
ACTE D'INVESTIDURA
DE DOCTOR *HONORIS CAUSA*
AL:

Dr. James G. March,
sociòleg, professor emèrit de la Stanford
University



Universitat Ramon Llull
Ser i Saber

Edita: Universitat Ramon Llull

Rectora: Dra. Esther Giménez-Salinas

Coordinació Editorial:
Gabinet del Rectorat i de Comunicació URL

Disseny i Compaginació:
TURN - Enric Maria

Impressió i Enquadernació:
Romargraf, S.A.

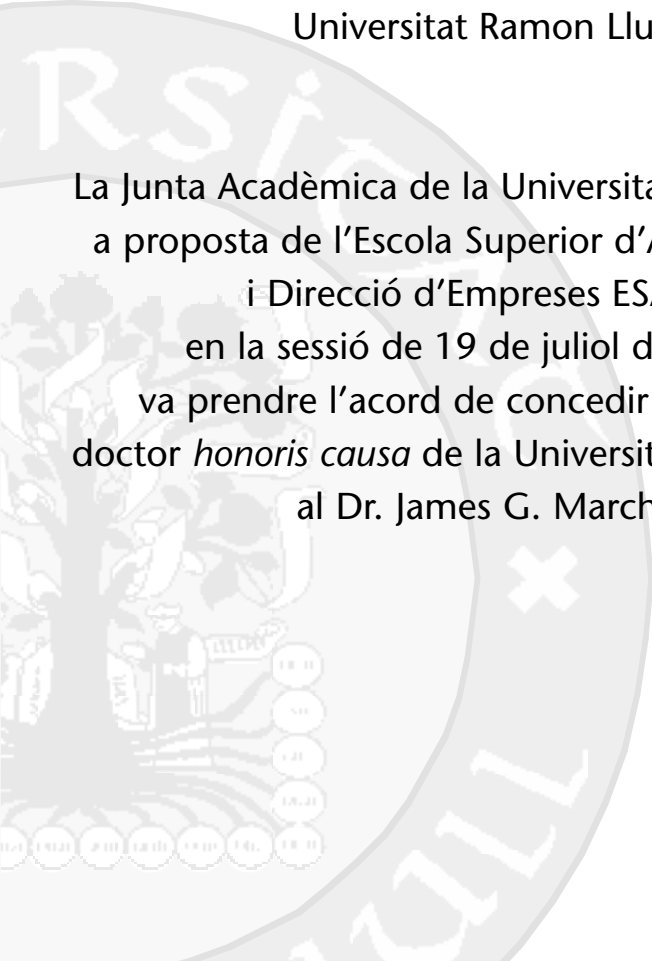
Barcelona, setembre de 2007

Dipòsit legal:

SUMARI

- 1 Acta de nomenament com a doctor *honoris causa* de la Universitat Ramon Llull. **Pàg. 5**
- 2 Elogi dels mèrits del Dr. James G. March a càrrec del Dr. Alfons Sauquet, vicedegà de Recerca i Innovació d'ESADE **Pàg. 7**
- 3 Laudation for Dr. James G. March by Dr. Alfons Sauquet, vice dean Research and Knowledge ESADE **Pàg. 19**
- 4 Speech by Dr. James G. March, emeritus professor of Political Science, Sociology and International Management at Stanford University **Pàg. 31**
- 5 Discurs del Dr. James G. March, professor emèrit de Ciències Polítiques, de Sociologia i de Management Internacional Stanford University **Pàg. 45**
- 6 Discurs de la Dra. Esther Giménez-Salinas, rectora Magnífica de la Universitat Ramon Llull **Pàg. 59**
- 7 Speech by Dr. Esther Giménez-Salinas, rector of the Ramon Llull University **Pàg. 71**

ACTA DE NOMENAMENT
DEL DR. JAMES G. MARCH,
com a doctor *honoris causa* de la
Universitat Ramon Lull



La Junta Acadèmica de la Universitat Ramon Lull,
a proposta de l'Escola Superior d'Administració
i Direcció d'Empreses ESADE
en la sessió de 19 de juliol de 2007,
va prendre l'acord de concedir el grau de
doctor *honoris causa* de la Universitat Ramon Lull
al Dr. James G. March.

ELOGI DELS MÈRITS
DEL PROFESSOR JAMES G. MARCH
A CÀRREC DR. ALFONS SAUQUET
VICEDEGÀ DE RECERCA I
INNOVACIÓ D'ESADE



Miguel de Cervantes, en el Quixot, va dir de Barcelona que era exemple de cortesia. Probablement no hi hagi res més cortès que una *laudatio* per donar la benvinguda al professor Jim March a la Universitat Ramon Llull.

Una *laudatio* és el reconeixement a una trajectòria acadèmica. En el cas del professor March, aquesta trajectòria es va iniciar amb un article que començava així: "La majoria dels estudiosos de la política reconeixen des dels temps de Plató la importància de la conducta orientada a la família per a l'estudi de les actituds polítiques i de l'acció política". L'article, titulat "*Husband - Wife Interaction over Political Issues*", es va publicar l'hivern de 1953 a *The Public Opinion Quarterly*. El firmava Jim March, un jove professor ajudant de la Universitat Carnegie Mellon que feia poc que s'havia doctorat per la Universitat de Yale.

A aquest article, de no gaire més de deu pàgines, James G. March hi ha afegit cent articles més i una vintena de llibres. I, a part del mitjà escrit, Jim March ha difós les seves idees i les d'altres a la Universitat Carnegie Mellon, a la Universitat de Califòrnia a Irvine, com a professor de Psicologia, i a la Universitat de Stanford, on ha estat, successivament, professor d'Educació Superior, de Ciència Política, de Sociologia i de Management. Actualment, Jim March és professor emèrit de Ciència Política, de Sociologia i de Management Internacional a la mateixa universitat.

Deixeu-me que comenci afirmant una obvietat. Si el criteri de "suficient" fos la quantitat, aquesta *laudatio* seria necessàriament clara i, sobretot, tenint en compte els mèrits a què es refereix, breu. De seguida en tindríem prou amb l'enumeració i classificació de la seva abundantíssima contribució acadèmica i ens limitariem a consignar l'excel·lència del seu treball. De fet, l'enumeració de les seves obres i dels mèrits acadèmics, com també dels reconeixements d'índole diversa que els seus col·legues li han brindat, serien suficients per testimoniar una fructífera activitat acadèmica desenvolupada amb devoció, persistència i dedicació. Jim March també ha estat nomenat doctor *honoris causa* per la

Copenhagen Business School of Economics, la Swedish School of Economics, la University of Bergen, la Helsinki School of Economics, la University of Wisconsin i les universitats d'Uppsala, Goteborg, Dublín, Poitiers i York. Doctorats *honoris causa* que signifiquen el reconeixement més alt que l'acadèmia només brinda als seus membres més excel·lents. No és sorprenent, doncs, que també els nostres col·legues de l'HEC de París hagin decidit afegir el nom de la seva escola a la llista d'institucions acadèmiques que reten testimoniatge de la seva admiració i respecte a l'artífex d'una trajectòria acadèmica tan pròdiga. I aquest argument també es pot utilitzar per explicar l'acte que ara celebrem a ESADE, a la Universitat Ramon Llull, en virtut del qual afegim Barcelona, al sud d'Europa, a una mena d'elogi continental i que, a més, obre brillantment la celebració del cinquantè aniversari d'ESADE.

Potser seria coherent, doncs, que ens mostréssim satisfets amb l'amplitud, ja que no ha estat debades que precisament Jim March ens hagi recordat que en la presa de decisions hi ha una certa despreocupació –si entenem per despreocupació l'exercici d'un savi oblit sobre la millor opció possible per conformar-nos amb una opció prou satisfactòria. Però ha estat el mateix March qui també ha precisat que la satisfacció és menys una regla de decisió que una regla de cerca i que el joc de la satisfacció se situa en la comparació entre el rendiment o els resultats i el nivell d'aspiració. I, al seu torn, aquest nivell d'aspiració està determinat per un cert sentit del que és apropiat. És evident, doncs, que el que avui determina el que és propi en aquest acte està relacionat amb la institució que el sustenta. I, a la universitat, en una comunitat d'acadèmics, és evident que una *laudatio* no pot ser una mera enumeració de mèrits.

Lloança implica discriminació

En ciències socials, de vegades, es divideix els acadèmics –alguns dirien “es discrimina artificiosament”– entre els que descriuen fenòmens i els que prescriuen accions. Si això fos senzillament possible, els treballs de Jim March i dels seus col·legues i deixebles, haurien consistit en descripcions tan poderoses que haurien acabat convertint-se en prescripcions, ja que són prescripcions els fets de modificar alguns dels supòsits fonamentals sobre la conducta humana i d'establir patrons de relació amb les institucions. Les seves descripcions, en

efecte, han contribuït a crear una teoria de l'organització prou àmplia per incloure-hi l'estratègia, la presa de decisions, la motivació, el lideratge i l'aprenentatge. Haurien contribuït a explicar per què estem satisfets amb una decisió, què passa quan n'estem, de satisfets, quan acceptem el risc i quin paper hi té l'atzar. Són descripcions que han permès vincular la ciència política amb la de l'organització i estendre la disciplina de l'economia cap a l'economia conductual.

G. K. Chesterton va escriure en un bonic conte sobre l'atzar i el destí de les nacions que "el món no es refà d'un acte". Crec que en el cas de Jim March es pot dir que el món de l'organització avui no seria el que és sense la seva contribució, i que en certa manera no acabem de desitjar de refer-nos dels seus actes. Permeteu-me que expliqui ara per què crec que això és així. Aturem-nos una mica en les paraules de Jim March, ja que, tal com va escriure un poeta, el nom del qual desvetllaré més endavant, "la veritat rau en els mots, no pas en l'autoritat que pugui atribuir-se'n l'autor".

En els inicis de la teoria organitzativa, la metàfora de l'organització com a sistema polític va tenir-hi cabuda molt aviat. Tanmateix, aquest tipus d'explicació va entrar aviat en conflicte amb explicacions de la conducta organitzativa que es basaven en el fet de destacar la importància de les estructures formals d'autoritat i en la jerarquia. Aquestes últimes es van fer extremament populars i van arraconar ràpidament les visions de l'organització que semblaven tolerar un cert desconcert, una certa irracionalitat. La visió política era poc apropiada i poc coherent amb el model de presa de decisions més popular basat en les assumpcions que es derivaven de l'ortodòxia econòmica segons la qual els éssers humans prenen decisions basant-se en un càlcul precís d'utilitats i costos i en un nivell d'aspiració que es resumia en la paraula *maximització*.

En aquest marc, irrompen primer els treballs de Jim March i Herbert Simon i després els de Jim March i Richard Cyert per assenyalar que no tan sols hi ha conducta política, sinó que, i més important encara, aquesta conducta política és en certa manera l'estat natural de les coses i que, per contra, el dibuix de l'ésser humà racional que pren decisions com si fos omniscient és certament una excepcionalitat.

La naturalitat de l'explicació prové de dos factors. Era una explicació natural en la mesura que l'explicació es construïa sobre estudis empírics centrats en la presa de decisions. I era natural també en la mesura que es construïa sobre una nova concepció de la naturalesa de l'ésser humà. El que es va denominar "la revolució cognitiva" es va enllaçar, en gran mesura gràcies al treball de Jim March, amb el desenvolupament d'una teoria de l'organització.

Si la cognició era un procés que implicava limitacions, calia tornar a l'economia sobre l'*homo economicus* i redescobrir-lo no com un ideal omniscient, tal com s'havia indicat des de l'economia, sinó com un subjecte que, deliberadament o no, administrava les seves limitacions amb un cert enginy.

Les limitacions de l'ésser humà obligaven a qüestionar-se com es prenen les decisions. A preguntar-se sobre quina base es prenen en un món en què la informació era imperfecta i incompleta. A demanar-se com l'agent, el *decisor*, procedia amb les seves limitacions d'atenció inherents, com seleccionava i processava seqüencialment les dades. A qüestionar-se si el tipus de problemes tenia alguna influència en el procés, i a preguntar-se pel nivell d'aspiració dels individus, per la manera com aquest nivell d'aspiració determinava conductes de recerca i com aquestes consumien l'excés, l'*slack*. Calia preguntar-se com s'avaluarien les conseqüències dels actes i com aquestes influïrien en les conductes futures. Pel mateix motiu, calia preguntar-se fins a quin punt la història de les decisions preses era important per tal de conèixer les raons de les decisions futures. I acabar preguntant-se què era allò que feia de la història història. I com la història no era res més que una altra limitació.

