



La importància dels valors a l'organització – Manel Muntada

© 16 de juny de 2020



Photo by [Riccardo Annandale](#) on [Unsplash](#)

Els valors són els principis ideològics o morals pels quals es guien les persones i les societats.

Principi, moral o guiar són components de la definició que delaten la importància dels valors quan es tracta d'explicar no tan sols les actuacions que les persones duen a terme, sinó també el seu estat d'ànim o la manera com perceben aquestes actuacions quan no es corresponen o són contràries als seus principis «morals».

Els nostres valors estan imbricats en la nostra vida mental i actuen no solament determinant els criteris a partir dels quals decidim les nostres actuacions, sinó també com a paràmetres a partir dels quals ens sentim més o menys satisfets i orgullosos de nosaltres mateixos quan tenim l'oportunitat de portar-les a terme.

La sentència de la nostra infantesa «actua segons la teva consciència» ens remetia directament a aquests valors, i subvertir-los o traïr-los comportava el «remordiment de consciència» consegüent, un estat d'ànim que determinava el signe del dia: si era de satisfacció o, per contra, de malestar.

Perquè els valors són una mica més que grans conceptes i la seva importància es relaciona directament amb les sensacions i emocions que desperta el fet de seguir-los o ignorar-los.

És freqüent que les persones, llevat que es vegin impel·lides a parlar-ne, no siguin conscients dels valors que regeixen les seves decisions o els costi associar-los a una paraula, però això no vol dir que no en tinguin. En sigui conscient o no, cada persona té els seus valors i aquests sempre actuen, més o menys anònimament, en l'engranatge de la seva vida mental.

Encara que els valors es relacionin amb conceptes filosòfics, és a dir, racionals i meticulosament definits, a la pràctica solen traduir-se en criteris i pautes d'actuació molt concrets i majoritàriament generalitzables a la diversitat de situacions davant les quals es troba l'individu.

Els valors sempre tenen a veure amb els principis que regeixen la relació de la persona amb el seu entorn i constitueixen els paràmetres sobre els quals es disposen les expectatives possibles sobre el seu comportament. D'aquí ve la importància que té per a una comunitat transmetre i interioritzar els valors a l'hora d'assegurar una manera de fer i reduir la incertesa sobre la manera d'actuar dels seus individus.

Tot el que s'ha dit fins ara sobre els valors i la seva vivència serveix en qualsevol context humà, tant si es tracta del personal, del familiar, del d'un grup d'amics, d'un equip, d'una organització o d'una societat en què els membres tenen semblances culturals.

Si un valor no influeix en el concepte que les persones tenen de si mateixes i en la manera com se senten a partir de les seves actuacions, probablement es tracta d'una altra cosa, d'un voler ser, una fantasia o qualsevol altra entelèquia, però segur que no ens trobem davant un valor real. El valor és una cosa que es «valora» i que, per tant, ocupa un espai psíquic important en l'autogovern i en l'autoconcepte de qualsevol persona o comunitat.

Aquest tema és particularment interessant en el cas de les organitzacions, ja que els valors solen estar descrits en els seus webs com a part important de la seva filosofia corporativa i, en teoria, orienten l'activitat de l'organització més enllà dels objectius que aquesta persegueix.

Els valors haurien de ser com els reflexos en el cos i manifestar-se davant de qualsevol estímul, traspasar per tota acció que qualsevol persona portés a terme des de qualsevol punt de l'estructura organitzativa. Haurien de ser determinants en la presa de decisions, regular la relació entre les persones —siguin companyes, proveïdores, clientes o usuàries—, i ser sincerament valorats i reconeguts pel conjunt de l'organització perquè es tracta d'això, del que realment es valora i es

considera saludable, ètic i coherent amb el que s'és i pel que s'està. Els valors haurien de generar aquesta sensació de benestar o de malestar que coneixem tan bé, a escala personal, quan les nostres actuacions són coherents o no amb el que considerem correcte.

Arribats aquí, primer cal preguntar-se per la realitat dels valors en els nostres entorns organitzatius, si realment són «valors» i connecten amb la manera de fer i de sentir de les persones o si, algunes vegades, no van més enllà dels documents o pàgines web en què reposen sense aspirar a ser més que tanques publicitàries per vestir i camuflar el veritable sistema de creences de l'organització, potser menys innovador o avantguardista del que l'organització vol o considera convenient aparentar.

Aquestes preguntes són tant o més pertinents en la mesura que algunes realitats reflecteixen com de poc coneguts són els valors pels membres de l'organització. I no tan sols per les persones allunyades del focus estratègic que pertanyen als estrats més operatius de l'organització, sinó fins i tot pels seus quadres directius. Això és un tema que ha de ser pres en consideració, ja que la cultura organitzativa es vehicula principalment a través de la xarxa arterial de tots els càrrecs amb influència sobre el «per què» i el «com» les persones porten a terme i viuen la seva feina.

Pel que fa als valors que volem per a les nostres organitzacions, cal decidir, establir i deixar clar si es tracta dels que comparteixen la majoria de les persones —és a dir, els que ja estan integrats i regeixen el sistema de decisions per a qualsevol actuació que es porta a terme, tingui la importància que tingui— o bé, per contra, si es tracta dels valors que es volen impulsar i que, en un període més o menys llarg de temps, han de constituir la guia a partir de la qual qualsevol membre de l'organització valora l'adequació de les seves actuacions i les del seu entorn.

En aquest últim cas, s'han d'establir mecanismes per activar-los perquè, d'aquesta manera, puguin orientar els propòsits de l'organització, els criteris per a la presa de qualsevol decisió, l'estil de direcció, els mecanismes de reconeixement i la manera de relacionar-se tant internament com amb l'entorn, i valorar el grau de satisfacció de les persones respecte al seu paper i la seva participació en el mosaic d'actuacions, èxits i percepcions que es desprenen de l'activitat de l'organització.

Manel Muntada

Expert en gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu

◆ CANVI, CULTURA, DIRECCIÓ PÚBLICA, INTERNET, LIDERAR, MANEL MUNTADA, VALORS