

ÍNDIX

Proemi de Monsenyor Joan-Enric Vives	7
Pròleg de Francesc Torralba	11
ÀNGEL CASTIÑEIRA FERNÁNDEZ	
<i>Les exigències d'un lideratge ètic avui</i>	17
CAMINO CAÑÓN LOYES	
<i>Exemplaritat pública: dels principis a les virtuts</i>	33
FRANCESC TORRALBA	
<i>Liderar comunitats complexes a la llum del pensament del Papa Francesc</i>	61

PROEMI

Tot projecte col·lectiu requereix d'un lideratge. Sense un guiatge eficient i responsable no és possible transformar qualitativament les societats. Tots els ciutadans estem cridats a millorar-les, a crear entorns pacífics i a generar institucions justes, però això no és possible sense un lideratge conscient de les dificultats del present, però, a la vegada, esperonat envers el futur.

La complexitat del món present requereix lideratges exemplars i amb autoritat que tinguin capacitat d'entusiasmar i de sumar complicitats en la gran tasca de construir un món millor. La crisi de credibilitat que pateixen algunes institucions no és una casualitat, ni un fet aïllat. Són símptomes del fet que cal aprofundir més en l'ètica pública i en la necessitat d'una exemplaritat en la vida social. El lideratge ètic és un lideratge que s'inspira en principis i que s'articula a través de virtuts.

En aquest petit llibre que recull les ponències de la darrera sessió de la Càtedra de Pensament Cristià del Bisbat d'Urgell celebrada l'any passat a la parròquia de Sant Julià de Lòria (Principat d'Andorra), es reflexiona sobre aquest lideratge i permet entreveure'n les dificultats i possibilitats que presenta el món actual.

Els cristians som cridats a comprometre'ns en la construcció d'una societat millor, a sortir de la pròpia bombolla per bastir institucions justes i lliures. El Papa Francesc, en la seva exhortació apostòlica, *Evangelii Gaudium*, ens exhorta a sortir de nosaltres mateixos, a esdevenir actors en la societat i a aportar el millor de nosaltres mateixos per edificar un món just i fraternal. Aquesta crida a sortir de nosaltres mateixos és una crida a servir, a posar-se al servei dels altres i de les institucions per fer possible la presència del Regne de Déu en el món.

Inspirats en els principis bàsics de la *Doctrina Social de l'Església*, que es deriven de la paraula evangèlica i de la praxi de la comunitat cristiana, els creients en Jesús podem oferir a la societat un model de lideratge que vol ser just, fratern i solidari, un model inspirat en la persona de Jesús i en la relació que va establir amb els seus deixebles i amb els coetanis del seu temps. El lideratge requereix autoritat moral, un exercici net de la coherència i una gran capacitat d'humilitat i de sacrifici personal. La negació d'un mateix és consubstancial a l'ésser cristià. És la condició per fer-se u amb tots, per copsar els signes dels temps i poder ser sal i llum en el món.

La recerca del bé comú és el vector principal del lideratge ètic. Aquesta recerca comporta, sovint, sacrificis personals i renúncies, però el bé comú no és la suma dels béns individuals, ni la resultant dels interessos contraposats, sinó el bé del conjunt de la societat, aquells valors que hi ha d'haver en ella perquè tinguin un creixement integral. Un lideratge ètic fa créixer les persones i les institucions, construeix ponts entre grups enfrontats i fa possible la concòrdia en el teixit social.

Els textos que confegeixen aquest llibre, escrits per autors consagrats en ètica i en lideratge, ens ajudaran a dibuixar el

líder ideal i ens permetran aprofundir en la necessitat de ser exemples vius per als altres. Els cristians no caminem a les palpentes. Som seguidors de Jesús. Hi una persona exemplar a la qual imitar, un referent que ens empeny a donar el millor de nosaltres mateixos cada dia i en cadascuna de les nostres activitats.