Com modificaven l'àmbit de l'organització les descripcions que constituïen les respostes a aquestes preguntes? N'esmentaré algunes conseqüències. En termes de recursos humans, la maximització prendria el camí de la recerca del millor candidat possible, mentre que la lògica de la satisfacció implicaria aturar la recerca quan es trobés un candidat que fos prou bo. Així mateix, gràcies als treballs de Jim March, ens acostàvem més a comprendre per què els alumnes d'economia no compartien la teoria segons la qual calia tractar els *cash outlays* i els *forgone gains* de manera equivalent. Un *decisor* que seguís la lògica de la satisfacció establiria una diferència clara entre perdre allò que es considera una possessió i perdre alguna cosa que encara no es té. Al seu torn, les

aspiracions deixaven de ser un *a priori* per convertir-se en un indicador relacionat amb els resultats, que es modificaven en funció d'aquest i que, alhora, influïen en les actituds relacionades amb la recerca d'alternatives. Així, per exemple, el compliment de les aspiracions probablement generaria un nivell determinat de *slack*, és a dir, un diferencial entre l'assoliment potencial i l'efectivament realitzat, com a conseqüència d'haver assolit objectius sense haver utilitzat tots els recursos disponibles. I, per contra, l'*slack* disminueix en les organitzacions quan les aspiracions continuen sent superiors als resultats. I, paral·lelament, s'inicien conductes de recerca.

Moltes d'aquestes preguntes, i moltes altres que no podré esmentar aquí, s'agrupen en el que March va anomenar la "lògica de les conseqüències", subratllant que, encara que són limitats, els éssers humans actuen orientant-se, entre la multiplicitat d'opcions, i adopten un marc utilitarista. Aquesta teoria de l'acció és en part un llegat cultural, una tradició que inclou des de Jeremy Bentham fins a la manera com, curiosament, alguns entendrien avui la universitat.

A aquests treballs, que per si sols ja tindrien conseqüències immenses, March va afegir-hi consideracions sobre la política en l'organització, consideracions totalment lògiques tenint en compte que les seves descripcions sobre la presa de decisions obrien el camí a la diferència en l'estimació, en l'assoliment dels objectius, en l'avaluació de les classes d'informació necessària, com també en les interpretacions derivades de les dades disponibles. En el fons, una vegada esvait l'halo de la racionalitat, l'àgora emergia de l'organització. Buida d'infal·libilitat, l'organització s'obria a la discrepància i, per tant, a la política. Es donava entrada així necessàriament al conflicte, a la coalició, a aquells fenòmens que semblaven posar en dubte la racionalitat. Però aquest pas es feia dignificant-ho. Anàlogament a la manera com l'estereotip havia deixat de convertir-se en un deute moral, per passar a ser el símptoma d'una limitació, el conflicte deixaria de ser un estadi en el desenvolupament per convertir-se en un símptoma del que no es pot abastar.

Però, tot i això, l'obra de March sembla tenir un curiós respecte per la tradició més antiga, aquella que afirma que hi ha bellesa en la veritat i que l'elegància forma part de les qualitats de la ciència. I, com si busqués una vaga

simetria, March oposa a aquesta lògica de les conseqüències la lògica del que és apropiat. De tal manera que situa l'economia i la psicologia cognitiva, les ciències que sostenen argumentativament el conseqüencialisme, enfront de la sociologia i de l'antropologia, enfront del rol, de la norma i del valor, com si volgués mostrar-ne les limitacions mútues i no permetre a cap disciplina el pecat d'*hubris*, el pecat de l'excés, la supèrbia, la desmesura.

Si la lògica de les conseqüències ens parla de càlcul i de límits, la lògica del que és apropiat oposa a un ésser humà calculador un ésser humà en la història. Un ésser humà que busca el reconeixement dels seus iguals, la guia de la institució, el confort de la professió i els senyals del grup. Un ésser humà que actua guiat pel valor, un valor que se sustenta en un context que no és estable i que emet senyals que no sempre són clars. Així, les decisions disten també molt de ser evidents, ja que el *decisor* ha de reconèixer o identificar la situació, definir d'entre les seves identitats quines semblen disponibles i evocar la que sigui més apropiada per, finalment, establir la connexió entre l'una i l'altra, i determinar les regles d'ús apropiades.

Les preguntes que aquí sorgeixen immediatament són les que apunten a la constitució de les regles, a com es creen, es mantenen i es transformen les identitats en relació a aquestes mateixes regles. March també ens recorda que la història és fosca i que, per tant, aprendre de l'experiència és tan elusiu que de vegades sembla una tasca impossible. *Millor*, de vegades, pot ser *pitjor*, ja que, com més expert, com més competent ets, més circumscrit estàs a repetir-te, i amb més intensitat.

Quina relació tenen ambdues lògiques? Com es corresponen una lògica de les conseqüències pròpia de l'utilitarisme i una lògica que privilegia el que és correcte? D'una banda, des de la lògica del que és apropiat es podria pensar que la racionalitat és una d'entre tantes regles i normes de les quals un s'ha de servir quan estimi que la situació és l'apropiada. De manera que, indirectament, obrim un espai per a la irracionalitat organitzativa, per a teories de l'acció que sembla que introdueixin una retòrica gairebé silenciosa en els processos de canvi. O, per contra, des del conseqüencialisme, les regles no són res més que el resultat de processos racionals d'ordre més elevat i, gairebé sense voler-ho, deixem un camí obert pel qual es llançaran totalment cap a la gestió dels valors.

Entre els interessos de Jim March no hi ha el de resoldre'ns aquesta qüestió. És possible, fins i tot, que gràcies a aquest desig de mantenir viva la tensió sota la forma d'un dilema es trobi reconstruint una mica l'encanteri que Max Weber va assenyalar com a pèrdua a l'altar de la racionalitat instrumental. No obstant això, em permeto sospitar que, si Jim March hagués d'escollir un company de viatge, abans optaria per algú que enaltís la raó de la fe que no pas per algú que enaltís la fe en la raó.

L'obra de March parla a diferents públics. Ho ha fet al món dels negocis explícitament i implícitament. Fa unes setmanes, el setmanari *Business Week* dedicava un llarg article a la història recent de 3M. L'empresa es trobava en un moment curiós: mentre que Wall Street palesava la seva satisfacció amb els dividendes que oferia, el pols innovador era extremament feble, gairebé inexistent, un fet molt greu per a qui havia estat l'epítom de la innovació. L'article narrava l'aplicació d'una estratègia conduïda per un dels vicepresidents més brillants de l'equip de Jack Welch. En acabar la lectura, es tenia la sensació que, com Monsieur Jourdain, el personatge de Molière que va descobrir que parlava en prosa, el periodista descobriria que era *marchià* i que la seva descripció era un exemple excel·lent del dilema entre explotar i explorar, entre *slack* i *search*, i que March ho havia descrit amb molta precisió.

La seva obra parla a les organitzacions que, de vegades confoses amb l'ideal de la racionalitat, no s'adonen que les decisions, els problemes, els agents i les solucions són corrents que en ocasions es troben. I ha obert la porta a la reflexió sobre aspectes simbòlics en la formulació de l'estratègia.

March també parla als acadèmics. Ho fa aplicant els seus models a la situació de la recerca a la universitat i, particularment, a les escoles de negocis. Recordant que la veritable innovació està associada al risc i a un retorn temporal tardà, subratlla que les coses potser són més fàcils per als que volen presentar resultats immediatament, però probablement només a curt termini.

I, més explícitament, dirigint-se als seus col·legues, en el seu darrer comentari, preparat per a un seminari per a professors des del seu recés a Stanford, Jim March va afirmar que "la recerca no és una inversió, sinó un testament". Un testament. Què devia voler dir? Era una complicació banal, un discurs pompós?

Es diria que una afirmació semblant carregava les pistoles dels qui persegueixen raons per reafirmar que el món no necessita el tipus de retòrica corrent entre acadèmics ociosos. Però March era més clar que això. Coneixia els seus iguals, i no era

Un homenatge voluntariós
Als servents de la simulació

Era una cosa ben diferent. En un món en què de vegades ens referim a l'estudiant com a client o en què la universitat s'assembla a un mercat i l'educació superior és un càlcul en un full d'Excel, i encara més a les escoles de negocis, en les quals la lògica conseqüencialista ha estat paradigmàtica, March ens recorda que el nom que mereix l'estudiant és el d'*acòlit*, i que l'educació superior ha de ser una visió. Perquè l'educació és, a més, veneració del coneixement i de l'aprenentatge, cosa que constitueix una manifestació de la fe en el que significa ser un ésser humà. I, així, l'ensenyament no és una professió, és un sagrament. I aquest lloc, la universitat, és un temple, i potser incidentalment, un mercat; però és un lloc on es venera l'erudició, no tan sols per la seva contribució al benestar individual o social, sinó també per la contribució que simbolitza per a la humanitat, que li dóna suport i la vol transmetre.

I ja acabo. Perquè és el poeta, Jim March, qui demana que el got no estigui massa ple.

Protegiu-me d'un excés de records.

Permeteu-me alçar el meu got per darrera vegada al llarg d'aquesta *laudatio*. Permeteu-me també convidar-vos a gaudir amb els dilemes i amb Jim March. Permeteu-me concloure amb els versos d'algú que, a més de ser un brillant acadèmic, guarda respectuós silenci sobre les coses importants, no sé si perquè va néixer a Wisconsin, i allà diuen que

La vida és millor
Quan es fonamenta
En els teixits del silenci

o per algun altre motiu que desconec. Sobre les aspiracions, March va escriure:

Tinc esperances
Però no espero pas
Assolir-les
Són
Malentesos amb Déu.

Us deixo amb un home que ha volgut ser acadèmic, científic i poeta i que, respecte a tot això, supera les nostres expectatives.

Les normes de Wisconsin

En el lloc d'on jo sóc
Els homes no diuen el que volen
A cada instant del dia
I, de vegades, menys encara a la nit
Ni tan sols en un xiuxiueig. Caminem
Per un confortable camí de convencions
Ocultant les nostres ambicions,
I en gran part no pas especialment perquè
Vulguem enganyar ningú, sinó perquè sí.

Dr. Alfons Sauquet, vicedegà de Recerca
i Innovació d'ESADE

3

LAUDATION FOR
PROFESSOR JAMES G. MARCH
BY DR. ALFONS SAUQUET,
VICE DEAN RESEARCH AND
KNOWLEDGE ESADE



Miguel de Cervantes, in the *Quixote*, said of Barcelona that it was an example of courtesy. There is probably nothing more courteous than a *laudation* to welcome Professor Jim March to Ramon Llull University.

A *laudation* is recognition of an academic career. In the case of Professor March, this career started off with an article that began, "The importance of the family-oriented behavior for the study of political attitudes and political action has been conceded by most students of politics since the time of Plato". The article titled '*Husband-Wife Interaction over Political Issues*' was published in the winter of 1953 in *The Public Opinion Quarterly*. The article had been written by a young assistant professor at Carnegie Mellon University, James G. March, who had just obtained his PhD from Yale University.

To that article, which barely ran to ten pages in length, Jim March has added another one hundred articles and over twenty books. In addition to his writing, Jim March has disseminated his own and others' ideas at Carnegie Mellon, at the University of California – Irvine, as Professor of Psychology, and at Stanford University, where he has served successively as Professor of Higher Education, Political Science, Sociology, and Management. At present, Jim March is Emeritus Professor of Political Science, Sociology and International Management at the same University.

Allow me to begin by stating the obvious. If the 'pass' criterion were quantity, this *laudation* would be manifestly understandable and, considering the merits to which it refers, especially brief. We would be immediately satisfied with the enumeration and classification of his abundant academic contributions and we would limit ourselves to noting the excellence of his work. In fact, the mere record of his works and academic merits, as well as the various forms of recognition he has received from his colleagues, would be more than enough testimony to a productive academic career pursued with devotion, persistence and dedication. In addition, Jim March has received *honoris causa* doctorates

from the Copenhagen School of Economics, the Swedish School of Economics, the University of Bergen, the Helsinki School of Economics, the University of Wisconsin, and the universities of Uppsala, Gothenburg, Dublin, Poitiers, and York. *honoris causa* doctorates are the highest form of recognition offered by academia to its most outstanding members. It is hardly surprising that, only a few days ago, our Parisian colleagues at HEC should have decided to add the name of his school to the list of academic institutions as a mark of admiration and respect for such a prodigious academic career. And this reasoning could well be used today to explain this event being held at ESADE, at Ramon Llull University: by virtue of which we now add Barcelona, and by extension southern Europe, to a continental-wide tribute which, additionally, serves as a brilliant launch for ESADE's fiftieth anniversary celebrations.

It may well make sense to feel satisfied with such amplitude, given that it was Jim March himself who reminded us that there is a certain indifference in decision-making, if by 'indifference' we understand the exercising of a wise lack of memory concerning the best possible option and settling for a sufficiently satisfactory option. But as it was none other than March himself who also said that satisfaction is less a rule of decision-making as it is one of investigation and that satisfaction lies in the comparison between performance or results and levels of aspiration. At the same time, this level of aspiration is also determined by a certain sense of what is appropriate. It is evident, in that case, that what today determines what is fitting for this event should be related to the institution holding the event. And, in the university community, in a community of academics, it is clear that a *laudation* cannot be a mere enumeration of merits.

Praise implies discrimination.

