



EAPC blog

SENSE CATEGORIA

Valors i lideratge públic – Ferran Sáez Mateu

🕒 10 de juliol de 2018 👤 XARXES 💬 1 COMENTARI



Si volem parlar de Valors i de Lideratge cal fer dues coses simultàniament:

La primera, provar de mostrar de què parlem *exactament* -i subratllo l'adverbi- quan parlem de valors. Penso que això és molt important perquè,

gairebé sempre, la qüestió de la naturalesa dels valors acostuma a donar-se per suposada alegrement, tot i que constitueix un assumpte filosòfic força tècnic i, en alguns punts concrets, no gaire intuïtiu.

La segona qüestió que provarem de desenvolupar és la de si hi ha valors específicament associats a la qüestió del lideratge en el context de l'administració pública. Els avanços que, plantejada així, aquest tema no té gaire recorregut. Potser fa 50 o 60 anys, estipular un conjunt de valors que tinguessin relació amb el lideratge públic era possible. Avui, però, sembla més adient contemplar les coses des d'una altra perspectiva: la de la tensió entre tríades de valors provinents de la mentalitat premoderna, moderna i postmoderna. Estic convençut que això permet entendre millor les coses.

1. Els valors existeixen des que la consciència i el llenguatge articulat permeten fer judicis sobre la nostra conducta i sobre la conducta dels altres i avaluar-ne les conseqüències abstractament (és a dir, més enllà d'un cas concret).

Si observem el camp semàntic de la majoria de discursos on hi ha referències als valors lligats al lideratge constatarem que hi predominen termes relacionats amb aspectes directament o indirectament emocionals (resiliència, etc) i, en canvi, tendeixen a declinar els que -potser sense haver-ho meditat gaire- es consideren avui massa instrumentals, com ara l'eficiència o la determinació. L'interessant, en qualsevol cas, no és fer una mena de cànon axiològic o decàleg, sinó simplement ser conscients que l'emocionalització dels valors potser és una moda com una altra -i en conseqüència tindrà el recorregut que tindrà- molt relacionada amb determinades visions autoindulgents de la conducta humana.

2. Els valors es transmeten i, en conseqüència, sempre tenen una dimensió generacional.

En cas contrari el tarannà d'una determinada cultura o la idiosincràsia que caracteritza una determinada època resultarien inintel·ligibles. El nostre context cultural s'emmarca en quelcom que ja estava perfilat nítidament en el primer quart del segle XX: **la comunicació de masses**. En tot cas, la pràctica totalitat dels estudis sobre valors coincideixen en que la família continua sent el focus central de transmissió de valors, no els mitjans de comunicació. Doncs bé: aquesta dimensió generacional és ara mateix acusadíssima, i la principal queixa d'aquest tipus -és a dir, generacional: la precarietat laboral o la necessitat d'emigrar- té una dimensió indiscutiblement material, no pas postmaterial. Des de la perspectiva del lideratge públic, hi ha dos valors que, en qüestió d'una sola generació, s'han capgirat: l'espontaneïtat emocional i l'autoritat tradicional.

3. Els valors, seguint la terminologia de Max Scheler, no s'han de confondre amb els béns.

És probable que l'amabilitat sigui el concepte que en els darrers anys ha oscil·lat més entre el valor i el bé. És a dir: l'amabilitat ha passat a ser una mena d'opció (de biaix postmaterial) a transformar-se en un bé, en un sentit material. Des de la perspectiva de l'administració pública, hi ha moltes coses que abans es consideraven una opció correcta -però opció al cap i a la fi- i que ara ja no són negociables. Per exemple, l'ús d'un llenguatge no sexista ha passat a ser una mostra d'educació i sensibilitat a estar legislat per mitjà de determinats protocols.

4. Els valors tampoc s'han de confondre amb els gustos.

De vegades és dubtós on ubicar-los. Per exemple, l'exhibició pública de tatuatges i piercings està codificada en l'àmbit dels mossos d'esquadra i altres ànals, però no en àmbits administratius, on això es deixa en mans del sentit comú. La correcció en el vestir, ¿cal entendre-la com un valor positiu o només com una qüestió de gustos? I, en cas d'entendre-la com un valor positiu, ¿qui ha de ser l'encarregat de codificar-la? A partir de quin tipus de patrons?

5. Els valors només són concebibles en el si d'un sistema jeràrquic.

Un conjunt de valors que no formessin part d'un sistema conduirien per força a greus contradiccions (cosa, d'altra banda, que no és infreqüent). Per exemple: imaginem una persona que atorga un gran valor a les tradicions populars i alhora es mostra radicalment en contra de qualsevol forma de maltractament animal. Aleshores, ensopegarà per força amb els espectacles taurins i altres semblants. Per això parlem justament de *sistemes* axiològics, i no d'una altra cosa.

6. Una ideologia política o una religió tenen valors associats, però són alguna cosa més que un sistema de valors.

El marxisme o el cristianisme també impliquen una determinada visió de la història, del paper de l'ésser humà en relació a la natura o a Déu, etc. Tot i això no són un sistema de valors en un sentit estricte. Són una altra cosa. En temps de crisi, però, els partits polítics tendeixen a presentar-se com "sistemes de valors". Dos exemples extrems i oposats: el *Tea Party* als Estats Units i la majoria de formacions ecosocialistes europees tendeixen a mostrar-se només des de la perspectiva axiològica, deixant de banda que la política també és gestió.