Tant de bo que a través del Seminari de la Càtedra de Pensament Cristià del Bisbat d'Urgell i d'aquest llibre que en recull les ponències de 2015 es doni una contribució a la difusió de les claus d'un bon lideratge per esdevenir la comunitat justa i creativa que estem cridats a ser.

Joan-Enric VIVES I SICÍLIA
Arquebisbe d'Urgell i Copríncep d'Andorra

PRÒLEG

El mot *exemplaritat* ha estat reivindicat en els darrers anys. La ciutadania exigeix als representants polítics i als líders socials, econòmics, educatius, religiosos i culturals que siguin exemplars.

Enfront de la corrupció i de la crisi de credibilitat de les institucions públiques, el valor de l'exemplaritat és molt anhelat. Amb tot, rarament es reflexiona sobre el significat d'aquest mot i les seves conseqüències pràctiques. Tret de l'extensa i intensa reflexió filosòfica del pensador, Javier Gomá, existeixen poques referències en l'ètica contemporània sobre aquest concepte.¹

En aquest llibre, que recull les ponències que van tenir lloc a Sant Julià de Lòria dins del marc de la Càtedra de Pensament Cristià del Bisbat d'Urgell, s'aprofundeix tant en el concepte de *lideratge ètic* com en el noció d'*exemplaritat*.

Si fixem l'atenció en el *Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans*, *exemplaritat* és la qualitat d'exemplar. *Exemplar* és un mot que té tres significats molt distints: Primer, es refereix a l'escrit, imprès, dibuix, tret en nombre divers d'un mateix original, fet amb un mateix patró, motlle, etc. En segon lloc,

1. Cf. *Tetralogía de la ejemplaridad*, 4 vols., Taurus, Madrid, 2014.

evoca l'individu d'una espècie o classe d'animals, de plantes o d'objectes, que figura en una col·lecció i, finalment, exemplar vol dir que pot servir d'exemple, de lliçó. Per exemple, una vida exemplar.

La paraula *exemple* també és molt rica en significats. Segons el mateix diccionari, té set accepcions: Primer, la manera d'obrar, d'ésser, d'algú, que es considera com a podent ésser imitat. Segon, prendre exemple, que vol dir observar allò que algú altre fa per imitar-lo. Tercer, allò que ocorre a algú, considerat com a podent servir de lliçó. Quart, es refereix a la persona a qui ocorre allò. El cinquè significat evoca el cas que s'ha esdevingut en altre temps considerat com a terme de comparació del que pot esdevenir-se de semblant. El sisè és un fet que se cita com a suport d'una asserció. El setè significat és el d'un passatge d'un autor o enunciat que se cita com a suport o il·lustració d'una regla gramatical, filològica.

D'entre aquest conjunt de significats, el més rellevant, des d'un punt de vista ètic, és el primer i el segon. Ser exemple per algú és ser un referent, algú que es converteix en model a imitar per la seva manera honesta de comportar-se.

Quan els ciutadans reivindiquen que els líders socials, econòmics, polítics, religiosos i culturals siguin exemplars, significa que esperen que tinguin una forma d'actuació pública que sigui digna d'imitació per part de la ciutadania. Això, naturalment, exigeix molt. Els qui ostenten responsabilitats del tipus que sigui són minuciosament observats i s'espera que actuïn amb fidelitat a les lleis i que tinguin comportaments ètics. Això pressuposa una idea de bondat o d'excel·lència moral que es concreta en determinades figures del cos social.

No podem perdre de vista que en les societats es produeix el fenomen mimètic, que consisteix en el següent: les masses tendeixen a repetir i a reproduir formes, llenguatges i procediments que observen en els seus referents, en els seus models o arquetips. Els referents són presentats a la massa a través dels mitjans de comunicació. A través d'aquesta finestra, la ciutadania té coneixement del que fan, del que diuen, de com vesteixen, de com actuen, de quines són les seves prioritats.