In social sciences, a division – some would say “artful discrimination” – is sometimes made between academics who describe phenomena and those who prescribe actions. If this were possible, the work of Jim March and his colleagues and students, would have consisted of such powerful descriptions that they would have in the end become prescriptions: given that modifying some of the fundamental assumptions about human behaviour and establishing relationship patterns with institutions are, in themselves, prescriptions. In effect, his descriptions have contributed towards creating an organisational theory

sufficiently comprehensive so as to include strategy, decision-making, motivation, leadership and learning. They have contributed towards explaining why we are satisfied with a decision, what happens when we *are* satisfied, when we accept risk and the role played by chance. They are descriptions that have enabled us to link political science with organisational science and to extend the discipline of economics towards behavioural economics.

In a superb tale about chance and destiny of nations, G.K. Chesterton wrote, “The world does not recover from actions”. I believe that in the case of Jim March it can be said that the organisational world would not be what it is today without his contribution, and that to a certain extent we do not want to recover entirely from his actions. Let me explain at this point why I believe this to be the case. Let’s pause for a moment to consider the words of Jim March, given that, in the words of a poet whose name I will reveal further on:

“Truth lies in the words, not in any authority, claimed by their author”.

In the beginnings of organisational theory, the metaphor of the organisation as a political system found acceptance early on. Nevertheless, this type of explanation soon came into conflict with explanations of organisational behaviour that were based on emphasising the importance of formal structures of authority and on hierarchy. The latter became extremely popular and quickly eclipsed visions of the organisation that seemed to tolerate a type of uncertainty or irrationality. The political vision was not very appropriate to nor coherent with the more popular decision-making model based on the assumptions derived from economic orthodoxy according to which human beings made decisions based on a precise calculation of utilities and costs and on a level of aspiration that could be summed up in the word ‘maximisation’.

It is in this scenario that the work of Jim March and Herbert Simon initially, followed by that of Jim March and Richard Cyert, come to the fore to not only indicate that political behaviour exists, but, more importantly, that this political behaviour is, in a manner of speaking, the natural state of things and that, on the contrary, the idea of the rational human being who makes decisions as if he were omniscient is undoubtedly an exception.

The naturalness of the explanation is due to two factors. It was a natural explanation in as far as it was constructed on empirical studies focused on decision-making. And it was also natural in as far as it was constructed on a new conception of the nature of human beings. What was termed 'the cognitive revolution' was connected, by in large, to the work of Jim March through the development of an organisational theory.

If cognition were a process that implied limitations, it was necessary to go back to *homo economicus* economics to rediscover it not as an omniscient ideal, as had been suggested from the economics point of view, but as a subject which, knowingly or otherwise, administered its limitations with certain ingenuity.

Human beings' limitations have forced us to ask ourselves how decisions are taken. To ask ourselves these questions on the basis that decisions were taken in a world in which information was imperfect and incomplete. To question how the agents and decision-makers proceeded with their inherent limitations regarding attention, and how they sequentially selected and processed the data. To enquire as to whether or not the type of problem would have some influence on the process, and to question individuals' aspiration level and how this level of aspiration determined research behaviours and how these consumed the excess: the 'slack'. It became necessary to ask how the consequences of the acts would be evaluated and how these would influence future behaviours. By the same token, it was necessary to ask to what extent the history behind decisions taken was important in terms of understanding the reasons behind decisions yet to be taken. And to end by asking what made history 'history', and how history itself was nothing but another limitation.

How did the descriptions that constituted the answers to these questions modify the scope of the organisation? I will mention some of the consequences. In terms of human resources, maximisation would imply the search for the best possible candidate, whereas the logic of satisfaction would imply ending the search once a good match had been found. Also, thanks to the work of Jim March, we came closer to understanding why economics students did not share the theory according to which it was necessary to treat 'cash outlays' and 'forgone gains' equally. A decision-maker that followed the logic of satisfaction would establish a clear difference between the loss of something that is

considered a possession and the loss of something that is not yet possessed. Similarly, aspirations moved on from being *a priori* to become an indicator related to performance. They were modified based on this, which, in turn, had an influence on the attitudes related to the search for alternatives. Thus, for example, the fulfilment of aspirations would probably generate a certain level of 'slack'. This, in other words, meant a differential between the potential gains and what had in effect been done, as a result of having reached objectives without having used all the resources available. On the contrary, 'slack' diminishes in organisations when aspirations continue to exceed performance. And, in parallel, search behaviours materialise.

A good part of this series of questions, and many others that I will not go into here, are grouped in what March has called 'logic of consequences', emphasising that, although limited, human beings act by orienting themselves, amid a multiplicity of options, and adopting a utilitarian frame of mind. This theory of action is partly a cultural legacy, a tradition that includes Jeremy Bentham and, curiously enough, the way in which some people view today's universities.

To these works, which in their own right would have immense consequences, March added considerations on organisational politics. These were totally logical considerations considering that his descriptions of decision-making paved the way for a different stance on estimating, fulfilling objectives, evaluating the types of information required, as well as on the interpretations derived from the data available. In essence, once the halo of rationality had been removed, out of the organisation emerged the *agora*. Void of infallibility, the organisation was open to discrepancy and therefore to politics. The unavoidable outcome was conflict and coalition, those phenomena which seemed to bring rationality itself into doubt. But this step was taken with dignity. Analogously to how the stereotype ceased to become a moral debt, being converted instead into the symptom of a limitation, conflict would cease to be a stage in the development and become a symptom of something that is limitless.

Yet even though March's work appears to have a peculiar respect for the old tradition, that tradition which states that there is beauty in truth and that elegance forms part of the qualities of science. And, as if searching for a vague symmetry, March positions this logic of consequences against appropriate logic.

He does so in such a way as to situate economics and cognitive psychology, the sciences that support consequentialism, opposite sociology and anthropology, role, norm and value as if attempting to demonstrate mutual limitations and deny these disciplines the sin of hubris: the sin of excess, arrogance and lack of moderation.

If logic of consequences deals with calculation and limits, then appropriate logic sets in opposition a calculating human being and a human being in history: A human being who seeks the recognition of equals, the guiding hand of institutions, the comfort of a profession, and signals of the group. This is a human being who acts guided by value, a value that is sustained in a context which is unstable and which sends out signals that are not always clear. Thus, decisions are also far from being clear-cut, since the decision-maker is required to recognise or identify the situation, define from among its identities those which appear to be available and to call up the one that is most appropriate in order to finally establish the connection between them, and to establish the appropriate rules.

The questions that immediately arise here are those focusing on how these rules are drawn up, on how the identities are created, maintained and transformed in relation to those same rules. March also reminds us that history is ambiguous and that, as a result, learning from experience is so elusive that it sometimes seems an impossible task. The *best* may sometimes be the *worst* given that the more expert you are, the more competent and the more prone you are to repeating yourself, and doing so with increasing intensity.

What relationship links both these forms of logic? How does a logic of consequences, typical of utilitarianism, correspond to a logic that gives privilege to what is correct? On the one hand, from appropriate logic, it could be suggested that rationality is one of the many rules and norms from which one is expected to draw when the situation is considered appropriate. So, indirectly, we have created a space for organisational irrationality, for theories of action that seem to introduce an almost silent rhetoric into the processes of change. Or on the contrary, from the point of view of consequentialism, rules are nothing more than the result of a higher order of rational processes and, almost unintentionally, we pave the way for them to be thrown head first into the management of values.

Resolving this question for us is not one of Jim March's interests. Thanks to a desire to keep this tension alive in the form of a dilemma, we might be able to reconstruct some of the enchantment that Max Weber described as loss on the altar of instrumental rationality. Nevertheless, I allow myself to suspect that if Jim March were called upon to choose a travelling companion he would sooner opt for someone capable of extolling reason of faith over faith in reason.

March's work is addressed to different audiences. It has addressed the business world, both explicitly and implicitly. A few weeks ago the weekly magazine, *Business Week*, featured a long article on the recent history of 3M. The company was in a rather peculiar situation: while Wall Street showed satisfaction over the dividends that the company offered, innovation was extremely scarce - almost nonexistent - which was serious for a firm that had once been the epitome of innovation. The article focused on the application of a strategy led by one of the firm's most brilliant vice-presidents among Jack Welch's management team. After reading the article, one was left with a sensation akin to that of Monsieur Jourdain, the Moliere character who discovered that he could speak in prose: The journalist would discover that he was 'Marchian' and that his description was an excellent example of the dilemma between exploitation and exploration, between 'slack' and 'search', and that March had described it remarkably accurately.

His work has reached organisations which, at times confused with the ideal of rationality, do not notice how decisions, problems, agents and solutions are currents that are sometimes to be encountered. And he has opened the door to reflection on symbolic aspects in the formulation of strategy.

March has also had an impact on academics. He has done so by applying his models to the state of affairs of university research and, particularly, to business schools. Bearing in mind that true innovation is associated to risk and a temporary delayed return, he emphasises that things are perhaps easier for those who want to present results immediately, through probably only in the short term.

And more explicitly, turning to his colleagues in his 'comments' prepared for a 'faculty seminar' to mark his retirement from Stanford, Jim March

affirmed that research is not an investment, but a testament. A testament. What did he mean by that? Was it a banal complication, a pompous address?

It could be said that such an affirmation could be misused by those who look for reasons to reaffirm that the world has no need for this type of rhetoric common among idle academics. But March was clearer than that. He knows his peers, and this was not:

“A willing tribute
To the ministers of pretence”

This was something rather different: In a world in which we sometimes refer to students as *clients*, or in which universities resemble markets, and in which higher education is reduced to figures on an Excel spreadsheet. And, particularly in business schools in which consequentialist logic has been paradigmatic, March reminds us that the name that students deserve to be given is that of ‘acolyte’, and that higher education should be a vision. Because, in addition, education is the veneration of knowledge and learning, which symbolises a manifestation of the faith in what it means to be a human being. Consequently, teaching is not merely a job but a sacrament. And that this place, the university, is a temple – perhaps incidentally a marketplace – and a place where erudition is revered not only through its contribution to individual or social well-being, but through its symbolic contribution to humanity, which supports it and hopes to transmit its ideals.

And now, to round off. Because it is the poet, Jim March, who asks that the glass not be too full:

“Protect me from the abuse of recollection.”

Allow me to raise my glass for the last time in this *laudation*. Allow me also to invite you to enjoy the dilemmas and the works of Jim March. Allow me to conclude with the verses of someone who, in addition to being a brilliant academic, is respectfully silent on the important things. Perhaps this is because he was born in Wisconsin, where they say that:

Lives are better
When dressed
In the fabrics of silence.

or perhaps it is for some other reason, unbeknown to myself. On aspirations, March wrote:

I have hopes
And do not expect
To meet them
They are
Misunderstandings with God.

I leave you with a man who has sought to be scholar, scientist and poet, and who, with respect to this, exceeds our expectations.

Wisconsin Rules

“Where I come from
A man does not say what he wants
every moment of the day
And sometimes less at night
Even in a whisper. We walk
A comfortable path of convention
Keeping our ambitions hidden,
Mostly, not especially because
We want to fool anyone, but because.

Dr. Alfons Sauquet,
vice dean Research and Knowledge ESADE

4

SPEECH BY DR. JAMES G. MARCH, EMERITUS
PROFESSOR OF POLITICAL SCIENCE,
SOCIOLOGY AND INTERNATIONAL MANAGEMENT
AT STANFORD UNIVERSITY



The Dilemmas of Learning in Organizations

One of the enduring concerns of organizational economics is the way organizations evolve over time in response to experience. Recent enthusiasms have emphasized particularly ideas of “learning organizations”, calling attention both to the ways organizations learn and to the possibilities for improving organizational intelligence through increasing the rate and precision of learning. These enthusiasms have often encouraged the too easy assumption that learning processes necessarily lead to organizational improvement. The usefulness of learning as an instrument of organizational intelligence has to be demonstrated, not assumed. There are good reasons for hesitation in embracing an unconditional enthusiasm for learning. Learning is hampered by errors in interpreting history, by its own myopia, by its tendency to eliminate the variation that it requires, and by the intricate relations among different levels of a nested and conflictual learning system. My discussion today is built around seven simple propositions about these dilemmas of learning, a kind of catechism for consideration of learning as an instrument of intelligence:

I.

Proposition 1: (Exploitation and exploration) A fundamental requirement for intelligent adaptation is to maintain a balance between the exploitation of things already known and the exploration of things that might come to be known.

This enduring problem of adaptation occurs in slightly different forms in different adaptive processes-rational choice, learning from experience, learning from others, and competitive selection. It is the starting point for a theory of adaptation.

Consider a classic problem in rational choice, the so-called “bandit” problem. In simple bandit problems we imagine a person choosing between two alternatives each of which offers returns that are draws from an unknown probability distribution. A decision maker who wants to maximize expected return would put all of his investment into that alternative with the highest expected value if he knew which one did, but he does not know. Consequently, he must use some of his investment to explore the outcome distribution. Of course, he does not want to spend too many resources exploring alternatives because he wants to invest as much as possible in the better alternative. On the other hand, he does not want to invest all of his resources in the alternative that appears to be better unless he is certain that it is the better alternative.

