobreviure, i el nombre de visitants del museu pot convèncer les autoritats que val la pena invertir-hi recursos. És en aquest sentit que, com ja hem dit, l'eficàcia de l'organització es pot considerar com la seva capacitat de satisfer els motius extrínsecs dels partícips.

L'*atractivitat* és el grau en què l'empresa ofereix una feina als partícips que els permet desenvolupar-se professionalment en tasques atractives i enriquidores. En la mesura que això sigui veritat, direm que l'empresa és atractiva, i tendirà a satisfer els motius intrínsecs dels partícips. En aquest sentit, serà important que en l'organització de l'empresa, és a dir, en la distribució del treball, s'exploti a fons la possibilitat que les persones facin el que els agrada fer, encara que en realitat això només sigui possible en un grau limitat, a causa de les necessitats de l'eficàcia: una empresa o una institució en què tots els partícips fessin exclusivament el que més els agrada, probablement desapareixeria com a organització al cap de poc temps, ja que és improbable que aconseguís obtenir resultats tangibles a cap termini. Una de les concepcions utòpiques més absurdes de les empreses o de les organitzacions en general és pensar que si tothom fa la feina que li agrada les coses surten soles. Si això fos així, no faria falta organització, ni jerarquia, ni coordinació entre les persones. L'anarquia pura conduiria, segons aquesta concepció, als millors resultats. Ja es veu que no és realista. L'autoritat, en una organització, és imprescindible. Com ho és que l'organització tingui un mínim d'atractivitat per als partícips, és a dir, un mínim de capacitat de satisfer els seus motius intrínsecs.

Aquests motius estan directament relacionats amb l'aprenentatge operatiu. Una feina monòtona, repetitiva, en què a partir del segon dia no s'aprèn pràcticament res ofereix poca atractivitat als partícips. Per contra, un treball de creació, d'imaginació, un problema difícil, de nou encuny, que obri horitzons, ofereix una atractivitat elevada als partícips. Amb mesura, perquè si el repte és excessiu els pot provocar més aviat ansietat. Però si no és així, aquest aprenentatge podrà proporcionar alhora un desenvolupament professional a llarg termini que augmenti la capacitat d'una persona de fer les coses millor que altres persones i que per tant (encara que, com veurem, amb certes condicions) augmenti la capacitat de la institució per ser més competitiva.

Finalment, la *unitat* de l'organització consisteix en la identificació dels partícips amb l'organització i amb l'objectiu d'obtenir un producte que satisfaci les necessitats dels consumidors. La identificació amb l'organització significa la identificació entre ells, és a dir, la seva voluntat de portar a terme una tasca comuna col·laborant amb els altres partícips. És per aquesta raó que anomenem unitat aquesta qualitat.

El que dóna sentit a les coses que fem és la seva utilitat per a algú, i, en general, tant en la feina com en la vida diària, la utilitat per a algú significa la utilitat per a altres persones. Altres persones que, en el cas d'una organització, i com és obvi, pertanyen a dos grans grups: d'una banda, els clients de l'exterior de l'organització, que són els que reben i utilitzen el producte de l'empresa i els que estan interessats, com ja hem dit, en els seus objectius; però també, i potser d'una manera primordial en l'ordre lògic de les coses, els empleats de la mateixa organització, que es poden considerar clients interns, per als quals s'està fent alguna cosa en el treball quotidià. En un hospital, el client extern és el pacient al qual s'ha de restaurar l'estat de salut, si és possible; i un client intern, per a un departament d'anàlisis clíniques, serà el metge que ha demanat les anàlisis. Diem que el client intern és primordial perquè la coordinació entre les diferents persones que

participen en el procés i l'esperit de col·laboració entre elles és condició *sine qua non* perquè el producte final tingui la qualitat adequada i s'adapti a les necessitats del client. Colleen Barret, antiga presidenta de Southwest Airlines, ho solia expressar molt clarament: tractem molt bé els nostres treballadors per poder-los exigir que tractin els clients com nosaltres els tractem a ells. Així doncs, el grau en què els participants s'identifiquen amb l'objectiu de l'organització i tenen voluntat de col·laborar els uns amb els altres és el que anomenem unitat de l'organització. La paraula unitat, per tant, té aquí un sentit pràcticament idèntic al que li donem en el llenguatge ordinari: una organització està unida si tothom que en forma part vol el mateix i s'aprecien i col·laboren sense reserves els uns amb els altres.

Un punt crucial és que la raó de ser de l'organització té a veure amb el bé o el servei que produeix per a la resta de la societat. Cosa que, traslladada a les tasques de cadascú, significa col·laborar a resoldre els problemes d'altres persones, en principi externes als participants, si bé podem concebre perfectament que una persona sigui productora i consumidora alhora. Imaginem-nos per un moment un hospital que paga molt bé el seu personal (metges, infermeres i auxiliars) i en el qual el personal sanitari té possibilitats d'aprenentatge professional, ja que l'activitat professional que s'hi desenvolupa és d'alt nivell i les persones volen aprendre i progressar. Tot això està molt bé, però qualsevol activitat que s'hi faci només té sentit en la mesura que contribueix a ajudar els pacients a resoldre els seus problemes reals de salut. Els pacients són la raó de ser, no sols de l'hospital com a tal, sinó de les activitats de tots i cadascun dels seus professionals: un conjunt de persones ben pagat no és res sense la noció de propòsit de l'organització. Si no és així, perdem totalment la noció de la direcció que han d'agafar les coses, i ja ni tan sols és possible dirigir-les bé. En un episodi de la sèrie de la BBC *Yes, minister* es caricaturitzava el cas extrem d'un hospital sense malalts. Òbviament, no tindria cap sentit, i els arguments que es donaven en aquell programa de

televisió s'han de considerar únicament com una mostra més de la qualitat humorística dels seus guionistes per esbremar situacions amb un fons real. Però la veritat és que de vegades ens comportem com si els clients (els pacients, en el cas d'un hospital) no fossin persones de carn i ossos amb unes necessitats que s'han de satisfer, sinó un instrument perquè els participants es puguin guanyar la vida. Massa sovint s'estableixen pautes de comportament («regles burocràtiques») o reglaments interns dins les organitzacions que allunyen les persones de l'objectiu bàsic de l'organització; i això passa sempre que s'amaga al professional el perquè del que està fent, tant respecte al consumidor final (el pacient, en el cas d'un hospital) com al company de feina. El contrari, és a dir, tenir clars els perquè amb noms i cognoms, és el que dona a l'empresa la capacitat de satisfer motius transitius que, com ja hem dit, formen part de les aspiracions de qualsevol persona digna d'aquest nom.

La unitat d'una organització és, doncs, la seva capacitat per satisfer els motius transitius de les persones, en la mesura que aquesta unitat és plena de perquè, i aquests perquè tenen a veure amb l'ésser humà que hi ha al final de l'activitat que fa un mateix o al final de la cadena de l'activitat de diversos participants. Les persones volen saber per què han de fer les coses que els demanen; i aquesta pregunta es pot respondre de tres maneres (que corresponen als tres tipus de motius): perquè a canvi et dono diners, perquè fent-ho t'ho passes bé, o perquè és útil per a algú.