Hi ha referents, però, que no són visibles, perquè no apareixen pels mitjans de comunicació i, no obstant això, són persones que són imitades, respectades i seguides per altres que les tenen com a referents. Així, doncs, hi ha referents que, gràcies als mitjans de comunicació, tenen un camp d'influència immens, planetari fins i tot; mentre que altres tenen un camp de ressonància molt menor, però gens irrellevant per les persones properes que els segueixen i els tenen com a exemples de vida. Un monitor, un catequista, un mestre, un professor pot esdevenir un referent per a una petita comunitat de nens, d'adolescents i de joves, encara que sigui una persona anònima i desconeguda pel conjunt de la societat.

Molt sovint, els mateixos referents no són conscients d'aquest fenomen, no imaginem la capacitat d'influència que tenen en els seus seguidors, ni el pes que tenen les seves decisions en altres persones. El cas és que, sigui d'una manera conscient o inconscient, els referents marquen tendències i formes d'actuar a nivell col·lectiu. Quan reivindicuem exemplaritat pública, reivindicuem que les persones que ostenten responsabilitats d'ordre col·lectiu, sigui en el

terreny que sigui, actuïn honestament, siguin justes i prudents i respectin el marc legal que ens hem dotat.

Ser exemple per als altres, però, no és fàcil. Tot ésser humà és fràgil i vulnerable i, per tant, també els referents poden sucumbir a l'error i cometre errors i incoherències en la seva forma de viure. Sovint, s'espera que el referent sigui un ídol, una espècie de figura incòlume a la caiguda, al mal, un ésser infal·lible. És un error; els referents també s'equivoquen, fracassen i cauen. S'exigeix als referents públics que siguin coherents, justos, honestos i prudents, però aquesta exigència no sempre es planteja amb la mateixa intensitat a títol personal. Aquesta hipocresia és un greu error, però és molt present en la vida social.

És un error confondre un referent amb un ésser perfecte. Els referents, ni que ho siguin per a un gran nombre de persones, són éssers de carn i ossos i, per tant, la caiguda, l'error i la contradicció forma part de les possibilitats del seu viure.

L'exemplaritat, tal com és tractada en aquest llibre, no és una exigència que solament hem d'esperar dels altres, dels nostres representants polítics, sinó, especialment, de nosaltres mateixos. Poc o molt, en major o en menor grau, tots som referents per a d'altres persones. Ho és el pare de família, el prevere d'una comunitat cristiana, la infermera d'una planta d'hospital i el batlle d'un petit municipi.

Aspirar a ser un exemple per als altres és un horitzó difícil de viure, perquè exigeix coherència, humilitat, justícia i prudència, però solament podem exigir que els altres siguin exemplars en la vida pública, si cadascú, cada ciutadà,

a petita escala, es compromet activament en la recerca de l'excel·lència.

Francesc TORRALBA

LES EXIGÈNCIES D'UN LIDERATGE ÈTIC AVUI

Àngel Castiñeira Fernández

I

Vull començar la meva intervenció recordant una tira còmica de la Mafalda amb el seu amic Manolito, dos personatges que són com l'alter ego de nosaltres, una la ingènua i idealista i l'altre, en Manolito, que a Argentina li dirien *el gallego* —l'home pragmàtic i materialista. En aquesta tira el Manolito està llegint el diari i la Mafalda li diu “¿Qué es ese recorte de diario Manolito?”. Manolito, sense mirar-la, li diu “La cotización del mercado de valores”. Mafalda insisteix: “¿De valores morales, espirituales, artísticos, humanos?”, i el Manolito li respon “no, no, de los que sirven”.

Entre aquesta divisió de rols entre la Mafalda i el Manolito, entre els anys 90 fins al 2007, pel que fa als valors, amb anys de molta bonança i d'enorme creixement, tots —no només les elits empresarials, socials i polítiques, sinó també les famílies i les persones— ens hem decantat més pel Manolito que per la Mafalda. És a dir, més pels valors que serveixen que no pels valors morals, espirituals, artístics, humans, etcètera.

