SENY I “PRACTICAL WISDOM” EN EL GOVERN DE LES ORGANITZACIONS I ELS SISTEMES DE CONTROL

Natàlia Cugueró-Escofet, UOC
Josep M. Rosanas, IESE Business School

El *Management* va començar d'una manera mecanicista: Taylor (incentius pels treballadors i beneficis pels propietaris).

- Mig segle més tard pràcticament l'únic paradigma pel *Management* era el de Drucker.
- Drucker es considerava a si mateix un humanista (tal i com havia dit en nombroses ocasions) i pensava que els beneficis no eren un objectiu sinó una conseqüència.
- Donava importància al autocontrol i al desenvolupament de directius i treballadors.

- Aquest consens va durar fins el 1980, aproximadament.
- A partir d'aquí hi ha hagut "teories", que han estat dominades per la mala sociologia i la mala psicologia aplicades al *management.*
  - En un extrem el que procedeix de la Universitat de Chicago, que paradoxalment, tornen a ser beneficis en forma de *stakeholder value*.
  - A l'altre extrem trobem el Humanistic Management, o el Positive Organizational Scholarship (POS), que falta lligar-ho amb la pràctica del management i la implementació.

- Tot això està basat en confusions en relació amb la informació, el coneixement lligat amb la presa de decisions.
- És per això que hem anat a buscar-ho a la primera font: Aristòtil.
- Aristòtil distingia entre tres classes de coneixement teòric (*epistême, nous i sophia*) i dues formes de coneixement pràctic (*techné i phronesis*).
- Techne es sol traduir per art, però inclou també els oficis, apart de les belles arts.

- Phronesis, que en anglès se sol traduir per “practical wisdom”, però que en Batalla ha traduït per seny, que considerem molt encertat.
- Per ***seny*** hem d’entendre un coneixement no científic, personal, i que va des de qüestions de detall d’observació de la realitat fins a maneres subjectives de pensar com funciona el món.
- Ens fixarem amb aquest darrer tipus de coneixement perquè ens sembla imprescindible per a la presa de tot tipus de decisions a la organització, però molt especialment per als sistemes de control.
- En els tractaments moderns de tipus economicista i la darrera moda del *big data*, el seny s’ignora. Els algoritmes no tenen seny i les estadístiques econòmiques tampoc.

- Molts segles després, Hayek, feia del **coneixement menut** la base del capitalisme.
- Un coneixement que només es pot utilitzar amb la col.laboració activa de qui el té.
- "*And the shipper who earns his living from using otherwise empty or half-filled journeys of tramp-steamers, or the estate agent whose whole knowledge is almost exclusively one of temporary opportunities, or the arbitrageur who gains from local differences of commodity prices, are all performing eminently useful functions based on special knowledge of circumstances of the fleeting moment not known to others*." (Hayek, 1945, p. 521-522).
- Aquesta cita es refereix a una part del seny.

- Uns anys després Polanyi va encunyar el terme "*tacit knowledge*" per referir-se a allò que no sabem que sabem.
- Per exemple, les habilitats de tot tipus, com ara conduir un cotxe o xutar una falta amb efecte o els moviments de natació (un bon nadador pot no saber hidrodinàmica, però en canvi si quins són els moviments que ha de fer).
- Nonaka ha utilitzat més tard el concepte del Polanyi per tractar de contribuir a codificar aquest tàcit knowledge perquè es pugui transmetre.
- Nonaka ha utilitzat també el concepte de seny aplicat a la direcció estratègica però d'una manera que no creiem que Aristòtil aprovés.

- Un bon exemple de l'oblit del seny a la presa de decisions és el que se'n sol dir la Goal Setting Theory. Els seus proponents Locke i Latham pensen que goal setting és bo en qualsevol circumstància.
- En canvi van tenir una polèmica amb altres autors, que presentaven resultats perversos aplicant la teoria (entre ells, Ordónez, Bazerman i d'altres).
- Locke i Latham van insistir en la seva posició inicial.
- La solució al nostre parer és fàcil: el seny.
- Les decisions s'han de prendre no solament d'acord amb una regla general sinó amb les circumstàncies concretes i el context concret.

- Aplicat als MCS és clar: és necessari l'ús dels sistemes amb seny, sense el qual es vol tecnificar la presa decisions.
- Per exemple, les *balanced scorecards*, els *sistemes de costos ABC*, o els processos de *budgeting*. Tots aquests processos quan s'han intentat aplicar de manera automàtica, no donen els resultats esperats i per tant no serveixen.
- Cal aplicar els sistemes amb seny, i per tant, adaptar possibles solucions al cas i context concret.

- Per acabar, recordem que el seny, a banda de ser un tipus de coneixement, és el que Aristòtil en deia virtut intel·lectual.

- I que, com a tal, i pel tipus de virtut que és:

1) Només es pot transmetre per l'exemple (en contrast amb la ciència, que es pot transmetre estudiant).
2) I només es pot adquirir per la pràctica.

Moltes gràcies per la vostra atenció