Davant qualsevol situació, com ja hem dit, tothom té una barreja dels tres tipus de motius. Un professional vol una feina agradable i que sigui un repte, vol una compensació econòmica i no econòmica adequada, i vol que la feina tingui sentit, és a dir, vol saber a qui li és útil el que fa i per què. Per tant, quan algú, en qualsevol organització, pren una decisió, ha de tenir en compte de quina manera aquesta decisió afecta la capacitat de l'empresa per satisfer els motius dels seus

partícips. I com que sense consumidors no hi ha organització, també ha de satisfer els seus motius. La pedra angular de les organitzacions, doncs, és el conjunt de motius de les persones que la componen i de les persones a qui serveixen.

Tota organització ha de tenir, en qualsevol moment, un mínim d'eficàcia, un mínim d'atractivitat i un mínim d'unitat; altrament serà molt difícil que continui funcionant, ja que els partícips no faran tot el que calgui perquè pugui sobreviure. Però més que tenir aquestes variables en un moment determinat, estàticament, el més important és l'evolució dinàmica de les tres variables. Idealment, al llarg del temps, han de créixer tant l'eficàcia com l'atractivitat i la unitat.

Eficàcia i eficiència segons Chester Barnard

Arribats a aquest punt és interessant adonar-nos que el que acabem de veure amplia l'anàlisi del principi d'eficiència de Chester Barnard que hem explicat en el capítol 3 respecte a les accions individuals. Allà parlàvem de l'eficiència de l'acció individual i no teníem gens en compte el context organitzacional. Però la idea original de Barnard, precisament, era estendre la seva anàlisi de l'eficàcia i l'eficiència de l'acció individual a l'eficàcia i l'eficiència d'una organització.

Barnard començava analitzant el primer principi, el de l'eficàcia, i mostrava que el principi d'eficàcia en una organització és l'extensió natural del principi d'eficàcia de l'acció individual. Potser encara amb més raó, atès que les persones individuals existeixen independentment que es proposin cap objectiu o no, mentre que les organitzacions només poden existir si es proposen algun tipus d'objectiu comú. Aleshores, una organització és eficaç, diu Barnard, en la mesura que aconseguix l'objectiu que s'ha proposat. De vegades, en les empreses mercantils, l'objectiu proposat només és implícit: es tracta de les

variables economicofinanceres i molt específicament del benefici. En aquests casos direm que l'empresa és eficaç si aconseguix un benefici. El concepte d'eficàcia que hem definit en aquest capítol és doncs, a efectes pràctics, equivalent al de Barnard.

Pel que fa a l'eficiència, però, desapareix el paral·lisme que hi havia en l'eficàcia entre els individus i les organitzacions. L'eficiència individual és, per a Barnard, el grau en què se satisfan els motius de la persona, independentment dels objectius explícits que es proposi i del fet que els aconseguixi o no. Però les organitzacions no poden tenir motius: de fet, les organitzacions són ens abstractes. Per tant, no podem establir el paral·lisme esmentat. Barnard solucionava aquest problema dient que una organització era eficient en la mesura que satisfia els motius de les persones que la componien, i passava del nivell individual al nivell col·lectiu amb la simple maniobra de sumar els motius dels individus. Hem d'advertir que entre aquests individus hi inclouïa, de vegades implícitament i de vegades explícitament, els consumidors a més dels partícips.

Barnard definia aquesta noció perquè essencialment volia proposar les condicions sota les quals pensava que una organització podia subsistir indefinidament. I deia que perquè això pogués passar calia que l'organització fos eficaç i eficient en el sentit que acabem de dir. Hauria de ser gairebé evident, perquè és gairebé una tautologia: si se satisfan els motius dels consumidors, aquests voldran consumir el producte i proporcionaran mitjans a l'organització per produir-lo, i si també se satisfan els motius dels partícips, aquests voldran produir-lo, de manera que l'organització podrà continuar existint.

La manera com hem començat aquest capítol es pot considerar, com ja hem anunciat, una extensió de l'anàlisi de Barnard. Però en el nostre cas distingim entre tres tipus de motius: extrínsecs, intrínsecs i transitius. Les organitzacions hauran de satisfer aquests tres tipus de

motius de les persones per sobreviure a llarg termini. Vegem-ho amb més deteniment.

El principi d'eficàcia

Hem definit abans el principi d'eficàcia com la capacitat de l'organització d'aconseguir resultats concrets, tangibles i mesurables, un dels quals és (directament o indirectament) el valor econòmic afegit. Com ja hem advertit, algunes vegades prové directament dels clients receptors del producte i altres vegades, d'altres fonts (diferents tipus de subvencions per part d'institucions que consideren que el que fa l'organització val la pena, per exemple). Aquest valor afegit es reparteix als partícips de diferents maneres: directament en metàl·lic, en grans oficines o en qualsevol signe extern, etc. Però en tot cas serveix per satisfer els motius extrínsecs dels partícips de l'organització. Ja hem dit que, independentment del tipus d'organització de què es tracti, els partícips tenen normalment motius extrínsecs que són una de les raons de la seva cooperació.

En l'empresa mercantil, el valor econòmic afegit (és a dir, el valor de les vendes menys el valor de les compres necessàries perquè es puguin produir aquestes vendes) és potser la variable clau, la més important o potser fins i tot l'única, encara que sovint se'n considerin també d'altres, com el nombre d'unitats produïdes o el seu preu de venda (reflex de la seva qualitat), els ingressos totals, la rendibilitat i els costos que s'han desemborsat. Aquestes altres variables poden formar part fins i tot dels criteris de repartiment del valor econòmic afegit.

La connexió entre partícips i consumidors (que pot ser, tal com hem vist en el capítol 4, més o menys personalitzada segons el tipus de producte) es produeix a través de la venda. Si consideréssim els consumidors com a partícips de l'organització, el consum del producte

per part seva només podria satisfer els seus motius extrínsecs. Més com més bo sigui el producte, i més com més unitats se sigui capaç de produir, sia per satisfer més consumidors o per satisfer millor els mateixos. Però la venda per si mateixa, com qualsevol altra activitat de l'organització, té altres efectes en els partícips, i en concret en l'activitat de l'organització i la seva unitat.

El principi de l'atractivitat

Ja hem dit que l'atractivitat té a veure amb el desenvolupament professional, amb feines que no són simples repeticions rutinàries d'una cosa mecànica, en les quals es pot progressar professionalment, es pot aprendre per al futur i que, per tant, milloren potencialment la posició competitiva de l'empresa. Ara voldríem insistir en el factor aprenentatge, que és el factor crucial de la segona part d'aquest volum. Que la feina consisteixi a fer coses de les quals s'aprèn és atractiu (llevat que, com ja hem dit, es pretengui massa i això causi ansietat al partícip). Aquest és, doncs, un element fonamental per a la competitivitat futura: en un món en què quedar-se al mateix lloc és anar enrere, anar endavant és una condició important per no quedar-se fora de joc.