El problema és que després, en el període que comença al 2007 fins el 2013, apareix un altre còmic. No són la Mafalda i el Manolito, però els podríem imaginar d'adults. El Manolito amb corbata i vestit com nosaltres i amb una maleta car-

regada de diners, s'adreça a l'altre, que podria ser la Mafalda —en aquest cas és un home—, en mànigues de camisa, sense jaqueta, desplomat. I el Manolito li diu, amb la maleta a la mà, “M'interessen els valors refugi”, perquè com que les borses s'han enfonsat mira d'invertir en or, diamants, etc. L'altre, se'l mira i diu “Doncs jo no trobo refugi per als meus valors”.

Crec que en aquests darrers anys llargs de crisi, hem passat una mica de la Mafalda al Manolito i del Manolito a la Mafalda, preguntant-nos on són els nostres valors. És a dir, no trobem refugi pel que queda dels nostres valors. Justament per això, amb l'ajuda de la Fundació Carulla, al 2011 vam publicar un llibre que era l'aplicació de l'Enquesta Europea de Valors a Catalunya i ara, més recentment, editem un Anuari dels Valors que ressegueix el debat dels valors a Catalunya en els seus temes més punyents. El títol del llibre era representatiu del que intento dir: *Valors tous en temps durs*. L'any 2011, els temps, de manera sobtada, s'havien fet durs i en canvi els valors, com en una mena de manteniment del pilot automàtic, o d'inèrcia per part de la gent —les famílies, les administracions i també les empreses— continuaven essent valors tous.

Els valors tous eren els que havíem encarnat com una derivada del Manolito en els anys de les vaques grasses (del 90 al 2007). Uns valors d'estirar més el braç que la màniga. Algun directiu d'alguna caixa d'estalvis em deia que havien creat la *hipoteca Cayenne*, perquè la gent comprava un Porsche Cayenne que valia entre 60.000 i 140.000 euros. La meva directora de “la Caixa” em va dir que, només a la província de Barcelona, l'any 2011 en tenien 3.000 d'embargats. Entenent el nivell i l'estil de vida d'aquestes persones, entendríem perquè hem arribat a aquesta crisi.

Quan hem de fer referència a aquests anys de crisi, jo em fixaré bàsicament en quatre subjectes o actors: les empreses i els empresaris, els polítics i les administracions, les escoles de negoci i els intel·lectuals i, indirectament, les famílies.

Situem-nos breument a l'any 2004, abans de la crisi, en plena etapa de creixement econòmic mundial (almenys occidental). Un senyor, que és possible que molts de vosaltres coneixeu, Richard Fuld, és nomenat per la revista *Forbes* el millor executiu de l'any. La seva empresa tenia un dels codis ètics més nomenats i amb una política de responsabilitat social més bonica. Aquest senyor, al 2004 rep aquest premi i al 2007 enfonsa Lehman Brothers. Centenars de persones que havien perdut la feina l'esperaven, a la sortida de l'empresa, per recordar-li que era un poca vergonya.

Això va passar als Estats Units, entre el 2004 i el 2007. Més endavant, apareix a tots els diaris espanyols la fotografia del Sr. Díaz Ferrán, expresident de la CEOE, emmanillat per la policia en el judici. Era el responsable de l'empresariat espanyol. Després passarà el mateix amb Blesa o Rodrigo Rato. I també, en el sector financer esclatarà el tema de les preferents, que poc o molt ens ha afectat a tots, i que molts han reconegut l'error d'embolicar en aquest afer a molta gent bona, estalviadora, amb pocs estudis i que confiava en el seu director de l'oficina més propera a casa seva. En aquelles facultats de Gestió i Direcció d'Empreses cal posar aquestes fotografies dels encausats perquè, just ara que els alumnes comencen a construir la seva identitat professional, puguin preguntar-se a qui es volen assemblar quan siguin grans.