The bandit problem is to specify an optimal strategy for dividing resources between investing in the apparently best alternative and exploring other alternatives on the chance they might prove to be better. The results in the study of bandit problems fill a very large literature. Various heuristics to deal with the problem have been generated, but useful general solutions to the optimality question exist only for the simplest situations. When we generalize to cases involving n-alternatives, to cases in which new alternatives may appear, and to cases in which the payoff distributions may be changing (either exogenously or endogenously), the problems generally become intractable.

It is clear that a strategy of exploitation without exploration is a route to obsolescence. It is equally clear that a strategy of exploration without exploitation is a route to elimination. But it is not clear where the optimum lies between those two extremes. The problem is partly a problem of ignorance about the distribution of costs and benefits, but it is only partly that. A deeper problem is that specifying the optimum requires comparing costs and returns across time and space.

An exploitation / exploration balance that is good in the short run is likely not to be good in the long run. And an exploitation / exploration balance that is good for the individual actor is likely not to be good for the community of actors. Thus, although we cannot specify the optimum balance, we know that that optimum depends on the time and space perspective taken. More specifically, the longer the time horizon and the broader the space horizon, in general, the more the optimum moves toward exploration.

II.

Proposition 2: (Undersampling of failures) Adaptation to experience results in changing the sampling rate of alternatives, increasing the sampling of apparently good alternatives, decreasing the sampling of apparently poor alternatives. This fundamental property of adaptation is the basis of its power, but it introduces systematic error.

Adaptation increases the choice of alternatives associated with favorable outcomes and decreases the choice of alternatives associated with unfavorable outcomes. Actions that appear to be locally successful tend to be reproduced; actions that appear to be locally unsuccessful tend not to be reproduced. Most of the positive consequences of adaptation stem from this differential reproduction of actions associated with successes. For example, experience eliminates “losers” at a faster rate than it eliminates “winners”.

Since adaptation reduces the sampling rate of alternatives associated with unfavorable outcomes relative to the sampling rate of alternatives associated with favorable outcomes, the estimation of the value of alternatives associated with unfavorable outcomes is subject to greater error.

This results in an asymmetry in the errors of learning. **Overestimations** of the values of alternatives will lead to increasing the sampling of those alternatives and thus to correcting the error. **Underestimations** of the values of alternatives, on the other hand, will lead to decreasing the sampling of those alternatives and thus will not lead to correcting the error. Learning is vulnerable to avoiding good alternatives that, for any reason, do poorly in early experience. The problem is compounded by practice effects. If performance is a product of the potential of an alternative and the competence of an operator, and competence is a function of experience, organizations are vulnerable to two kinds of traps. The first can be called a **failure** trap and is an example of a situation in which exploration actually drives out exploitation. Inexperience leads to failure which leads to changing alternatives which leads to failure again, an endless cycle of failure and trying new things.

The second trap is probably more common. It is a **success, or competency, trap**. Success at an alternative leads to repeating it. The additional experience increases competence and increases the likelihood of success. Over time, the organization becomes so competent at a current alternative that it is difficult for an adaptive process to switch to another alternative, even one with greater potential.

Three kinds of situations are particularly troublesome in this respect: The first case arises from action that involves a new technology or idea. New things characteristically require development and practice in order to achieve their potential. Early local feedback is likely to be negative. Adaptive organizations are likely not to repeat the action, thus failing to accumulate the competence and experience that would reveal the true value of the action. If an organization is to escape the traps of learning, it needs to be impatient with old ideas, which tend to be relatively good on average, but patient with new ideas, which tend to be relatively poor on average.

The second case arises with risky alternatives that involve a small chance of a very good return but a large chance of a mediocre return. Early local feedback is likely to be negative, and the failure to repeat the action leads organizations in most such situations not to discover the true potential of the alternative.

The third case arises in situations in which an alternative has good consequences for an organization as a whole, but poor consequences for the part of the organization executing the action. Local negative feedback is likely to extinguish the action before its more distant positive consequences can be realized.

In order to avoid these errors, individual and organizational learners have to find ways to repeat failures to a judicious extent. As a result, one of the primary concerns of students of adaptation in organizations is finding instruments of persistence with novelty that are relatively impervious to experience with poor outcomes.

III

Proposition 3: (Bias in favor of exploitation) Because returns to exploitation are systematically more certain, sooner, and closer than are the returns to exploration, exploitation has a fairly general advantage within adaptive processes.

Adaptive processes in organizations are implicitly local in their time and space perspectives. The main mechanisms of organizational choice, learning, and selection all are local. Adaptive processes give a favored position to alternative whose benefits are local in time and space and whose costs are distant in time and space. Alternatives with distant benefits and local costs are disadvantaged.

For example, one of the classical problems of democracy involves matching a current democratic constituency with the long run interests that will develop in a society. Who cares about the long run? Who cares about the larger political system? How in a democratic system do we represent the unborn, or interests that are affected but are domiciled outside the political boundaries?

The bias against distant time and space is also a bias against exploration. The benefits of exploitation are systematically more certain and nearer in time and space than are the benefits of exploration. The costs of exploration are systematically more certain and nearer in time and space than are the costs of exploitation. These problems are not particularly due to cognitive limitations of human beings. They are, for the most part, structural limitations of adaptive processes.

They are accentuated by increasing the rate and precision of adaptation, thus by pressures toward local efficiency. The processes of adaptation will not reliably locate global optima.

IV.

Proposition 4: (Altruism and self-control). In order to compensate for the adaptive bias against exploration, it is generally necessary to stimulate altruism (the sacrifice of local advantage for global advantage) and self-control (the sacrifice of immediate advantage for long run advantage).

The myopia of adaptive processes is well-known. It leads to substantial literatures on the difficulties of imposing self-control (offsetting current costs with future benefits) and altruism (offsetting individual costs with community benefits) in a system of rational choice; on the learning difficulty in persisting in an alternative that does poorly in local feedback; on the ways in which short run selection pressures eliminate alternatives that would be particularly fit in a longer run.

It is generally understood that the exploration rate can be increased by improving the immediate, local returns for wild ideas that turn out to be right and by providing insurance protection for wild ideas that turn out poorly. Such awareness leads to strategies for tying incentives to success. Unfortunately, the strategy of providing large rewards for ideas that ultimately prove exceptionally valuable suffers from its dependence on results that are often quite distant in time and space.

For a consequential actor, the exploration of an alternative depends on estimates of the expected consequences, and an organization may, intentionally or not, stimulate erroneous estimations of risk. In particular, inaccurate estimations of risk are encouraged by the differential reporting of successes and failures, through illusions of efficacy that lead to the attribution of success to skill rather than luck and thus the underestimation of risk by successful actors, and by biases in the transfer of knowledge from experienced actors to new ones. Organizations contribute systematically to such phenomena through hierarchical promotion systems, through buffering parts of the organization from external and internal knowledge, and by slowing learning through buffers on feedback stemming from ideology, imagination, fashions in action, and social legitimacy. Organizations shield exploration by creating interpretations of negative feedback that make it appear positive. They interpret failure as success.

They embrace models or ideologies that cannot be disconfirmed. They encourage the hubris of leaders. They create pressures to conceal failures and segregate subunits so they cannot learn from one another.

Organizations can also try to change the bias against exploration by trying to change time horizons. Typically, an emphasis on short-run efficiencies and accountability shortens time horizons. Any positive consequences obtained through such measures have to be weighed against their negative effects on exploratory activity, and organizations sometimes seek ways of extending horizons. A long forward time perspective is linked to a connection to the past, to the idea of a history that extends into the distant past and therefore into the distant future. Thus, it is linked to enduring social institutions – families, communities, and institutions.

V.

Proposition 5: (Disposable organizations) Maintaining exploration is difficult within any one organization but may be achieved at the level of populations of organizations through a system of disposable organizations.

Partly because much of the thinking about organizational learning has taken place in business schools with their orientation to maintaining the health of individual organizations, most discussions focus on methods of protecting exploration within a particular organizations.

Alternatively, it has been suggested that ideas of organizational adaptation should accept the basic fact that individual organizations will necessarily be myopic, that their adaptation will respond to things that are close in time and space. From this perspective, established organizations will always specialize in exploitation, in becoming more efficient in using what they already know. Such organizations will become dominant in the short run, but will gradually become obsolescent and fail.

New organizations, in this perspective, will provide the only exploration. New ideas can penetrate a small new organization more easily than an older,

larger organization; and new organizations provide opportunities for experimenting with unlikely possibilities.

Most new organizations will fail. Most new ideas are bad ones. However, a few new organizations will succeed in discovering a new product or process. At that point, they stop exploring and start exploiting; but they have provided innovation for the population of organizations.

This adaptive system of disposable organizations has some attractions, but a system built on semi-permanent organizations (such as our present one) cannot be quickly overturned without major problems. Moreover, a system of disposable organizations works only if there is a steady flow of new organizations exploring new options and if there is a system of connections that allows new ideas to spread.

VI.

Proposition 6: (Personal and social identities) The generation and persistence of new ideas can be encouraged by proper incentives, but it also profits from foolishness encouraged by a sense of self.

Adaptive processes are self-destructive in the sense that they tend to reject the new ideas that are critical to exploration. The reasons are not mysterious. Most new ideas are bad ones, and particularly bad in the temporal and spatial neighborhood. It is impossible to distinguish good new ideas from bad new ideas. The more deviant the idea the more likely it is to be rejected, and the greater its value if it turns out to be right. In particular, knowledge tends to discriminate (sensibly) against new ideas, and adaptive systems have difficulty sustaining new ideas long enough to determine their value – if they have any.

It is tempting to proclaim a utilitarian justification for madness as a factor in the generation and persistence of novelty in an adaptive system. From there, it is only one small step to trying to define the optimal amount of madness in an organization and to designing an incentive system that sustains it. In the end, however, learning probably requires a certain amount of arbitrary commitment

to madness. Such a commitment can be found in a conception of life as being organized by personal and social identities, by the attempt to fulfill expectations of a sense of self.

In that regard, I would remind you of a classical vision that justifies madness, not as being useful, but as being a part of a proper life. I refer, of course, to that great testament to the human spirit, Don Quixote de la Mancha. Quixote seeks consistency with imperatives of the self more than with imperatives of his environment. He exhibits a sanity of identity more than a sanity of reality. He follows a logic of appropriateness more than a logic of consequences. He pursues self-respect more than self-interest. He does what he believes is obligatory for a knight errant. He says:

“Yo sé quien soy.”(I, 5)
“I know who I am.”

When Sancho Panza challenges Quixote to justify his foolish behavior, he disdains a consequential justification. He says:

“que volverse loco un caballero andante con causa, ni grado ni gracias: el toque está en desatinar sin ocasión ...” .(I, 25)

“For a knight errant to make himself crazy for a reason merits neither credit nor thanks. The point is to be foolish without justification.”

In a Quixote world, dilemmas may perhaps be understood by reason, but they are resolved not by reason but by an arbitrary commitment to what constitutes proper behavior. As a counter-balance to an emphasis on incentives, it is not a bad vision. The inventiveness of creative engineers comes less from incentives and the rationality of Jeremy Bentham than from the foolishness of fulfilling their identities as engineers, of saying (with Quixote):

... yo haré lo que viere que más viene con mi pretensión. (I, 20)
I will do what I see as best fitting my character (claim, identity). (I, 20)

The strategy of building identities that demand exploration is familiar to modern life. It is not hard to imagine that the identity of “fighter pilot” or

“revolutionary” or “entrepreneur” supports the risk taking that exploration involves. The willingness to take risks is not tied to expectations of consequences but to the understanding of what it means to embrace a particular identity. Toward that end, organizations create sub-cultures and roles with clear risk taking (or risk avoiding) expectations. These identities serve to shift attention from the consequences of an action to its consistency with an accepted identity.

VII.

Proposition 7: (No free lunch) Enthusiasts for learning organizations have to recognize that although adaptation is a powerful instrument of intelligence in organizations, there is no magic.

Recent enthusiasms for organizational change emphasize the possibility of creating organizations that learn effectively and have proclaimed the importance of making organizations learn more rapidly and more precisely. The proclamations may seem obvious, but they are actually misleading.

Adaptiveness will sometimes solve problems and sometimes create them; and slow, imprecise adaptation can often be better than fast, precise adaptation, particularly in the long run. An organization can increase exploitation and persistence by various means, but thereby it also increases the risk of becoming obsolescent. An organization can increase exploration by various means, but thereby it also increases the risk of being stupid. An organization can try to make the trade-offs intelligently, but intelligence involves improbable calculations including some that depend critically on intertemporal and interpersonal comparisons of utility.