Potser la millor manera d'avaluar l'atractivitat d'una decisió concreta és contemplar-la com si fos repetitiva: si una determinada alternativa d'acció s'hagués de prendre repetidament moltes vegades al llarg de la vida de l'empresa, què li passaria a la competència distintiva de l'empresa? Perquè aquesta es configura precisament a través de la repetició. S'adquireix, com totes les virtuts, a partir de la pràctica. Si volem fer un producte diferent del de la competència, hem de desenvolupar l'habilitat de fer-lo; si volem fer el mateix a baix cost, hem d'adquirir la capacitat de treballar a baix cost. I qualsevol de les dues coses es fa mitjançant la repetició.

Per als participants, l'atractivitat és una part important de la seva tasca professional. Ningú no es vol quedar estancat en una posició, fent el mateix tota la vida, sense elements d'aprenentatge, sense valorar-se a si mateix i sense que la societat el valori. De vegades, aquests elements d'aprenentatge consisteixen senzillament a fer les coses cada vegada millor. Imaginem el cas de Stradivarius: la seva feina era sempre la mateixa (construir violins), però ell sabia que cada vegada aprenia alguna cosa i que els seus violins eren els més preuats del món. De fet, encara avui, amb els mitjans tecnològics de què es disposa, no se sap exactament què tenen els violins de Stradivarius que els fa millors que cap altre; però ho són. És indubtable, doncs, que per a Stradivarius hi havia una gran atractivitat en la seva feina: la satisfacció de fer un producte meravellós, i de fer-lo cada cop millor.

L'exemple anterior, tanmateix, és una mica atípic. Per començar, Stradivarius només treballava per a ell i per al client, amb la qual cosa es barrejaven diferents tipus de motius. Per a les persones que treballen en una organització, l'aprenentatge que prové de l'aplicació del principi de l'atractivitat és essencialment operatiu: és a dir, té a veure amb la capacitat de cadascuna de les persones de desenvolupar la seva feina. Que l'organització se'n pugui aprofitar o no (i el client al seu torn) dependrà alhora de quina sigui la seva actitud i la seva disposició envers l'organització; cosa que dependrà de la mesura en què aquesta satisfaci el principi d'unitat: una persona pot estar més ben entrenada per resoldre problemes avui que ahir i no voler fer-ho. L'atractivitat és únicament la capacitat de l'organització per satisfer els motius intrínsecs dels partícips, i l'única cosa que garanteix és la capacitat personal per fer determinades coses. Que es vulguin fer o no i, per tant, l'aprenentatge de l'organització, depèn de la voluntat i, per tant, de l'aprenentatge avaluatiu i de la unitat.

El principi d'unitat

Hem definit la unitat com el grau d'identificació de les persones amb l'organització i amb el problema dels seus clients. En una organització amb unitat, les voluntats dels seus partícips apunten en la mateixa direcció.

Perquè això sigui possible cal que entre els partícips hi hagi confiança. I molt concretament entre la direcció i els dirigits. La confiança és un bé econòmic crucial per poder tirar endavant, però no funciona com els béns econòmics habituals: està completament fora del sistema de preus. La confiança ni es compra ni es ven.

La confiança d'una persona en una altra significa la creença de la primera que la segona no tindrà un comportament oportunista, és a dir, que no s'aprofitarà del fet que la primera sigui vulnerable davant algunes situacions per obtenir un benefici propi en detriment de l'altra. Per dir-ho més clar, una persona té confiança en una altra quan fa alguna cosa que la posa en perill de ser traïda per l'altra amb la convicció que aquesta no ho farà. Un directiu d'empresa té confiança en el seu subordinat quan li permet disposar d'una suma important de diners en metàl·lic amb la creença que no l'utilitzarà malament en benefici propi, que no se n'apropriarà. Una persona té confiança en el seu veí si li deixa la clau de casa seva, fent-se vulnerable a la possibilitat que el veí se'n pugui endur el que contingui de valor la casa, amb la convicció que no ho farà. Un professional té confiança en un altre si li deixa prendre decisions que té potestat per prendre ell, amb la convicció que l'altre les prendrà correctament en l'interès comú.

La confiança, però, té dos components diferents. D'una banda hi ha la confiança funcional: el directiu que deixa que un subordinat disposi d'una suma elevada de diners confia, abans que res, en la seva competència professional, en què és capaç d'utilitzar els diners per al que

se n'espera, i que no farà cap estupidesa amb aquests diners. Però en segon lloc hi ha la confiança en les intencions de l'altra persona. L'una i l'altra són, en la pràctica, completament diferents. Hi ha persones de qui ens fiem de les seves intencions, estem convençuts que tenen bona fe i que no tenen la intenció de fer res dolent, però a les quals no confiariem una suma important de diners perquè no ens fiem de la seva competència professional. De la mateixa manera, hi ha persones de les quals sabem que són professionalment molt competents, que se saben moure perfectament en aquells afers que els deleguem, però no ens fiem el més mínim de les seves intencions: sabem fins i tot que poden utilitzar la seva competència personal i professional en contra nostre. Quan algú ens diu: «D'aquest no te'n fiis!» pot voler dir qualsevol de les dues coses: no te'n fiis perquè és un incapaç que pot cometre qualsevol disbarat, o no te'n fiis perquè és molt capaç, però també ho és de trair-te i quedar-se el que és legítimament teu.

Es pot confiar en la competència professional de qualsevol tipus de persona, però és impossible tenir cap confiança en les intencions d'una persona que es mou únicament per motius extrínsecs. Qualsevol persona per a qui l'únic que compta són els diners (o l'equivalent dels diners) aprofitarà la vulnerabilitat d'una altra per trair-la. Per no fer-ho cal tenir un altre tipus de motius.

Òbviament, els motius intrínsecs no seran suficients. És més, no operen en aquest sentit: per motius intrínsecs una persona pot treballar moltes més hores del compte, incórrer fins i tot en sacrificis monetaris per fer alguna cosa que li agrada; però no deixarà d'aprofitar les oportunitats que se li presentin per obtenir uns béns materials, tant si és a costa d'un altre com si no.

Únicament els motius transitius ho poden evitar. L'ètica, se sol dir. Però voldríem anar una mica més enllà en l'anàlisi del que passa en

l'interior les persones i no limitar-nos a una explicació cultural com ho podria ser aquesta segons com s'interpreti. Quan a una persona li importa de veritat el que els passa als altres, ni tan sols pensa a tenir comportaments oportunistes. I si això és el que passa, l'altra persona se n'anirà adonant, perquè d'oportunitats n'hi ha cada dia. Es nota. És més, el contacte personal, el coneixement de les dues persones, el fet d'adonar-se que es comparteixen valors, la internalització del procés de decisió de l'altra persona és el que, en el fons, crea la confiança entre totes dues.