Per tant, en aquests anys, que Zygmunt Bauman caracteritza com a líquids, es va posar de moda dir que havíem de

formar als directius i líders en els valors líquids, en els valors de l'adaptabilitat, de la flexibilitat, de la mobilitat, de la disposició al canvi, perquè si estem en temps totalment dinàmics, també les organitzacions i els nostres directius haurien d'estar formats en aquests valors.

I la pregunta és si en aquest diàleg entre la Mafalda i el Manolito i en la promoció dels valors líquids, no ens hem perdut alguna cosa pel mig. Per què? Perquè la pregunta, i això tindria a veure amb una determinada definició de la moral que seria la moral dels camaleons, és si no ens hem convertit en professionals sense capacitat de mirada crítica, ni energia vital per a qüestionar-nos res. Abans de la crisi, vaig anar a impartir un curs de formació de lideratge a l'avui ja desapareguda Caja Granada i em van presentar dos dels directius que havien obtingut el millor premi de l'any de la caixa per haver assolit tots els objectius. Poc temps després, just quan l'esclat de la crisi, els dos directius van ser acomiadats de la caixa per la mateixa raó, per excés de cel en la promoció i cerca de preferents entre la seva gent. La pregunta és la mateixa. Abans els havíem donat el premi i després els hem fet fora de la institució. Quan ens vam equivocar?

Tenen els professionals una mirada acrítica o no tenen energia vital per poder-se qüestionar res? Sobretot quan els valors havíem cregut que havien de ser líquids. Per tant, la pregunta de la jornada d'avui és què pot aportar el compromís i el lideratge dels professionals? I aquí potser he de dir, de manera crítica, que potser ens vam creure molt al peu de la lletra aquella famosa frase de Groucho Marx "aquests són els meus principis, els meus valors..., si no li agraden no es preocupi que en tinc d'altres". Això eren els valors líquids. La qüestió és si sobre això hem de projectar les culpes, les res-

ponsabilitats sobre els empresaris, els directius i també sobre els centres de formació empresarial perquè en bona mesura en Richard Fuld i molts altres que he esmentat, s'han format també en escoles de negoci que, d'alguna manera, els han transmès una determinada concepció, no només tècnica, sobre com fer els negocis, sinó segurament també valorativa. Si això ha estat així, segurament també la crisi en la confiança de les elits no passa només pel món de l'empresa, sinó també pels centres on els hem format.

Per tant, una pregunta important per tots nosaltres és: per què ara li diem irresponsabilitat quan no fa tants anys (2004, 2005) li dèiem èxit? Quan ens vam equivocar? Llavors o ara? Per què en Richard Fuld era l'home de moda i d'èxit, tant des del punt de vista tècnic com des del punt de vista ètic, l'any 2004 i ara en canvi ho considerem un irresponsable? O, per què Caja Granada donava un premi als seus millors directius un any i al cap de poc temps, per excés de cel a la recerca dels objectius, els feia fora? Aquí hi ha alguna cosa que no hem fet bé.

II

Un país és madur quan s'adona que la professionalització dels seus directius —del sector públic, privat o no lucratiu— és un element clau per a la millora del rendiment institucional i quan treballa de manera constant en la reforma de les seves institucions.

Autors com ara Daron Acemoglu i James A. Robinson, a *Per què fracassen els països* (2012) han demostrat que la riquesa de les nacions no depèn ni de la seva situació geogràfica, ni de la seva cultura, ni de la ignorància o coneixement dels seus

polítics, sinó que ve determinada sobretot pel procés històric de desenvolupament institucional (polític i econòmic) establert per les seves elits. Aquestes poden afavorir institucions *extractives* o *inclusives*. Les primeres provoquen ineficiència, opressió, desigualtat, clientelisme i corrupció. Les segones, en canvi, generen prosperitat. A les primeres se les denomina extractives perquè estan estructurades per a que un grup reduït de persones pugui extreure els recursos de la majoria en benefici propi i utilitzar-los després per consolidar el seu control i poder polítics.