Exploration is necessary, but it is costly. And increasing exploration through altruism or self-control increases the costs. This would not be true if it were possible to distinguish good new ideas from bad new ideas with some validity. In practice, it is not possible. When knowledge filters the flow of ideas, it eliminates novelty, as it should at least on an actuarial basis. And when it eliminates novelty, it eliminates not only the disastrous crazy ideas, but also the brilliant ones.

There is no magic solution to this dilemma. Great new ideas are crazy from the point of view of established knowledge. Occasionally, a crazy new idea turns out to be spectacularly important. However, only a tiny fraction of crazy new ideas will prove to be great ones, and usually only after some period of time. Although much effort has gone into discovering reliable routes to creativity and to make the early identification of good ideas feasible, most of that effort has been unrewarding. We can increase or decrease the rate of creation and persistence in new ideas; but any reduction in the creation of and persistence in bad new ideas also reduces the creation and persistence in good new ideas. And any increase in the creation and persistence in good new ideas also increases the creation and persistence in bad new ideas.

These are the kind of dilemmas for which human existence is famous, and it should be no surprise that they lurk in the mundane world of management and those who would encourage learning in it.

Dr. James G. March
Stanford University

5

DISCURS DEL DR. JAMES G. MARCH,
PROFESSOR EMÈRIT DE CIÈNCIES
POLÍTIQUES, DE SOCIOLOGIA I
DE MANAGEMENT INTERNACIONAL
STANFORD UNIVERSITY



Els dilemes de l'aprenentatge en les organitzacions

Una de les preocupacions més habituals de l'economia de les organitzacions és com aquestes evolucionen al llarg del temps com a resposta a l'experiència adquirida. Recentment, s'ha destacat amb entusiasme el concepte "d'aprenentatge de les organitzacions", i destaquen la manera com aquestes aprenen a més de les possibilitats per a millorar la intel·ligència organitzativa mitjançant l'increment del ritme i la precisió de l'aprenentatge.

Aquest entusiasme sovint han conduït a una suposició massa simplista segons la qual els processos d'aprenentatge necessàriament porten a la millora organitzativa. Cal demostrar la utilitat de l'aprenentatge com a instrument de la intel·ligència organitzativa i no donar-lo per fet. Hi ha raons de pes que posen en dubte l'entusiasme incondicional en l'aprenentatge. Aquest es veu dificultat a causa de la interpretació errònia de la història, de la pròpia miopia, de la seva tendència a eliminar la variació que requereix, i a causa de les relacions estretes entre els diferents nivells d'un sistema d'aprenentatge arrelat i conflictiu. La meua xerrada d'avui gira a l'entorn de set proposicions senzilles respecte aquests dilemes d'aprenentatge, una mena de catecisme que té en compte l'aprenentatge com a instrument de la intel·ligència.

I.

Proposició 1. (Explotació i exploració) Un requisit fonamental per a l'adaptació intel·ligent és mantenir l'equilibri entre l'explotació de tot allò que ja es coneix amb l'exploració del que es pot arribar a conèixer.

L'etern problema de l'adaptació presenta formes lleugerament diferents en processos d'adaptació diversos: l'elecció racional, l'aprenentatge a través de l'experiència, l'aprenentatge a través d'altres i la selecció competitiva. Aquest és el punt de partida d'una teoria de l'adaptació.

Prenem un problema clàssic de l'elecció racional, l'anomenat problema del "bandit". En les variants senzilles d'aquest problema, imaginem una persona

que ha d'escollir entre dues alternatives cada una de les quals presenta uns beneficis que es deriven d'una distribució desconeguda de probabilitats. Qualsevol que hagi de prendre una decisió i que vulgui maximitzar el beneficis esperats, destinarà tota la seva inversió a l'alternativa amb el valor esperat més alt si sabés quina és, però ho ignora. En conseqüència, ha d'utilitzar part de la seva inversió per explorar els resultats de la distribució. Evidentment, no vol gastar massa recursos explorant alternatives ja que vol invertir tant com sigui possible en la millor. D'altra banda, tampoc no vol invertir tots els seus recursos en l'alternativa que sembla la millor sense estar segur que realment ho és.

El problema del bandit consisteix a dissenyar una estratègia òptima per dividir els recursos entre invertir en el que sembla ser la millor alternativa, i entre explorar-ne d'altres amb la possibilitat que resultin ser millors. Hi ha molta literatura a l'entorn dels resultats d'estudis sobre aquest problema, i malgrat que s'han generat diversos heurístics per tractar-lo, només s'han trobat solucions genèriques útils pel que fa a l'optimització de la qüestió per a les situacions més simples. Quan generalitzem amb casos que impliquen n -alternatives, amb casos en què poden aparèixer alternatives noves i amb casos en què la distribució de la recompensa pot ser canviant (tant exògenament com endògena), els problemes, aleshores, esdevenen inabordables.

Així, doncs, es posa de manifest que una estratègia d'explotació sense exploració és el camí cap a l'obsolescència; si bé també queda clar que una estratègia d'exploració sense explotació porta a l'eliminació. Tanmateix, no és clar on rau el punt òptim entre aquests dos extrems. En part, es tracta d'un problema de desconeixement de la distribució dels costos i els beneficis, però només parcialment. Un problema encara més complex és que establir el punt òptim requereix comparar costos i beneficis al llarg del temps i de l'espai.

Un equilibri entre explotació/exploració que sigui bo a curt termini és possible que no ho sigui a llarg termini; de la mateixa manera que un equilibri positiu per un actor individual pot no ser-ho per un conjunt d'actors. Així, doncs, malgrat que no podem especificar el punt òptim d'equilibri, sabem que aquest depèn de la perspectiva temporal i espacial que es pren, concretament, com més llarg és l'horitzó temporal i més ampli l'horitzó espacial, en general, el punt òptim tendeix cap a l'exploració.

II.

Proposició 2. (Infra-mostreig d'errors) Per adaptar-se a l'experiència cal canviar l'índex de mostreig d'alternatives: incrementar el mostreig de les alternatives aparentment bones i reduir el de les més pobres. Aquesta propietat fonamental de l'adaptació és la base del seu poder, però indueix a un error sistemàtic.

L'adaptació fa augmentar l'elecció d'alternatives associades a resultats favorables i en disminueix les associades a resultats desfavorables. Aquelles accions que semblen reeixides localment tendeixen a ser reproduïdes, i les que semblen no ser-ho s'acostuma a no reproduir-les. La majoria de les conseqüències positives de l'adaptació provenen de la reproducció diferencial d'accions associades amb èxits. Per exemple, l'experiència elimina els "perdedors" a un ritme més ràpid que els "vencedors".

Com que l'adaptació redueix l'índex de mostreig d'alternatives associades a resultats desfavorables respecte l'índex de mostreig de les associades a resultats favorables, l'estimació del valor de les alternatives relacionades amb resultats desfavorables està subjecte a un error major.

Tot plegat comporta una asimetria en els errors de l'aprenentatge. La **sobreestimació** dels valors de les alternatives portaran a augmentar-ne el mostreig i, per tant, a corregir l'error. D'altra banda, la **infra-estimació** dels valors de les alternatives, portaran a reduir-ne el mostreig i, per tant, a no corregir l'error. L'aprenentatge és vulnerable a eludir bones alternatives que, per algun motiu, en l'experiència recent no han donat bons resultats.

El problema s'agreuja a conseqüència de la pràctica. Si el rendiment és fruit del potencial d'una alternativa i la competència d'un operador, i la competència és el resultat de l'experiència, les organitzacions són vulnerables davant dos tipus de paranys. El primer el podem anomenar parany del **fracàs** i és un exemple d'una situació en què l'exploració acaba exclouent l'explotació. La inexperiència porta al fracàs, cosa que provoca un canvi d'alternatives que novament condueix al fracàs: un cicle inacabable d'assaig i error de coses noves.

El segon parany probablement és més habitual. Es tracta del parany de l'èxit o de la competència. L'èxit d'una alternativa porta a repetir-la. L'experiència addicional fa augmentar la competència i les possibilitats de reeixir. Amb el temps, l'organització va adquirint tanta competència en una alternativa habitual que és difícil per un procés d'adaptació substituir-la, fins i tot si es tracta d'una amb més potencial.

En aquest sentit, es donen tres situacions especialment difícils. El primer cas sorgeix de l'acció que implica una nova tecnologia o una nova idea. Per definició, les novetats comporten desenvolupament i pràctica per tal de poder adquirir el seu potencial. És possible que, d'entrada, la valoració local sigui negativa. Les organitzacions adaptables possiblement no repetiran l'acció i per tant no acumularan ni la competència ni l'experiència que podrien revelar el veritable valor de l'acció. Si una organització no cau en els paranys de l'aprenentatge, cal que sigui impacient amb les idees antigues, que solen ser relativament bones, i en canvi ser pacients amb les noves, que tendeixen a ser més pobres.

El segon cas apareix amb les alternatives arriscades, amb poques possibilitats d'oferir un gran benefici però amb grans possibilitats de presentar-ne un de mediocre. En primera instància, les valoracions locals poden ser negatives i, en la majoria dels casos, el fet de no repetir l'acció porta a les organitzacions a no descobrir l'autèntic potencial de l'alternativa.

El tercer cas es presenta en aquelles situacions en què una alternativa té conseqüències positives per a una organització com a conjunt però en té de negatives per la part de l'organització que du a terme l'acció. És possible que les valoracions locals facin desaparèixer aquesta acció abans que se'n puguin percebre conseqüències positives a més llarg termini.

Per tal d'evitar aquests errors, tant els individus com les organitzacions que aprenen han de trobar maneres de repetir els fracassos en la justa mesura. Conseqüentment, una de les preocupacions principals dels estudiants pel que fa a l'adaptació a les organitzacions és trobar instruments que permetin persistir en una novetat i que siguin relativament impermeables a l'experiència amb resultats fluixos.

III.

Proposició 3. (Biaix a favor de l'exploració). Com que els beneficis de l'exploració són sistemàticament més segurs, més probables, i es produeixen més aviat que els beneficis de l'exploració; l'exploració gaudeix d'un cert avantatge en els processos d'adaptació.

Els processos d'adaptació de les organitzacions són implícitament locals tant des del punt de vista temporal com espacial. Els mecanismes principals de l'elecció, l'aprenentatge i la selecció organitzatius són locals. Aquests processos afavoreixen les alternatives els beneficis de les quals són locals tant en temps com en espai i que tenen uns costos més a llarg termini; aquelles amb beneficis més llunyans i costos locals estan en clar desavantatge.

Per exemple, un dels problemes propis de la democràcia és el de combinar una circumscripció democràtica present amb els interessos que sorgiran a llarg termini en una societat. A qui li interessa el llarg termini? A qui li interessa un sistema polític més ampli? En un sistema democràtic, com representem els interessos d'aquells que encara no han nascut o d'aquelles realitats afectades però ubicades fora de les fronteres polítiques?

El biaix respecte el temps i l'espai més llunyà també suposa un biaix respecte l'exploració. Els beneficis de l'exploració són sistemàticament més segurs i més propers en temps i en espai que els de l'exploració, mentre que els costos de l'exploració són sistemàticament més segurs i més propers en temps i en espai que els de l'exploració.

La causa d'aquests problemes no rau pròpiament en les limitacions cognitives dels éssers humans: es tracta, sobretot, de limitacions estructurals de processos d'adaptació. Els problemes s'agreugen quan s'incrementen el ritme i la precisió de l'adaptació i, per tant, quan l'eficiència local està sota pressió. Els processos d'adaptació no determinaran de manera fiable el punt globalment òptim.

IV.

Proposició 4: (Altruisme i autocontrol) Per tal de compensar el biaix d'adaptació en detriment de l'exploració, generalment és necessari estimular l'altruisme (el sacrifici d'un avantatge local per un de global) i l'autocontrol (el sacrifici d'un avantatge immediat per un a més llarg termini).

De tots és ben coneguda la miopia dels processos d'adaptació. Trobem molta literatura a l'entorn de les dificultats per imposar, en un sistema racional d'elecció, autocontrol (per contrarestar el costos actuals amb beneficis futurs) i altruisme (per contrarestar els costos individuals amb els beneficis del conjunt). També en trobem a l'entorn de la dificultat d'aprendre a persistir en una alternativa que no obté bones valoracions locals; i, igualment, a l'entorn de com la pressió per fer una selecció a curt termini elimina alternatives que serien especialment adequades a llarg termini.

Generalment, s'accepta que es pot augmentar el ritme d'exploració millorant, d'una banda, els beneficis locals immediats per a les idees esbojarrades que poden resultar positives i, de l'altra, tenint la protecció que ofereix una assegurança en cas que les idees esbojarrades donin lloc a resultats més fluïdos. Ser conscient d'això porta a estratègies per vincular les iniciatives amb l'èxit.

Malauradament, oferir grans recompenses per idees que en última instància demostren un valor excepcional és una estratègia que té com a contrapartida la dependència de resultats sovint llunyans pel que fa a temps i espai.