Suposem per un moment que, en una determinada institució, hi ha un grau elevat d'identificació de les persones amb l'organització gràcies als objectius que persegueix. Això sol ser més freqüent en les institucions no lucratives que en les empreses. En tot cas, llevat que a l'interior de l'organització hi hagi un clima de confiança mútua (confiança en les dues dimensions, funcional i d'intencions), és difícil que s'arribi a poder oferir un bé o un servei complex al client que realment resolgui els seus problemes. Qualsevol producte complex necessita el treball en equip per a la seva realització, i el treball en equip necessita com a condició primària el desenvolupament de la confiança mútua. Però la confiança mútua no és independent del que s'estigui fent per al client. Una mateixa persona no pot ser lleial al seu equip i alhora tenir un comportament oportunista de cara a l'exterior. Això és en principi el que pretenen les màfies: un comportament cent per cent lleial a l'interior explotant les persones de l'exterior. Passa poc temps fins que algú s'adona que algú de l'interior «li fa nosa». I aleshores passa allò que reflectien tan bé les pel·lícules d'*El Padrino*: «per què no hauria de fer als de dins de l'organització el mateix que els faig als de fora?».

Sense arribar a casos extrems com les màfies, és difícil convèncer algú que tingui un comportament lleial a l'interior i oportunista a l'exterior, com també ho és el contrari: no es pot concebre tenir un

comportament exquisit de cara al client amb un ambient oportunista a l'interior de l'organització. Si es tenen motius transitius de manera racional (i no purament sentimental), es tenen per a tothom i no sols per a un determinat grup humà. Tal com veurem, això té a veure amb el concepte de missió, externa i interna, i amb la relació entre totes dues, de les quals parlarem més endavant.

Principis i criteris de presa de decisions

En el capítol 2 hem explicat que qualsevol decisió ha de satisfer diversos criteris, que molts depenen del problema concret i que normalment cada alternativa d'acció possible compleix un criteri millor que l'altre.

Aquí, en el context dels tres principis a què ens hem referit, hem de tenir alguna precaució. Quan en el capítol 2 parlàvem de diferents criteris per a una decisió determinada, vàiem que molts tenien a veure exclusivament amb l'eficàcia. Si el problema era relativament simple, potser fins i tot tots els criteris hi tenien a veure, si bé en els problemes més complexos això no era cert del tot. Però sempre era veritat que, en general, podíem «sacrificar» una mica d'un determinat criteri per millorar-ne un altre: una mica menys de benefici per disminuir el risc, o una mica menys de risc de conflictivitat laboral en benefici de l'estabilitat del lloc de treball.

En aquest capítol hem utilitzat la paraula «principis» per designar l'eficàcia, l'atractivitat i la unitat. També hauríem pogut fer servir la paraula «criteris», perquè ho són. Però hem volgut distingir entre els dos nivells de conceptes perquè, en primer lloc, els principis són criteris de rang superior: l'eficàcia pot tenir diferents aspectes i diferents mesures, però sempre ha de ser present en l'anàlisi de qualsevol decisió; i podem dir el mateix de l'atractivitat i de la unitat. I, en segon lloc, perquè gairebé mai no és veritat que puguem sacrificar

una mica d'un en benefici de l'altre com podem fer entre dos criteris relacionats amb l'eficàcia: de fet estem en un terreny en què hi ha uns mínims que s'han de satisfer sempre. Per exemple, pel que fa a l'eficàcia, hi ha un mínim de resultats tangibles, principalment en el terreny econòmic, que s'ha de satisfer llevat que es vulgui posar la institució en risc de desaparició. Però això també és veritat, fins i tot amb més força, pel que fa a l'atractivitat i la unitat: qualsevol alternativa d'acció que disminueixi l'atractivitat o la unitat posa en perill tal vegada no el present immediat, però sí el futur de l'organització. Podríem dir aleshores que l'obligació de la direcció és trobar alternatives que satisfacin aquests mínims, i que quan això és així, la unitat de l'organització ha de prevaler sobre els altres dos principis. Si no es troben alternatives que satisfacin aquests mínims, la competència professional del directiu serà si més no dubtosa. I si es troben, aleshores la confiança mútua entre els participants és l'única garantia que el futur sigui millor: si es destrueix, és la garantia de la destrucció de l'organització, a curt, a mitjà o a llarg termini.

Per tant, i si tornem a l'anàlisi d'alternatives basada en els criteris que exposàvem en el capítol 2, ens adonem que en la mesura que les persones «siguin a prop», que és com hem titulat aquesta segona part, és crucial que tinguem en compte que no tots els criteris de decisió són iguals. Sobre el paper, es podrien agrupar en els que afecten cadascun dels «principis» i veure que en conjunt han de donar un resultat acceptable per a cada principi. Normalment, no serà imprescindible organitzar l'anàlisi així, i en la pràctica es podrà fer de manera molt més intuïtiva; però sempre serà bo tenir al pensament aquest tipus de factors. Oblidar l'atractivitat o la unitat de l'organització és el millor camí cap a la decadència. L'eficàcia de demà serà el resultat de l'atractivitat i la unitat d'avui.

Hem d'insistir, però, que no tot es pot resumir en aquesta eficàcia futura. En primer lloc, perquè no és possible avui preveure l'efecte

que tindrà en l'eficàcia quelcom que destrueix en part la unitat: hi ha unes limitacions cognitives clares en aquest sentit. Però en segon lloc, perquè l'objectiu d'una organització no pot ser únicament l'eficàcia: si només n'hi hagués un hauria de ser la satisfacció de les necessitats del client, per a la qual cosa es necessita la unitat. Per tant, els tres principis són crucials per al desenvolupament actual i futur de qualsevol organització.

Un exemple il·lustratiu

No és fàcil explicar-ho sense algun exemple, però tampoc no ho és posar un exemple sense explicar un cas concret amb cert detall. Ara bé, fer-ho amb detall podria ocupar més espai del que li podem dedicar. Ens conformarem, doncs, fins i tot a risc de no aprofundir-hi prou, amb il·lustrar-ho sobre la base de les idees intuïtives que pugui tenir el lector del funcionament d'una empresa de professionals, per exemple una companyia de consultors de manera genèrica.

Per començar cal notar que de companyies de consultors (com de qualsevol altra professió) n'hi ha de molts tipus diferents, amb aspiracions molt diferents i amb especialitzacions molt diferents. Però en tot cas tenen en comú que estan formades per professionals d'alt nivell, que tenen un contacte directe amb el client, per al qual fan una feina concreta adaptada a les seves circumstàncies concretes, i que per fer-la han de conèixer molt bé aquestes circumstàncies, cosa que exigeix el contacte directe esmentat.

Òbviament, una companyia de consultors ha de complir el criteri d'eficàcia, és a dir, ha d'obtenir un valor econòmic afegit que sigui suficient per remunerar els seus empleats i els accionistes. El criteri d'eficàcia pot incloure altres variables, algunes de tipus economico-financer com el benefici, la rendibilitat sobre la inversió i la xifra de

negoci, o d'un altre tipus com ara el nombre de clients que arriben per mitjà d'altres clients. De fet, quins són els indicadors de l'eficàcia ja determina (si més no en part) el caràcter i la responsabilitat diferenciada de l'empresa.