El lideratge públic no es pot exercir partint de la ficció de que les persones que el protagonitzen no tenen cap vinculació política, convicció religiosa, etc. Pensar això -i actuar en conseqüència- és purament ridícul. Des de la perspectiva dels valors, doncs, què cal fer? Al meu entendre, ser conscients sempre de les adherències dels nostres propis valors. És l'única manera d'actuar amb equitat. Fer veure que no influeixen en nosaltres, en canvi, és un autoengany.

7. Els valors tenen una pretensió d'universalitat.

Quan afirmem que "la lleialtat és un valor" estem dient, tàcitament, que és una cosa bona amb independència d'altres consideracions (l'època, la cultura, etc) En canvi, quan dic que "el cafè és bo", tot i que la frase tingui la mateixa estructura, no insinuo el mateix tipus d'universalitat. En realitat estic dient "m'agrada el cafè". En relació al lideratge públic, ¿hi ha algun valor que pugui considerar-se veritablement universal? Aquesta qüestió és menys òbvia del que sembla en un primer cop d'ull. Per exemple, tothom pot estar d'acord en que dir la veritat és moralment millor que no pas mentir. Això no significa, però, que hi hagin hagut èpoques en les que la gestió de la cosa pública es basés

justament en l'ocultació i fins i tot la mentida. Si llegeixen el *Breviari dels Polítics* del cardenal Mazzarino, comprovaran que al segle XVII, la transparència no només no es considera un valor, sinó una errada que pot portar a conseqüències catastròfiques.

8. Els valors fluctuen.

Fa dues generacions, la virginitat femenina era un valor important. Ara no és així, però tampoc constitueix un antivalor. En altres cultures -sense anar gaire lluny, entre els gitanos- ho continua sent. Fa dues generacions, allò que ara anomenem "benestar emocional" ni tan sols existia com a concepte definit. Ara és una cosa central.

Per exercir correctament el lideratge en un àmbit com el de l'administració pública cal disposar d'un veritable ràdar que permeti orientar-nos en un món de canvis vertiginosos. També cal contemplar com un mateix valor -per exemple, el de la confiança- ha tingut canvis d'expressió important. Fa no gaire, una persona que ocupava un càrrec públic inspirava confiança per determinats trets externs de la seva conducta pública (allò que en podríem dir, la síndrome de la corbata) Avui, la confiança s'expressa més gestualment, i també en forma de llenguatge, que tendeix a suprimir distàncies formals.

9. El relativisme moral (no el cultural) és el principal problema filosòfic associat al tema dels valors.

En l'actualitat està fortament connotat (pensem en el discurs central del pontificat del papa emèrit Benet XVI) però en altres èpoques ha tingut altres dimensions. Per exemple, Montaigne ho viu encara com un conflicte epistemològic (no podem decidir racionalment què està bé i què no) no moral. Probablement, la qüestió del relativisme moral s'hagi desplaçat avui a les complicades interferències entre els valors premoderns, els moderns i els postmoderns, que veurem al final.

En el cas de l'administració pública, el relativisme moral pot tenir una traducció potencialment positiva en forma de tolerància, però negativa en forma d'aplicació massa rígida o massa laxa de la normativa vigent.

CONCLUSIONS

1. Els valors només es transmeten des de l'exemplaritat. No es poden "vendre" o publicitar com si es tractés d'una idea qualsevol, en la mesura que el receptor els connecta a la conducta de l'emissor (**J. Elzo**) En el cas de l'administració pública, i molt especialment del seu lideratge, això té unes conseqüències immenses, òbviament, que carreguen tot el pes en la qualitat del lideratge.

2. En l'actualitat, el debat sobre els valors rau en la contraposició valors materials / valors postmaterials (**R. Inglehart**) Qualsevol tasca de lideratge en el si de l'administració que no tingui en compte aquesta tendència està condemnada al fracàs. Encara que fa una generació això hagués sonat molt estrany, avui es tendeix a valorar més l'esfera del tracte (en un sentit emocional) que no només la de l'eficàcia (en un sentit purament instrumental)
3. És probable que hi hagi un cert cansament sobre la insistència en els valors, i que fins i tot acabin sent percebuts com una moda, una fraseologia o una mercadotècnia (**S. Cardús**) Això vol dir, ras i curt, que les apel·lacions constants a conceptes com sostenibilitat o transparència, per posar dos exemples coneguts, poden a arribar a ser contraproductes, perquè podrien arribar a ser percebudes com una simple crossa retòrica (que, de fet, és el que són).
4. Defensar uns valors vol dir oposar-se als valors contraris, i això té un risc (i unes conseqüències) polítiques evident (**G. Luri**) És impossible exercir un lideratge axiològicament neutre. Afirmar A implica per força impugnar B.

Ferran Sáez Mateu

Doctor en filosofia i professor de comunicació i relacions internacionals de la Universitat Ramon Llull

Podeu trobar els materials de la sessió "Valors i lideratge públics: Entendre els valors per portar-los a la pràctica", [aquí](#)

◆ DIRECCIÓ PÚBLICA, FERRAN SÁEZ, FORMACIÓ, LIDERATGE, VALORS

ENTRADA PRÈVIA

[El repte d'articular des de l'Administració pública projectes d'innovació social – Tatiana Fernández](#)

ENTRADA SEGÜENT

[Fer de Catalunya un referent en Qualitat Democràtica – Jordi Foz i Dalmau, Núria Espuny i Salvadó i Ismael Peña López](#)