Per a un actor conseqüent, explorar una alternativa depèn d'estimacions de conseqüències esperades, i una organització, intencionadament o no, pot fomentar estimacions del risc errònies. Concretament, el diferencial a l'hora d'informar dels èxits i dels fracassos (per mitjà de falses il·lusions d'eficàcia que fan que s'atribueixi l'èxit a l'habilitat més que no pas a la sort i, per tant, que els actors subestimin el risc) i el biaix en la transferència de coneixement dels actors experimentats envers els novells, contribueixen a fer estimacions imprecises del risc.

Les organitzacions afavoreixen sistemàticament aquest fenomen mitjançant sistemes jeràrquics de promoció, protegint parts de l'organització del coneixement extern i intern, i alentint l'aprenentatge atenuant les valoracions provinents de la ideologia, la imaginació, les maneres de fer i la legitimitat social. Les organitzacions blinden l'exploració tot creant interpretacions de les valoracions negatives que les presenten com a positives; interpreten el fracàs com un èxit i adopten models o ideologies incontestables. Fomenten l'arrogància dels líders; pressionen per amagar els fracassos i segreguen subunitats de manera que aquestes no puguin aprendre les unes de les altres.

A més, les organitzacions també poden canviar aquest biaix en detriment de l'exploració intentant canviar els horitzons temporals. Sovint s'emfasitza l'eficiència i la responsabilitat a curt termini, cosa que escurça els horitzons temporals. Qualsevol conseqüència positiva obtinguda a través d'aquest tipus de mesures s'ha de ponderar respecte els efectes negatius provocats per l'activitat exploradora, i les organitzacions a vegades cerquen maneres d'ampliar els horitzons. Una perspectiva molt a llarg termini manté un lligam amb el passat, amb la idea d'una història que arrenca del passat remot i que, per tant, es perllonga fins el futur llunyà. Així, doncs, té relació amb institucions socials duradores: famílies, comunitats, i institucions.

V.

Proposició 5. (Organitzacions de vida curta) Manténir l'exploració en el si d'una organització resulta difícil però es pot aconseguir amb una certa població en un sistema d'organitzacions de vida curta.

Donat que, en part, el pensament a l'entorn de l'aprenentatge de les organitzacions s'ha generat a les escoles de negocis, orientades a mantenir la salut de les organitzacions per si soles, la majoria dels debats se centren en els mètodes per protegir l'exploració en el si d'una organització en concret.

Paral·lelament, s'ha suggerit que les idees respecte l'adaptació organitzativa haurien d'acceptar un fet bàsic: les organitzacions per si soles seran necessàriament miops, i que la seva adaptació respondrà a elements propers pel

que fa a temps i a espai. Des d'aquest punt de vista, les organitzacions consolidades sempre s'especialitzaran en l'explotació, en guanyar eficiència fent ús d'allò que ja coneixen. A curt termini, aquest tipus d'organitzacions dominaran, però poc a poc esdevindran obsoletes i fracassaran.

En aquest vessant, seran les organitzacions noves les úniques que duran a terme l'exploració. En una organització petita i novella, les idees innovadores poden penetrar més fàcilment que en una de més veterana i més gran; les noves oferiran oportunitats per experimentar amb possibilitats poc factibles.

La majoria de les organitzacions novelles fracassaran. La majoria d'idees innovadores són dolentes. Tanmateix, algunes organitzacions noves aconseguiran descobrir un producte o un procés nous. Arribades a aquest punt, deixaran d'explorar i iniciaran l'explotació; però hauran aportat innovació a la població d'organitzacions.

Aquest sistema d'adaptació d'organitzacions de vida curta presenta certs atractius, però un sistema basat en organitzacions semi-permanents (com el nostre actual) no pot fer fàcilment un gir ràpid de 180 graus. És més, un sistema d'organitzacions de vida curta només funciona si hi ha un flux constant de noves organitzacions que exploren noves opcions i si es disposa d'un sistema de connexions que permet difondre les idees innovadores.

VI.

Proposició 6. (Identitats personals i socials). Amb els incentius adequats es poden generar noves idees i persistir-hi, però també es pot nodrir de la insensatesa de qui és conscient d'un mateix.

Els processos d'adaptació són autodestructius, tendeixen a descartar aquelles idees innovadores que són crítiques per l'exploració. Els motius no són cap misteri: la majoria d'idees noves són dolentes, especialment pel que fa a la proximitat temporal i espacial. És impossible distingir entre idees noves bones i dolentes, com més aberrant és la idea, més probable serà que es desestimi i més gran és el valor que pot oferir si resulta ser positiva. Concretament, el

coneixement tendeix a discriminar (assenyadament) les idees noves atès que els sistemes d'adaptació no solen recolzar-les el temps suficient per arribar-ne a determinar el valor (si és que en tenen).

En un sistema d'adaptació, resulta temptador justificar la utilitat de la insensatesa com a un factor que permet generar una novetat i persistir-hi. A partir d'aquí, només s'està a un pas molt petit d'intentar definir la mesura d'insensatesa òptima per a una organització i de dissenyar un sistema d'incentius que ho recolzi. Al capdavant, però, l'aprenentatge probablement exigeix una cert grau de compromís arbitrari amb la insensatesa. Un compromís així el podem trobar en una concepció de vida organitzada a partir d'identitats personals i socials en l'intent de satisfer les expectatives d'un sentit de la consciència d'un mateix.

En aquest sentit, els remetria a la visió clàssica que justifica la bogeria, no per la seva utilitat, sinó com a part d'una vida correcta. Em refereixo, evidentment, al gran llegat de l'esperit humà que és el *Quixot*.

El *Quixot* busca la coherència amb imperatius del seu jo més que no pas amb imperatius del seu entorn; mostra sensatesa en la identitat més que en la realitat, segueix una lògica de la conveniència més que de les conseqüències, cerca el respecte per a ell mateix més que els seus interessos. Fa el que considera que ha de fer un cavaller errant. Diu:

“Yo sé quien soy” (I, 5)

Quan Sanxo Pança repta el *Quixot* a justificar el seu comportament insensat, ell menysprea una justificació conseqüent. Diu:

“que volverse loco un caballero andante con causa, ni grado ni gracias: el toque está en desatinar sin ocasión.” (I, 25)

Al món del *Quixot*, els dilemes potser es poden comprendre mitjançant la raó, però no és la raó que els resol, sinó el compromís arbitrari amb el qual es construeix el comportament correcte. Com a contrapartida a l'èmfasi en els incentius, no és una mala visió. La inventiva dels enginyers creatius no prové tant dels incentius ni de la racionalitat de Jeremy Bentham sinó de la insensatesa de satisfer la pròpia identitat (com a enginyers), i com diria en *Quixot*:

... yo haré lo que viere que más viene con mi pretensión. (I, 20)

A la vida moderna, és habitual l'estratègia de crear identitats que exigeixen exploració. No resulta difícil d'imaginar que la identitat d'un "pilot d'avió de combat", d'un "revolucionari" o d'un "emprenedor" comporta córrer el risc inherent a l'exploració. La voluntat de córrer riscos no està vinculada a les expectatives de les conseqüències, sinó més aviat a comprendre què implica assumir una identitat concreta. Amb aquest objectiu, les organitzacions creen subcultures i rols dels quals s'espera clarament que assumeixin (o evitin) el risc. Aquestes identitats ens permeten centrar-nos en la coherència d'una acció, i no tant en les possibles conseqüències, a partir d'una identitat acceptada.

VII.

Proposició 7. (Ningú no dóna res sense demanar res a canvi). Els entusiastes de l'aprenentatge a les organitzacions han de reconèixer que, malgrat que l'adaptació és un instrument poderós i d'intel·ligència a les organitzacions, no hi ha receptes màgiques.

Recentment, els partidaris d'un canvi organitzatiu destaquen la possibilitat de crear organitzacions que aprenguin de manera efectiva i han revelat com n'és d'important que aquest aprenentatge sigui més àgil i precís. Aquestes teories poden semblar òbvies, però, de fet, són enganyoses.

En alguns casos, la capacitat d'adaptació permetrà solucionar problemes, en d'altres els provocarà; una adaptació lenta i imperfecta sovint pot ser millor que una adaptació ràpida i precisa, especialment a llarg termini. Una organització pot augmentar l'exploració i la persistència mitjançant diversos recursos, però d'aquesta manera també incrementa el risc d'esdevenir obsoleta. Pot augmentar l'exploració per diversos mitjans, però també incrementa el risc que sigui una estupidesa. Pot intentar buscar compensacions de manera intel·ligent, però la intel·ligència comporta càlculs improbables entre els quals n'hi ha que depenen indubtablement de comparacions d'utilitat intertemporals i interpersonals.

L'exploració és necessària però costosa: augmentar l'exploració a través de l'altruisme i l'autocontrol fa incrementar els costos, però no seria així si fos

possible distingir amb certa validesa les idees noves bones de les dolentes. A la pràctica, no és possible. Quan el coneixement filtra el flux d'idees, elimina la novetat, almenys, com hauria de fer-ho sobre una base actuarial. I en eliminar-la, no tan sols es descarten les idees desastroses i esbojarrades, sinó també les brillants.

Aquest dilema no té una solució màgica. Les grans idees innovadores són esbojarrades des del punt de vista del coneixement establert. A vegades, una idea nova esbojarrada acaba sent espectacularment important, si bé només una fracció minúscula acabarà sent una gran idea i, habitualment, un cop transcorregut un cert temps. Malgrat que s'han dedicat molts esforços per descobrir rutes fiables vers la creativitat i vers la identificació precoç de bones idees factibles, la majoria han estat en va. Podem augmentar o disminuir l'índex de creació d'idees innovadores i de persistència, però qualsevol reducció en la creació i en la persistència en idees noves *dolentes* també redueix la creació i la persistència en les *bones*. Podem augmentar la creació i la persistència en idees innovadores *bones*, però aleshores també s'incrementa la creació i la persistència en idees noves *dolentes*.

Aquests són el tipus de dilemes que caracteritzen l'existència humana i no ens hauria de sorprendre que valguin per al món terrenal de la gestió i per al d'aquells que haurien de fomentar-hi l'aprenentatge.

Dr. James G. March
Stanford University.

6

DISCURS DE LA DRA. ESTHER GIMÉNEZ-SALINAS,
RECTORA MAGNÍFICA DE
LA UNIVERSITAT RAMON LLULL



INTRODUCCIÓ

La concessió d'un doctorat *honoris causa* és tant un reconeixement com una aposta. Un reconeixement de la tasca investigadora i pedagògica de James March. Una aposta per incorporar les seves idees i actituds a la nostra manera d'educar i investigar.

Deia Ortega y Gasset que veiem el món a través de les nostres idees. Així, quan veiem una poma, els nostres ulls veuen molt poc en comparació amb el que la nostra ment projecta. També la Universitat Ramon Llull veu el món a través de moltes de les idees de James March.

Idees de les quals el doctor Sauquet acaba de fer una exposició exhaustiva i excel·lent. Això és per a mi tant un problema com una solució. Un problema perquè em veig obligada a defugir la repetició. Una solució perquè puc donar per sabuts certs aspectes del seu pensament per centrar-me en aquells que són més importants per a la nostra universitat.

Tres són les idees i actituds de James March de les quals voldria parlar en aquest discurs: el seu humanisme, la seva concepció del lideratge i la seva voluntat de superar les fronteres entre les disciplines, les llengües i les cultures. Probablement ho esteu pensant i no us equivoqueu: parlar de James March és parlar de nosaltres mateixos. Això és el que passa amb els amics, que, com diu Aristòtil, són un mateix esperit dividit entre dos cossos.

Abans de començar, però, vull confessar-vos que aquest *honoris causa* no és només per a James March sinó també per a nosaltres mateixos. En efecte, és un honor per a la nostra universitat poder comptar entre els nostres doctors una figura tan important en el món de la sociologia. Podem felicitar-nos, doncs, perquè el doctor March hagi acceptat el nostre premi. També és la nostra festa. Com en el seu dia ho va ser per les universitats de Uppsala, York, Dublín,

Wisconsin, Poitier, Bergen, Helsinki i Goteborg o la Copenhagen Business School of Economics i la Swedish School of Economics, de les quals James March també és doctor *honoris causa*.

JAMES MARCH, HUMANISTA

Els pessimistes diran que James March és un dels últims humanistes que queden. Personalment considero que és un dels primers que tornen. Però en allò que tots estem d'acord és que és un humanista. Però, què és un humanista? Segurament això seria motiu d'una tesi doctoral, ara simplement faré una petita aproximació.

Comencem amb una imatge. Pensem que acabem de morir i que els àngels ens donen l'oportunitat d'escollir a Montaigne o a Descartes com companys d'eternitat. No tinc cap mena de dubte que tots escolliríem a Montaigne, l'incansable conversador, tolerant, escèptic i amè, i evitaríem Descartes, el geòmetra racionalista i sistemàtic. Si tenim en compte que Montaigne i Descartes són, respectivament, els pensadors prototípics de l'humanisme i de la modernitat, ja tenim una primera idea de què és l'humanisme.