Suposem aleshores que, en una empresa determinada, en un moment donat, un client potencial fa una petició d'una certa dimensió, i per tant es pot convertir en un client relativament important. Òbviament, la primera pregunta que cal fer-se té relació amb el criteri d'eficàcia: com milloraria aquest encàrrec el valor econòmic afegit i les altres variables quantitatives explícites que l'empresa diu que busca?

Que quedi clar d'entrada que en general no hi ha una única manera de respondre aquesta pregunta, ni cap manera de respondre-la contundentment si no és per excepció: hi ha encàrrecs tan bons i encàrrecs tan dolents que no necessiten cap anàlisi. Però normalment sí que caldrà analitzar-lo amb deteniment. En el sector de què parlem, una part important de les despeses són fixes, i per tant, per poc que es pugui cobrar l'encàrrec, proporcionarà uns ingressos molt superiors als costos específics que originarà. El l'argot comptable habitual, de la diferència se'n sol dir marge de contribució. El marge de contribució, doncs, serà de ben segur positiu, fins i tot considerable, però, quin marge és exigible per a l'encàrrec? Acceptarà el possible client el marge que li hauríem de carregar d'acord amb les nostres polítiques? Es pot oferir un preu inferior per aconseguir un client important? Aquestes i altres preguntes poden (en el context del que hem vist en el capítol 2) contribuir a respondre la pregunta sobre l'eficàcia.

El segon principi és el de l'atractivitat. L'encàrrec comportarà algun aprenentatge, o es tracta senzillament de repetir el que s'ha fet centenars de vegades? Contribuirà al desenvolupament personal dels involucrats o els farà desviar de la seva trajectòria? Reforçarà els coneixements i les habilitats que ja tenen o els banalitzarà?

Cap d'aquestes preguntes no té tampoc una resposta fàcil. I, sigui qui sigui la resposta, no serà objectiva, sinó subjectiva. Òbviament, s'ha de procurar objectivar al màxim, però no hem d'oblidar mai que el fonament de l'economia de mercat és precisament que cada empresa fa el que li sembla, i la que ho fa millor o satisfà millor les necessitats del client és la que triomfa. Potser la pregunta clau per avaluar una alternativa en termes d'atractivitat (o també d'unitat, com veurem a continuació) és la següent: quina seria l'evolució previsible de l'empresa si una alternativa com la que analitzem es repetís moltes vegades? Milloraria la seva posició competitiva d'acord amb l'estratègia que vol seguir? O, per contra, portaria l'empresa en una direcció que no volem?

Insistim que no hi ha una resposta única i clara a aquestes preguntes i que, a més, la paraula estratègia que acabem d'introduir és fonamental per respondre-la. Una companyia de consultors pot tenir una estratègia, per exemple, de tenir un producte estàndard per vendre en un «paquet» a moltes empreses diferents, i una feina de repetició pot ajudar a anar construint aquest «paquet» si es disposa dels professionals adequats. O pot tenir una estratègia de tenir un producte diferenciat, fet a mida per al client, que tindrà un cost molt més elevat i que serà sempre molt més satisfactori per als professionals que el facin... sempre que tinguin prou nivell.

Simplificant-ho, es podria dir que hi ha companyies de consultors de tots dos tipus, i que qualsevol de les dues estratègies és vàlida sempre que es porti a la pràctica de manera coherent; i això vol dir, com ja hem insinuat, que s'ha de tenir el personal adequat per al que es vol fer. No es pot demanar la lluna en un cove, i si el personal té una qualificació mitjaneta, el més lògic serà intentar l'estratègia del producte «de repetició», mentre que si el personal té una qualificació de primera fila, serà un cost d'oportunitat considerable tenir-lo en aquest tipus de treballs. Òbviament, l'atractivitat del producte rutinari per a aquest tipus de personal serà zero, o fins i tot negativa.

Finalment, el principi d'unitat exigeix que es plantegi de manera explícita si l'encàrrec que s'està considerant fomentarà la confiança entre els participants i la seva identificació amb l'organització o no. Tampoc no és una pregunta fàcil de respondre en termes generals, però la primera cosa que hauria de pensar un directiu és si el que demana a les persones les farà créixer com a tals o no. Si no, la unitat disminuirà. Hi haurà menys identificacions entre ells, i entre elles i els objectius de l'organització, de manera que inevitablement disminuirà la confiança. Però potser la manera de començar a pensar-hi és mirant el client: què fem per ell que valgui la pena, de manera que les persones que formen part de l'organització s'hi puguin sentir identificades. Si penséssim que els empleats només tenen motius extrínsecs, això no tindria cap importància; però si els tenen de tipus transitiu, serà important fer-los veure en quin sentit la seva feina satisfà les necessitats reals dels clients. La identificació dels empleats amb l'organització té a veure precisament amb la mesura en què aquesta satisfà les necessitats reals dels clients i, per tant, amb la mesura en què pot satisfer els motius transitius dels participants: si els seus motius són exclusivament extrínsecs no és possible identificar-los amb res més que no siguin els diners.

En un producte tan immaterial com el de la consultoria, la diferència entre satisfer necessitats reals i necessitats percebudes pot ser substancial. Una empresa pot vendre fórmules miraculoses que se sap que no poden funcionar (o, almenys, que no proporcionaran els miracles promesos), o pot vendre un producte que resolgui un problema real. Prometre molt pot ser una fórmula per vendre, però si després el producte no respon als problemes reals de les organitzacions afectades, difícilment es podrà continuar indefinidament el negoci. Normalment, només es pot prometre analitzar els problemes a fons, treballar-los amb seriositat i mirar de resoldre'ls amb sentit comú. Però, és clar, això ho pot prometre qualsevol i és poc atractiu. És més fàcil enganyar prometent una fórmula meravellosa.

La segona estratègia pot proporcionar beneficis a curt termini, però si no resol els problemes reals dels clients, el client se n'adonarà i l'empresa no arribarà gaire lluny a llarg termini. La primera és més difícil a curt termini, però és sostenible a la llarga si realment es resolen problemes reals. La segona, com a estratagema més que com a estratègia, també pot ser factible; però cal estar segurs que realment es resolen problemes reals del client, tant si tenen a veure amb el que se li va prometre com si no.

Normalment, la manera de resoldre necessitats reals del client no és començar prometent-li la lluna. Un consultor ha de ser com un metge: ha de fer el seu diagnòstic independentment del que cregui el client, que pot perfectament estar equivocat. En la consultoria, moltes vegades no es fa cap cas d'aquesta distinció i es ven al client un producte presumptament meravellós que en realitat pot tenir alguna qualitat, però no les que es prediquen, que es prediquen únicament amb l'objectiu de l'eficàcia. El problema és que si es comença prometent al client la lluna, es pot caure en la temptació d'oferir-li en realitat una lluna de per riure. De vegades, per donar un servei real, el que es fa en realitat és positiu, però molt diferent de la lluna que s'havia promès, ja que aquesta és impossible; però el client pot reclamar la lluna en qüestió. I aleshores hi ha la temptació de les enganyifes: quelcom purament cosmètic que no resol res i que en algun cas fins i tot espatlla coses.

Que es faci una cosa o l'altra té un impacte important en l'atractivitat i la unitat. Fer quelcom que en realitat no resol cap problema real, ni és atractiu, ni identifica ningú amb l'organització ni amb el producte. Per això aquests dos criteris són crucials per al futur de l'organització: l'atractivitat es pot aconseguir únicament venent un producte autèntic que representi un repte professional per als productors, i la unitat, resolent de veritat el problema del client.

Missió i unitat

Aquests principis s'haurien de traduir en un sentit de missió per part de l'empresa. La paraula missió, que té un origen primer religiós i després militar, i que avui s'utilitza profusament en el context empresarial, es refereix a la raó de ser d'un determinat esforç, el que es vol aconseguir amb aquest esforç. En la pràctica empresarial la van introduir ja fa més de mig segle Drucker i Selznick, el primer de manera informal i una mica fortuïta, i el segon tractant d'aprofitar-ne el sentit per donar-li profunditat. Però després se n'ha abusat fins a la sacietat, i se l'ha buidat de contingut de diverses maneres, que van des de transformar-la en paraules boniques sense cap significat pràctic fins a fer-la quelcom políticament correcte (i, per tant, pràcticament indispensable) en qualsevol memòria anual, passant per transformar-la en una tècnica de gestió de pa sucats amb oli. Vegem-ne si no uns quants exemples, tots trets de memòries reals: «ser el número u en...», «donar el millor servei del món», o «ser preminent en la producció, la distribució i el màrqueting dels productes...». La llista podria ser molt més llarga, però com que també seria avorrida, ens estirem més acabar aquí. En tot cas, són paraules boniques que no serveixen en absolut de guia per prendre decisions.

En aquest sentit, és important assenyalar que l'objectiu econòmic, com ja hem dit, tant pel que fa al benefici com al valor de l'empresa, tampoc no és una bona guia. És indubtable que un dels objectius que ha d'aconseguir una empresa de negocis és l'econòmic, però ni és l'únic ni, ho repetim, és una bona guia per prendre decisions. Ens estendrem una mica a analitzar per què.

Els llibres de microeconomia clàssica assenyalen com a objectiu de l'empresa maximitzar els seus beneficis; i diuen que, si ho fan, ja fan el millor que poden fer per la societat, atès que si tots els consumidors maximitzen la seva utilitat i totes les empreses maximitzen els seus be-

nefícis, el resultat és socialment òptim. Matemàticament, això és cert, però es basa en hipòtesis de realisme més que dubtós. En concret, perquè la maximització de beneficis sigui possible, el benefici hauria de ser objectivament mesurable, cosa que qualsevol comptable sap que no és veritat: el càlcul del benefici es basa en convencions que el fan molt relatiu. A més, és impossible avaluar-lo a priori a causa de les inevitables incerteses. Però és que el benefici a curt termini, encara que fos mesurable, no seria un bon objectiu ni per a l'empresa ni per a la societat: el curt termini a costa del llarg termini no és mai una bona tàctica. El benefici a llarg termini podria tenir més sentit, però té totes les dificultats de mesura del benefici a curt termini i moltes més: la incertesa del que pot passar en el futur, que és molt més gran com més llarg sigui el termini que es consideri. Va ser per això que es va popularitzar la idea de la maximització del valor de l'empresa, al qual ja ens hem referit, com quelcom fruit de l'agregació de les creences de tot el mercat i que pogués ser un bon criteri de variable per maximitzar. Però tampoc no és fàcilment mesurable: hem vist en escàndols recents que accions que tenen un cert valor avui el perden ràpidament en uns quants dies. I en segon lloc, encara serveix menys de guia per a la presa de decisions.

En aquest sentit, pensar en el llarg termini, més que una anàlisi numèrica detallada o més que pensar-hi com la suma de curts terminis descomptats d'alguna manera, s'ha de basar en la convicció, per part dels responsables de l'organització, que l'existència d'aquesta organització és un servei que fan als seus clients i als seus empleats. Des d'un punt de vista humà, una organització és un conjunt de persones que produeixen un bé o un servei per a la resta de la societat (en general o per a un grup social determinat), perquè els sigui útil a aquestes persones, que són els clients, i els permeti guanyar-se la vida a aquelles altres, que són els empleats. Si tots dos grups estan satisfets, com vèiem abans, l'organització es mantindrà en el temps, i, si es tracta d'una empresa mercantil, farà el benefici a llarg termini que demanàvem i que no som capaços de mesurar.

El concepte de missió, doncs, és útil com a guia si consisteix a expressar de manera clara i concreta el tipus de necessitats dels clients que l'organització ha de satisfer. És important definir-lo en termes de les necessitats dels clients més que no pas dels productes, perquè un producte pot quedar tecnològicament obsolet, o pot passar de moda, mentre que els clients tindran sempre unes necessitats que es poden satisfer. El sentit de missió que inspira aquesta definició, doncs, té una vocació de romandre en el temps, com ho fan les persones i les seves necessitats.

Si es fa així, l'organització satisfà alhora els motius extrínsecs, els intrínsecs i els transitius dels clients. Així, aquest segon objectiu es pot considerar la seva missió interna. La missió interna és alhora una finalitat per si mateixa (per als participants, com a mínim) i un mitjà per assolir la missió (externa) de satisfer les necessitats dels clients.

Missió i responsabilitat social

Una part important de la responsabilitat social de les empreses està continguda en un bon sentit de missió, extern i intern. Només caldria afegir-hi que no hi hagi terceres persones perjudicades per les accions de l'organització. Però l'expressió «responsabilitat social» s'entén sovint com una obligació de fer beneficència que l'organització realment no té. La seva principal i gairebé única obligació és proporcionar un bé o un servei que satisfaci les necessitats del client i alhora les de l'empleat. Diem gairebé per l'obligació ja esmentada de no perjudicar terceres persones o el conjunt de la societat.