Continuem amb una altra imatge. Dos lectors entren en una biblioteca. El primer s'angoixa pensant que mai podrà llegir tants llibres. El segon gaudeix perdent-se entre els passadissos, sentint la inescotable varietat de les lectures possibles. És la mateixa biblioteca? Sí. Però per al primer, aquesta biblioteca és un lloc desordenat i inabastable. Per al segon, un jardí per on passejar sense sentir la necessitat de recórrer totes les seves avingudes. Estan mirant el mateix lloc? Sí. Però amb diferents idees. El primer pateix el que Schopenhauer va anomenar "furor simètric", el segon és un humanista.

Intentem ara una definició. L'humanisme és una actitud filosòfica i existencial respectuosa amb el caràcter plural, complex i incert de la realitat. Això implica posar-li límits al desig dogmàtic d'exactitud i certesa i apostar pel diàleg, la tolerància i el pluralisme.

Ja tenim una certa idea de què és l'humanisme. Veiem a continuació per què diem que James March és un humanista. Comencem amb allò més immediat: el seu estil dialogal. En efecte, el primer que constata qualsevol lector de March és que els seus llibres i articles són un diàleg permanent. En ells no només es diuen coses sinó que es parla sobre coses. En ells l'autor no afirma rotundament sinó que discuteix amb sí mateix, pregunta, dubta, critica. D'aquesta manera, els seus escrits compleixen l'ideal humanista que afirma que tot llibre ha de ser una conversa.

Fins i tot James March li dóna un lloc molt important al diàleg en el mateix procés d'escriptura. Aquest fet es posa de manifest en les llargues llistes d'agraïments amb que s'obren molts dels seus llibres. Col·legues, amics, alumnes, familiars... tot l'entorn de James March sembla haver contribuït en aquest llarg debat que és la seva obra.

Per una altra banda, la seva actitud tolerant i humil li ha permès dialogar amb les seves pròpies teories. Els seus llibres no estan escrits sobre taules de pedra. Permeten l'afegit, el matís, la correcció. No ens estranya, doncs, que en els últims deu anys James March s'hagi centrat en revisar tot el que va escriure durant els 35 anys anteriors. No es tracta, és clar, d'una retrospectiva. Es tracta d'un diàleg.

Un altre aspecte important de l'humanisme de James March és la seva visió lúdica del que ha de ser la formació dels estudiants en ciències socials. Per al doctor March és essencial combinar la raó i el joc. No parla d'un "aprendre jugant" en el sentit literal, sinó en el sentit intel·lectual. Les baralles dialèctiques, els jocs de paraules, les provocacions i la imaginació ens ajuden a no ser dogmàtics. Ens ajuden a prendre una certa distància respecte a les nostres idees. Així, l'educació que proposa James March no consisteix a imposar unes regles d'actuació universals i immutables, sinó a fomentar una vivència lúdica i creativa del treball i el coneixement.

També reconeixem James March com un humanista en el seu desig de canviar la nostra concepció del coneixement. Segons ell, és necessari completar la racionalitat moderna amb la raonabilitat humanística.

La racionalitat moderna vol ordenar la realitat en categories exactes i exhaustives. Els seus models serien la física i les matemàtiques, que funcionen amb regles universals, és a dir, sense excepcions. Aquest desig d'ordre i de certesa la porta a sentir la pluralitat del món com un inconvenient que s'hauria d'eliminar. La raonabilitat humanística, en canvi, accepta sense problemes el caràcter plural i divers de la realitat. Els seus models serien la medicina o el dret, que tenen sempre en compte la particularitat de cada cas.

La proposta de James March no és, però, substituir una visió del coneixement per l'altra. Com deia Santa Teresa, no són bons els extrems, ni tan sols en la virtut. El que vol és trobar un punt mig entre un racionalisme dogmàtic i un escepticisme nihilista. Això seria, justament, el que tracta de fer la seva teoria de la racionalitat limitada, que afirma que l'èxit d'una elecció no està condicionat només per la raó i el càlcul sinó també per l'atzar i el context.

Quantes vegades creiem haver decidit per càlcul quan ho hem fet per passió o intuïció? No deia Schopenhauer que pesava més un gram d'interès que una tona de raó? Quants grans descobriments no s'han fet per casualitat? No passa també que, com ha dit el Dr. Sauquet, citant James March, com més expert i competent ets, més tendència tens a repetir-te? Sembla que la raó no sempre té raó.

Vol dir això que el món és un caos en el que no podem introduir cap tipus d'ordre? No. James March només vol que prenem consciència que, com diria David Hume, les nostres eleccions no transcorren a la llum de la certesa racional sinó a l'ombra de la probabilitat. Sembla que és el preu que hem de pagar per no ser deus.

Finalment, l'humanisme també suposa una actitud constructiva. Una voluntat de fer el món més humà. Una voluntat que, en el cas de James March, no s'expressa només en nombrosos articles i llibres i en la seva tasca pedagògica, sinó també en la seva espiritualitat i la seva dedicació familiar com a pare de quatre fills i avi de nou nets. Sembla, doncs, que de la mateixa manera que amb els seus escrits James March vol limitar la nostra confiança en la raó, amb la seva vida ens anima a creure en el cor. Perquè, certament, el cor té raons que la raó no entén.

La disposició a conversar, la visió lúdica de l'aprenentatge i una aposta per la raonabilitat són algunes de les característiques que fan de James March un veritable humanista i un model a seguir per la nostra universitat. I és per això que aquest premi és alhora un reconeixement i una declaració d'intencions.

DON QUIXOT I EL LIDERATGE

Com us deia al principi, una altra influència important del pensament de James March a la nostra universitat és la seva concepció del lideratge. Certament, la seva idea del què ha de ser un líder està directament relacionada amb la seva idea de la racionalitat limitada.

En efecte, James March ha dedicat molts esforços a estudiar les conseqüències d'aquesta teoria en les organitzacions. Segons ell, que la raó no sigui omnipotent implica que les empreses, universitats o institucions polítiques no s'han d'organitzar de forma jeràrquica, centralitzada i estàtica.

No pot haver un líder que ho sàpiga tot gràcies a la seva intel·ligència suprema. Ningú posseeix ja el telèfon vermell que connecta amb la veritat indubtable. Fins i tot els filòsofs, que sempre van tenir problemes amb la democràcia, perquè consideraven que tenien un accés privilegiat a la veritat, han començat a acceptar-la.

Sembla, doncs, que l'acceptació del caràcter limitat de la raó és una pedra angular de la democràcia. Així, les organitzacions, diu James March, han de ser democràtiques. No s'han de governar des d'un *Palau d'Hivern* des d'on es decideixi tot el que s'ha de fer. No han de tenir líders que, com Sherlock Holmes (símbol de la raó moderna), resolguin els casos sense sortir del seu despatx.

L'organització ha de ser, doncs, policèntrica, horitzontal i innovadora. Democràtica, en definitiva. Característiques que són gairebé innates per a la nostra universitat, que va néixer com una federació d'institucions i que sempre ha fomentat la innovació en xarxa.

La gran relació que existeix entre el seu humanisme i la seva concepció del lideratge es posa de manifest en l'ús que ha fet del *Quixot* com a il·lustració de com ha de ser un bon líder.

Certament, l'obra de Cervantes és un dels màxims exponents de l'humanisme. A les seves pàgines ens trobem amb tots els elements que hem dit que caracteritzen l'obra de James March i, especialment, amb una aposta per una racionalitat humana i limitada, o raonabilitat, en front d'una racionalitat il·limitada i orgullosa.

Però el James March poeta ho expressarà molt millor que jo:

“Quixote reminds us
That if we trust only when
Trust is warranted, love only
When love is returned, learn
Only when learning is valuable,
We abandon an essential feature of our humanness.”

En efecte, diu March, el *Quixot* ens ensenya com ser bons líders perquè és la història d'un home dogmàtic que aprèn a veure més enllà de les seves idees, mitjançant els cops que es dóna contra la realitat (dels molins, de les ovelles) i el diàleg amb Sanxo Panza.

Però, per James March, el *Quixot* també ens ensenya que un bon líder no pot confiar només en la racionalitat de les seves eleccions, sinó que també necessita imaginació, compromís i alegria.

La imaginació és un element necessari per poder canviar el món. Si no som capaços de pensar que les coses podrien ser d'una altra manera, no començarem a canviar-les mai. El compromís ens ajuda a continuar quan ens sentim decebuts. Pel que fa a l'alegria, James March no es refereix només al sentiment que sorgeix de l'èxit sinó al sentit de l'humor i a la capacitat de contagiar l'entusiasme. Efectivament, el *Quixot*, malgrat la seva bogeria, era capaç d'entusiasmar, del grec, “enthousiasmos”, inspiració divina, estar posseït pels deus, és a dir, de contagiar els altres i fer-los desitjar allò que havia imaginat i amb el que s'havia compromès.

El que James March proposa, però, no és un quixotisme entès com una manca de seny. Es tracta de buscar un equilibri entre el que ell mateix anomena “fontaneria” i “poesia”. És a dir, entre el manteniment del sistema (comptabilitat, producció, marketing) i l’esperit (imaginació, alegria, compromís). Segons March, si a la nostra societat tots fóssim Quixots, el que caldria fer és promoure la “fontaneria”. Però tal com és la nostra societat, continua March, el que necessitem és promoure una visió més quixotesca.

SUPERACIÓ DE LES FRONTERES

Finalment, parlem de la tercera de les idees que la nostra universitat admira del pensament de James March: la superació de les fronteres entre les disciplines, les llengües i les cultures. Recordem, per començar, que el seu esperit humanista li permetia passejar per les biblioteques de les diverses especialitats sense angoixar-se.

Continuem amb una altra imatge. Quan Copèrnic va afirmar que la terra no era el centre de l’univers, els homes van sentir, de sobte, que l’espai s’ampliava infinitament. Davant d’aquest fet, Pascal va sentir l’espai il·limitat com una amenaça pels seus somnis d’ordre i racionalització. Giordano Bruno, en canvi, es va embriagar amb aquesta infinitud i la va sentir com un alliberament.

Aquesta capacitat per acceptar amb joia el caràcter inabastable del món i gaudir perdent-se en el laberint del coneixement, és un requisit necessari per tots els investigadors que vulguin apostar per la interdisciplinarietat.

Certament, els qui no suportin l’incertesa i no acceptin el caràcter inabastable del coneixement, s’estimaran més tancar-se en una petita parcel·la d’especialització. Per atrevir-se a sortir fora s’ha d’estar disposat a sentir-se una mica perdut i insegur.

James March ens anima a fer-ho perquè sap que sense aquest esforç de modèstia mai no podrem superar les fronteres entre les disciplines, les llengües i les cultures.

Com sabeu, un *honoris causa* és l'única manera que les universitats tenen de reconèixer algú que no ha cursat estudis en elles. La intenció és abolir les divisions nacionals i institucionals, contràries al cosmopolitisme intel·lectual que caracteritza l'esperit científic.

Així, la concessió d'un *honoris causa* no és només el reconeixement de l'esforç d'una vida dedicada a la investigació, sinó també un acte gràcies al qual sentim que formem part d'aquella "república de les lletres i les ciències" que la Il·lustració va somiar.

Poca gent, però, mereix ser considerada com un veritable ciutadà d'aquesta república del coneixement: cal haver viatjat per moltes disciplines, haver après molts llenguatges acadèmics, haver vist molts continents científics.

Aquest és, sense cap mena de dubte, el cas de James March. Perquè ell no ha estat només un generador de coneixement sinó també un connector entre disciplines i universitats. Una veritable autopista del coneixement. Un cor que amb les seves sístoles –d'investigació– i les seves diàstoles –de docència, comunicació i aplicació– ha repartit la sang de les seves investigacions per tot el cos de la comunitat científica internacional.

I és per això que avui la Universitat Ramon Llull vol atorgar-li la més important de les seves distincions acadèmiques.

CONCLUSIÓ

Sabem que durant els segles XVI, XVII i XVIII molts catalans es van desplaçar a Califòrnia, on viu James March. Sabem també que el cognom de James March és el mateix que el d'un català universal, Ausiàs March, que també va ser poeta. Sabem fins i tot que el carrer on viu James March, el carrer de Gaspar de Portolà, honora un català que va ser, al segle XVIII, governador de Califòrnia i fundador de les ciutats de San Diego i Monterrey.

Però això no són més que casualitats. Coses que ni ell ni nosaltres hem escollit. Qüestions de les quals no som responsables. Res que mereixi ser reconegut. Per a Cervantes els homes són fills de les seves obres. No importa si un neix rei o camperol, perquè l'únic que compta és el que s'ha fet a la vida. En tots els sentits, James March és fill de les seves obres. Però a més a més, James March ha estat pare de nombrosos alumnes, estudiosos i lectors. Certament, la seva activitat pedagògica, intel·lectual i espiritual ha trencat els murs de l'acadèmia i ha envaït tota la societat.