Arribats en aquest punt, hem de fer una puntualització. Fins i tot el gran guru del neoliberalisme modern, Milton Friedman, reconeixia que una empresa pot donar diners a la ciutat on està establerta per a la construcció d'un parc amb l'expectativa que això millorarà el seu

entorn i podrà contribuir a millorar la qualitat de la seva força laboral, o de l'entorn del qual la treu. Amb més raó encara si la inversió es fa en béns culturals, destinats tant a la força laboral com a l'objectiu de gaudir d'un millor entorn: la formació i la cultura tenen externalitats, és a dir, beneficien terceres persones. Que les persones que m'envolten tinguin un nivell de formació més alt, em beneficia a mi indirectament. No diem, doncs, que les empreses no hagin d'invertir en aquest tipus d'objectius. De fet, aquesta és una decisió política, que no és susceptible de ser analitzada amb un càlcul detallat. En quina quantitat augmenta el valor de l'empresa si aconseguim un entorn més agradable per als seus treballadors? És impossible calcular-ho, tot i que és obvi que hi pot haver algun augment. De manera que, efectivament, que una empresa es preocupi pel seu entorn no únicament és una mostra del seu «altruisme» o del seu sentit de la responsabilitat, sinó també de la seva visió política a llarg termini del tipus de treballadors que li agradaria tenir. Alhora que, en l'entorn actual, millora la seva imatge.

Això no obstant, amb una freqüència alarmant es presumeix de responsabilitat social en el sentit de beneficència (o protecció de les arts, o d'ONG) sense satisfer els clients ni els empleats ni ningú tret, potser, de la imatge.

Visions parcials de les organitzacions

En aquest últim capítol hem intentat aportar una visió de l'organització no reduccionista, és a dir, que contempli els problemes humans en tota la seva amplitud i que tingui en compte tots els factors rellevants a l'hora de prendre decisions. Així arribem a la conclusió que qualsevol decisió ha de respectar els principis d'eficàcia, atractivitat i unitat de l'organització. Però això no és freqüent en el que avui sovint s'entén per management, que malauradament sol ser una simplificació,

una visió parcial i reduccionista del que són les persones i les organitzacions, i que per tant és parcialment certa, però que en determinats aspectes i enfocaments és radicalment errònia.

Per acabar aquest volum volem resumir les visions parcials més freqüents actualment, comentant breument en què consisteixen i en què encerten i en què no. Essencialment, són dos enfocaments parcials que a la pràctica poden ser fins i tot contradictoris. Al primer l'anomenarem enfocament mecanicoeconomicista i al segon, psicossociològic.

El que presentarem a continuació no són dues teories ben estructurades que algú defensa com a tals intentant que es portin a la pràctica. Es tracta més aviat del contrari: hi ha un conjunt de pràctiques, entre les quals algunes de particularment «de moda» els últims anys, que es justifiquen senzillament en suposats fets i suposats resultats, sense cap teoria al darrere, però que en realitat tenen una teoria implícita, que és el que nosaltres tractarem d'explicar. Ja dins el text (d'aquest capítol, sobretot) s'han posat de manifest algunes d'aquestes pràctiques (per exemple, el que acabem de comentar sobre la responsabilitat social), però no hem tractat d'analitzar d'on sortien i els seus perquès. En el món empresarial es produeixen sovint maneres d'actuar incongruents amb el que es pensa (o, si més no, el que es diu que es pensa). És a dir, i com diria Chris Argyris, professor de la Universitat de Harvard, s'opera sota dues teories: una teoria que en català podríem qualificar de la teoria «només de boca»,²⁸ en què es fa gala de com són d'importants les persones, com és de crucial la responsabilitat social i com és d'important tenir una cultura no oportunista, i una teoria «realment usada»,²⁹ en la qual s'incorre en pràctiques incompatibles

²⁸ Vegeu, per exemple, Chris ARGYRIS i Donald A. SCHÖN, *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company, 1978. A l'original, la nostra teoria «només de boca» és l'«espoused theory».

²⁹ «Theory-in-use» a l'original.

amb aquests conceptes ben entesos. En la «realment usada», sovint les persones són menyspreables, el criteri bàsic de decisió per a l'empresa mercantil és el benefici trimestral o el seu efecte en el valor de les accions a la borsa, i la manera de convèncer els empleats que facin allò que la direcció vol és únicament el sistema d'incentius. Vegem d'on prové tot plegat.

Hem vist que les persones tenen tres tipus de motius: extrínsecs, intrínsecs i transitius. Aquests motius apareixien de manera natural quan analitzàvem la relació entre dues persones en el capítol 5. Ara, si bé ningú no nega l'existència de motius extrínsecs ni en la teoria ni en la pràctica, sí que es neguen sovint els altres dos. Els que acabem d'anomenar «enfocaments economicistes» admeten exclusivament l'existència de motius extrínsecs, mentre que els enfocaments que, tot i admetre l'existència d'altres tipus de motius, els redueixen als intrínsecs són els que hem anomenat psicossociològics.

1. La visió mecanicoeconomicista de l'organització

Els primers enfocaments del management pròpiament dit, al principi del segle xx, es basaven en una concepció mecànica de l'ésser humà, que alguns autors van qualificar més tard de «model-màquina» afirmant que s'hi considerava les persones com a «adjunts a les màquines».³⁰ És l'enfocament de «management científic» que van preconitzar Taylor i els seus seguidors. Les persones no han de pensar gaire, això és feina dels dirigents, només han de fer el que se'ls demana, i a canvi se'ls remunera (amb un sistema d'incentius), potser fins i tot generosament.

³⁰Vegeu James G. MARCH i Herbert A. SIMON, *Organizations*, Nova York, John Wiley & Sons, 1958.

El que acabem de dir és a l'esquema bàsic d'una visió mecanicoeconomicista de l'empresa. Esquemàticament, es tracta d'una visió que:

1. Suposa que a les persones només les motiven els diners (o, és clar, qualsevol bé material assimilable a diners).
2. Per tant, l'única manera que facin el que pot convenir a l'organització és per mitjà d'un sistema d'incentius.
3. El que convé a l'organització és estrictament econòmic: beneficis i/o valor de l'empresa. Per aquest objectiu s'ha de sacrificar qualsevol altra consideració.
4. «L'organització», de fet, s'identifica amb l'emprenedor, o amb la propietat.

Aquest enfocament va entrar en crisi relativament aviat, als anys trenta, davant altres enfocaments més humanistes que tenien en compte altres variables. Però tal vegada allò que va mostrar de manera clara que el que proposa el model mecanicoeconomicista és essencialment fals van ser els famosos experiments Hawthorne, que, començant per intentar calcular quina era la il·luminació òptima que necessitaven els obrers, o quines pauses havien de fer perquè el seu rendiment fos òptim, van posar de manifest que no hi havia una resposta clara a aquestes preguntes: de fet, la resposta real depenia de multitud d'altres factors de tipus social, ambiental i d'estil de direcció de l'empresa. Quins són exactament aquests factors i com operen encara es debat avui i no se n'ha tret unes conclusions unànimes, però el que és indiscutible dels *Hawthorne experiments* és que la hipòtesi mecanicista del comportament «automàtic» de treballadors fins i tot amb un nivell de qualificació molt baix és falsa. Malauradament, el model mecanicoeconomicista ha tornat al cap d'uns quants anys a partir d'una formulació econòmica estructurada en què es prescindeix totalment

d'aquestes variables que es van mostrar crucials; i l'estructura logico-matemàtica del plantejament ha fet que torni a tenir molts adeptes. Responen a l'esquema de base següent:

1. Les persones saben perfectament què volen i prenen decisions d'una manera perfectament racional.
2. L'únic motiu pel qual treballen són els diners (o els seus equivalents) que reben a canvi.
3. Són aversos a l'esforç i al treball, i per tant tracten de fer el mínim possible si cal enganyant l'empresa.
4. Hi ha una funció de producció que determina perfectament totes les produccions possibles.
5. «L'empresa» s'identifica amb una funció de producció mecànica, de rendiments preestablerts, o com a màxim s'identifica amb l'emprenedor, i intenta maximitzar els beneficis o el valor de l'empresa.