Segons James March, el vi hauria d'estar més present a la comunitat científica. L'intercanvi d'idees seria molt més enriquidor si en comptes de tenir com a escenari una sala plena d'ordinadors i com a llengua un abstrús dialecte científic, tingués lloc al voltant d'una petita taula amb copes de vi i fos una conversa entre amics. Encara que sigui simbòlicament, permeteu-me que alci aquesta copa i faci un brindis amical dins la llarga i agradable conversa que fa tants anys que tenim amb el doctor James March.

Dra. Esther Giménez-Salinas
Rectora Universitat Ramon Llull

7

SPEECH BY DR. ESTHER GIMÉNEZ-SALINAS,
RECTOR OF THE RAMON LLULL UNIVERSITY



INTRODUCTION

The granting of the title Doctor *honoris causa* is both an acknowledgement and a future investment. It is an acknowledgement of James March's work as a teacher and researcher. It is also a future investment to incorporate his ideas and attitudes into our way of teaching and conducting research.

Ortega y Gasset once said that we see the world through our ideas. Thus, when we see an apple, our eyes do not see very much compared to what our mind projects. The Ramon Llull University also sees the world through the ideas of James March.

Doctor Sauquet has just given an excellent and exhaustive account of these ideas. For me this is both a problem and a solution. It is a problem because I do not wish to repeat what has just been said, but it is a solution because I can take it that you already know certain aspects of his thought and therefore focus on those that are most important for our University.

I would like to look at three of James March's ideas and attitudes in this speech: his humanism, his concept of leadership and his will to overcome the borders between disciplines, languages and cultures. I am sure that you are all thinking something, and you would not be wrong - to speak of James March is to speak of ourselves. It is similar to the relationship between friends, which, as Aristotle once said, are one spirit split between two bodies.

However, before I begin, I must confess that this *honoris causa* is not only for James March but also for us. Naturally it is an honour for our University to have such an important figure from the world of sociology among our doctors. We can feel rightly pleased that Dr March has accepted our award. But this is our party too, just as it was in its time for the universities of Uppsala, York, Dublin, Wisconsin, Poitiers, Bergen, Helsinki and Gothenburg or the Copenhagen

Business School of Economics and the Swedish School of Economics, of which James March is also a Doctor *honoris causa*.

JAMES MARCH, THE HUMANIST

Pessimists would say that James March is one of the last few remaining humanists. I consider that he is one of the first to come back. However we can all agree that he is a humanist. But what is a humanist? This would certainly be a subject for a doctoral thesis, but I shall merely try to summarise the concept.

Let us begin with an image. Let us imagine that we have just died and that the angels have allowed us to choose to spend the rest of eternity with either Montaigne or Descartes. I have no doubt that we would choose Montaigne, a tireless conversationalist, tolerant, sceptical and easy to be with, and that we would avoid Descartes, the rationalist and systematic geometrist. If we bear in mind that Montaigne and Descartes are, respectively, the prototypical thinkers of humanism and modernity, then we already have an initial idea of what humanism is.

Let us continue with another image. Two readers go into a library. The first becomes distraught as he thinks that he will never be able to read so many books. The second enjoys wandering around the different corridors, and the infinite variety of reading possible. Is it the same library? Yes, it is. However, for the first person, this library is a disorderly and unattainable place. For the second, it is a garden in which he can walk without needing to explore all the different avenues. Are they looking in the same place? Yes, they are. But they have different ideas. The first suffers from what Schopenhauer called “symmetrical fury”, the second is a humanist.

Let us now try to provide a definition. Humanism is a philosophical and existential attitude that respects the plural, complex and uncertain nature of reality. This means curtailing the dogmatic desire for exactitude and certainty and aiming instead for dialogue, tolerance and pluralism.

I think we now have an initial idea of what humanism is. Let us now look at why we call James March a humanist. Let us begin with the most immediate

facts: his style of dialogue. In fact, the first thing any reader of March notes is that his books and articles are a permanent dialogue. The author does not make firm statements but rather argues with himself, questions, doubts, criticises. In this way, his writings fulfil the humanist ideal which states that all books should be a conversation.

Indeed, James March accords a very important place to dialogue within the writing process itself. This emerges clearly in the long lists of thanks with which he begins many of his books. Colleagues, friends, students, relations... Everyone around James March seems to have contributed to this long debate which constitutes his work.

In addition to this, his tolerant and humble attitude has allowed him to dialogue with his own theories. His books are not engraved in stone. They allow for additions, qualification, corrections. It is no surprise therefore that over the last ten years James March has concentrated on reviewing everything he had written during the previous 35 years. This is of course not a retrospective. It is a genuine dialogue.

Another important aspect of James March's humanism is his playful view of what training students in social sciences should be. For Dr March it is essential to combine reason with play. He does not speak of "learning by playing" in the literal sense, but in the intellectual sense. Dialectical duels, puns, provocations and the imagination help us not to be dogmatic. They enable us to stand back from our own ideas. Thus, the education that James March proposes does not involve imposing universal rules for action that cannot be changed, but rather of fostering a playful and creative approach to work and knowledge.

We also recognise James March as a humanist through his desire to change our concept of knowledge. According to him, we need to complement modern rationality with humanist reasonability.

Modern rationality aims to sort reality into exact and exhaustive categories. The paradigm of this would be physics and mathematics, which obey universal rules, in other words, they allow no exceptions. This desire for order and certainty leads rationalists to feel that the plurality of the world is an

inconvenience that should be done away with. On the other hand, humanist reasonability has no problems in accepting the plural and varied nature of reality. Its paradigm would be medicine or law, which always consider the particular merits of each case.

James March's proposal is not however to replace one view of knowledge with the other. As Santa Teresa one said, extremes are not good, not even in virtue. What he aims is to find a happy medium between dogmatic rationalism and nihilistic scepticism. This would be precisely the aim of this theory of limited rationality, which states that the success of a choice is not only conditioned by reason and calculation, but also by chance and context.

How often do we believe that we have taken a decision based on calculation when really we have decided through passion or intuition? Did Schopenhauer not say that one gram of interest weighed more than a tonne of reason? How many great discoveries can be said not to be the result of chance? Is it not also true, as Dr. Sauquet said, quoting James March, that the more expert and competent we are, the more we tend to repeat ourselves? It would seem that reason is not always right.

Does this mean that the world is a chaos into which we cannot bring any kind of order? No. James March merely wants us to become aware that, as David Hume would say, our choices do not take place in the light of rational certainty but in dusky shadow and probability. It seems this is the price we must pay for not being gods.

Finally, humanism also involves a constructive attitude, a desire to make the world more human. For James March, this desire is not only expressed in numerous articles and books and in his teaching work, but also in his spirituality and dedication to the family, as a father of four and a grandfather of nine. It would therefore appear that, just as James March's writings encourage us to curtail our trust in reason, his life encourages us to believe in our hearts. It is surely true that the heart has reasons that reason itself cannot understand.

The willingness to converse, the playful view of learning and a firm belief in reasonability are some of the characteristics that make James March a true

humanist and a model for our university to follow. That is why this award is both an acknowledgement and a declaration of intentions.

DON QUIXOTE AND LEADERSHIP

As I said at the start, another important influence of James March's thought on our university is his concept of leadership. Indeed, his idea of what a leader should be is directly related to his idea of limited rationality.

In effect, James March has dedicated great efforts to studying the consequences of this theory in organisations. In his view, if they did not put reason foremost, companies, universities or political institutions would not have to organise themselves in a hierarchical, centralised and static way.

No leader can be omniscient, knowing everything by dint of some supreme intelligence. No one has a kind of "red telephone" connecting them to the undeniable truth. Even philosophers, who have always had problems with democracy because they considered that they had a privileged access to the truth, have started to accept it.

It would seem therefore that accepting the limited nature of reason is a cornerstone of democracy. So, says James March, organisations must be democratic. They must not be governed from some *Winter Palace* in which all the decisions are taken. They should not have leaders who, like Sherlock Holmes (the symbol of modern reason), resolve cases without leaving their office.

The organisation must therefore be polycentric, horizontal and innovative. In sum, it must be democratic. These characteristics are almost inherent to our university, which emerged as a confederation of foundations and has always fostered innovation in a network.

The great relationship between his humanism and his concept of leadership can be seen clearly in the use he has made of *Quixote* to illustrate the qualities of a great leader.

Cervantes' works are certainly one of the greatest examples of humanism. In their pages we encounter all the elements that we have already said characterise James March's work, especially with the orientation towards human, limited rationality, or reasonability, ahead of unlimited and proud rationality.

However, James March the poet can express this much better than I can:

“Quixote reminds us
That if we trust only when
Trust is warranted, love only
When love is returned, learn
Only when learning is valuable,
We abandon an essential feature of our humanness.”

In effect, says March, *Quixote* shows us how to be good leaders because it is the story of a dogmatic man who learns to see further than his own ideas by coming up against reality (windmills, sheep) and the dialogue with Sancho Panza.

However, for James March, *Quixote* also teaches us that a good leader cannot only trust in the rationality of his choices, but that he also needs imagination, commitment and joy.

Imagination is an element that is necessary to change the world. If we are not able to think that things could be different, we shall never be able to change them. Commitment helps us continue when we feel disappointed. As regards joy, James March is not only talking about the feeling that emerges from success, but to a sense of humour and the capacity to spread enthusiasm. Indeed, in spite of his madness, *Quixote* was able to enthuse, from the Greek “enthousiasmos” - divine inspiration, being possessed by the gods - in other words, to spread that feeling to others and make them wish for what he had imagined and what he had committed to.

However, what James March proposes is not quixotism understood as a lack of common sense. For him it is a question of finding a balance between what

he calls “plumbing” and “poetry”, in other words, a balance between maintaining the System (accounts, production, marketing) and the Spirit (imagination, joy, commitment). For Dr March, if we were all Quixotes in our society, it would be necessary to promote “plumbing”. However, March goes on to say that the way our society is, what we need is to promote a more Quixotic vision.

OVERCOMING BORDERS

Finally, let me say a few words about the third of the ideas that our University admires about James March’s thought: overcoming the borders between disciplines, languages and cultures. To start with, let us remember that his humanist spirit allowed him to walk around the libraries of the different specialities without becoming distraught.

Let us continue with another image. When Copernicus stated that the earth was not the centre of the universe, men suddenly felt space opening up infinitely. In light of this fact, Pascal felt that unlimited space was a threat to his dreams of order and rationalisation. On the other hand, Giordano Bruno found this infinity a heady form of release.

This capacity joyfully to accept that the world cannot be fully grasped and to enjoy being lost in the labyrinth of knowledge is a necessary requirement for all researchers who wish to use an interdisciplinary approach.

Certainly, people who cannot bear uncertainty and do not accept the ungraspable nature of knowledge will prefer to lock themselves away in a little closet of specialisation. In order to dare to come out, they must be prepared to feel a little lost and insecure.

James March encourages us to do this because he knows that without this effort of modesty we can never overcome the borders between disciplines, languages and cultures.

As you know, a *honoris causa* is the only way universities have of acknowledging someone who has not studied there. The intention is to do away with national and institutional divisions, which run counter to the intellectual cosmopolitanism characterising the scientific spirit.

Thus, awarding a *honoris causa* is not only to recognise the effort of a lifetime dedicated to research, but also an act through which we feel that we are part of that “republic of the arts and sciences” dreamt of by the Illustration.

Nonetheless, few people deserve to be considered true citizens of this republic of knowledge: It is necessary to have travelled through many disciplines, to have learnt many academic languages, to have seen many scientific continents.

This is without a doubt the case for James March. He has not only been a generator of knowledge but also a connector between disciplines and universities, a genuine highway of knowledge. He is a heart which, with its systoles – of research - and his diastoles – of teaching, communication and application - has pumped the blood of his research throughout the body of the international scientific community.

And that is why today the Ramon Llull University wishes to award him its most important academic distinction.

CONCLUSION

We know that many Catalans moved to California, where James March lives, during the 16th, 17th and 18th centuries. We also know that James March shares his surname with, Ausiàs March, a universal Catalan who was also a poet. We even know that the street where James March lives, Gaspar de Portolà street, honours a Catalan who was the governor of California and the founder of the cities of San Diego and Monterrey in the 18th century.

However these are nothing more than coincidences. They are facts that neither he nor we have chosen; things for which we are not responsible; nothing worthy of comment. For Cervantes, men are the children of their deeds. It is of no import if one is born a king or a peasant, because the only thing that matters is what one has done in life. In all senses, James March is the child of his deeds. And in addition to this, James March has also been a father to many students, academics and readers. It cannot be denied that his teaching, intellectual and spiritual activity has broken through the walls of academia and has spread throughout society.

James March says that wine should be more present in the scientific community. The exchange of ideas would be so much richer if, rather than taking place in a room full of computers and speaking an abstruse scientific dialect, it were to take place around a small table with glasses of wine, a conversation among friends. Although it may be only symbolically, allow me to raise this glass and propose a friendly toast within the long a pleasant conversation that we have had with Doctor James March for so many years.

Dr. Esther Giménez-Salinas
Rector of the Ramon Llull University