L'enfocament taylorista de principi de segle i l'economicista actual tenen una gran similitud. Comença per suposar que a les persones els motiven únicament els diners i que per això cal governar-les amb sistemes d'incentius forts, a tots els nivells. A nivells alts, l'excusa és que «se'ls empeny a comportar-se com si fossin accionistes». A nivells baixos, per evitar que es comportin com a buròcrates, insensibles al rendiment de l'empresa; i es pot arribar a donar l'excusa de reduir el risc pagant només si hi ha un rendiment i una rendibilitat. En tot cas, això és gairebé literalment el que va dir Richard Fuld, antic president de Lehman Brothers, davant un Comitè del Congrés dels Estats Units, quan li van preguntar si era just que ell hagués cobrat 500 milions de dòlars en metàl·lic, més les opcions (que va fer efectives abans del col·lapse) quan en realitat estava enfonsant l'empresa. Hi va afegir que el

sistema d'incentius havia estat dissenyat amb molta cura perquè els directius tinguessin els mateixos interessos que els accionistes i per tant es comportessin com a tals. Veient com ell es va embutxacar tots aquests diners i altres gangues mentre els accionistes es quedaven sense res, no hi ha dubte que els consultors que van dissenyar el sistema no es van guanyar tampoc el que van cobrar. I pel que sembla, no n'hem après. Els grans bancs nord-americans han tornat les ajudes federals per sortir de la crisi per poder continuar remunerant els seus directius de la mateixa manera que els va portar al desastre.

L'enfocament mecanicoeconomicista té moltíssimes manifestacions, però sobretot en els àmbits de la medició de l'actuació i els sistemes d'incentius. Com que avalua únicament les variables economicofinanceres, avalua únicament l'eficàcia, és a dir, aquelles variables explícites i mesurables, i els adjunta un fort sistema d'incentius si es compleixen. Quadres de comandament integral (*balanced scorecards*), sistemes de fixació de metes, etc., són algunes de les principals eines mal utilitzades d'aquest enfocament. Diem mal utilitzades perquè les eines per si mateixes no tenen res de dolent si es fan servir tenint en compte altres variables que l'enfocament mecanicoeconomicista no considera: sentit de missió, identificació, unitat i atractivitat, entre les més importants.

2. La visió psicosociològica

La visió psicosociològica és més difícil de definir perquè en contrast amb la visió mecanicoeconomicista no té avui una teoria ben estructurada al darrere. Els fonaments conceptuals d'aquest enfocament són la creença que:

- A. hi ha motius intrínsecs que fan que les persones es moguin per altres raons que no les purament mecanicofinanceres;

- B. les persones saben bé què volen (és a dir, no tenen problemes de validesa de les seves accions, o els saben resoldre perfectament),
- C. n'hi ha prou, doncs, que les persones tinguin l'oportunitat de fer el que cal fer i que els agradi perquè ho facin.

És un punt de vista essencialment ben intencionat, i que té el seu mèrit, però una mica utòpic. Tal com hem comentat abans, si les persones, pel sol fet de tenir motius intrínsecs (és a dir, de l'atractivitat) fessin el que han de fer en una organització, l'anarquisme seria la millor doctrina política concebible, i les organitzacions funcionarien soles. Impossible. Les organitzacions (com els països) necessiten ser governades, tant pel fet que espontàniament ningú no sap què és el que ha de fer en una organització si no li ho diuen, com pel fet que si no es comprova què s'ha fet i no es remunera adequadament és molt possible que no es faci en absolut.

Per descomptat, ben utilitzat pot ser substancialment millor que l'enfocament mecanicoeconomicista, ja que tenir en compte el que a les persones els resulta atractiu de la seva feina i fer-los la vida millor és indubtablement bo. Però també es pot usar per manipular. I només hi ha una manera que la direcció no manipuli: que tingui motius de tipus transitiu envers els treballadors, i que intenti fer el que realment pensa que és bo per a ells.

Conclusió

En aquest últim capítol hem intentat donar una visió poc convencional de les organitzacions, orientada alhora a l'eficàcia immediata, l'atractivitat i el desenvolupament personal i a la unitat i la identificació de les persones amb l'objectiu de satisfer les necessitats del client. Creiem que això representa una manera de veure les coses substancialment diferent de la que normalment es porta a la pràctica i era un dels objectius fonamentals d'aquest llibre. La necessitat d'un sentit de missió, de voler satisfer les necessitats reals (i no les merament percebudes) dels treballadors i dels clients, d'aprofitar els coneixements de cadascuna de les persones per desenvolupar-les professionalment de manera atractiva i de fer-ho aconseguint objectius concrets alhora (és a dir, amb una eficàcia immediata acceptable) són els trets fonamentals d'aquest enfocament.

Un apunt addicional per acabar: els dos tipus d'enfocament que acabem de presentar com a incomplets, són exactament això: incomplets. I això no vol dir que siguin perfectament inútils, ni de bon tros. Al contrari: si un enfocament mecanicoeconomicista es basa en els motius extrínsecs exclusivament, i aquests motius existeixen, algunes conclusions d'aquest enfocament poden ser perfectament vàlides i útils... en determinades circumstàncies. Per exemple, i encara que un tractament a fons d'aquest tema superaria de molt el contingut d'aquest llibre, les nostres crítiques contra els sistemes d'incentius s'han de concentrar en els incentius *forts*. Res no impedeix que un sistema d'incentius *moderats*, que tingui les propietats que proposa un enfocament mecanicoeconomicista, sigui útil. La moderació, en aquest cas, és una implicació d'una visió més àmplia de les persones i de les organitzacions i, encara que no tinguem espai per justificar-ho, canvia radicalment el paper dels incentius, de «principal element de motivació» a «element de reconeixement/agraïment a les persones que, sentint-se identificades amb l'organització, han actuat de

manera adequada per a ella». En un cas, el motius són els diners; en l'altre, la identificació.

I el mateix podríem dir de la visió psicosociològica. És evident que els motius intrínsecs de les persones són importants i que l'empresa ha de tractar de satisfer-los sempre que sigui possible. Però això no vol dir que la prioritat hagi de ser aquesta. La prioritat han de ser els motius transitius, que en aquest cas vol dir resoldre el problema real del client abans que satisfer l'empleat amb una feina tècnicament agradable i atractiva. Sí que vol dir que la direcció ha de fer un esforç per aprofitar les habilitats i el saber fer dels empleats perquè facin el que és útil als clients.