L'escriptor César Molinas ha aplicat aquesta teoria al cas d'Espanya, referint-se a una classe política que ha desenvolupat en les últimes dècades un interès particular, sostingut per un sistema de captura de rendes, situat per sobre de l'interès general. Els polítics espanyols, afirma, "són els principals responsables de la bombolla immobiliària, del col·lapse de les caixes d'estalvi, de la bombolla de les energies renovables i de la bombolla de les infraestructures innecessàries. Aquests processos han portat a Espanya als rescats europeus, resistits de forma numantina per la nostra classe política perquè obliguen a fer reformes que erosionen el seu interès particular".

La riquesa de les nacions avui depèn també de la seva riquesa ètica. No hi haurà possibilitat d'institucions plenament inclusives sense l'impuls de profundes reformes en els diversos sectors esmentats, raó per la qual les anomenades elits extractives (incloses les espanyoles) imposen tota la seva resistència per impedir la modificació de la situació i poder continuar concentrant el poder en poques mans.

A risc de semblar apocalíptic, vull presentar algunes dades que ajuden a entendre "la magnitud de la tragèdia". En cito deu.

1. D'acord amb *l'Anuari dels Valors 2014*, que acabem de publicar, la temàtica de la corrupció en el seu vessant polític i econòmic ha protagonitzat durant l'any 2014 un total de 1.845 aparicions diàries de mitja plana o més en els vuit diaris consultats, una mica més del 21% de les notícies amb contingut axiològic analitzades. És el segon tema en importància només per darrera de les notícies referides al procés sobiranista català.

2. Segons els baròmetres del CIS, la corrupció és ja la segona preocupació de la ciutadania, per darrere de l'atur. Hom pot deduir que, si no fos aquest un país amb una taxa d'atur tan disparada, el problema de la corrupció podria perfectament esdevenir allò que més preocupés a la població.

3. A l'índex de percepció de la corrupció política i pública que elabora Transparency International Espanya ocupava el lloc 20è a l'any 2000, passa a ocupar el lloc 28è a l'any 2008 —en vigílies de l'actual crisi econòmica— i es desploa fins al lloc 40è a l'any 2013, consolidant-se en aquesta mateixa zona l'any següent.

4. L'abril del 2013 hi havia a Espanya 798 jutjats i tribunals que investigaven un total de 1.661 casos per delictes de corrupció, havent-hi prop de 500 persones imputades (i una vintena d'elles ja empresonades, tot i que la majoria d'elles continuen ocupant càrrecs públics retribuïts).

5. Com ja he dit, l'anterior president de la CEOE, Gerardo Díaz Ferrán, és a la presó per aixecament de béns, concurs fraudulent, blanqueig de diners i integració en grup criminal; i el president de la Cepyme, Jesús Terciado, ha hagut de plegar per presumpta estafa i falsedat documental.

6. Des del 1996 el govern espanyol ha atorgat 10.350 indults, dels quals 409 eren per a presos condemnats per delictes de corrupció contra l'administració pública.

7. Des de l'inici d'aquesta legislatura un total de 84 alts càrrecs han rebut autorització del govern espanyol per marxar a l'empresa privada un cop cessen com a responsables públics. D'aquests, el 51 % han recalat en empreses de sectors relacionats amb el seu Ministeri.

8. Amb les targetes opaques de Bankia es van gastar 15,5 milions d'euros malgrat les dificultats de l'entitat, i amb una dada significativa: els consellers i executius de l'entitat beneficiaris van augmentar la seva despesa a mesura que s'apropava la seva sortida de l'entitat. I tot això, consentit per un exministre d'Economia, exvicepresident del govern i exdirector gerent de l'FMI.

9. La majoria de partits ni faciliten el nombre d'afiliats, ni cap memòria d'exercici, ni relacions de préstecs o condonació de deutes, ni publiquen les declaracions de béns dels seus càrrecs electes. La paradoxa és que algunes d'aquestes dades són obligatòries per a les empreses cotitzades en Borsa, mentre que els partits no les compleixen. És clar, que el Tribunal de comptes, que és l'òrgan que ho hauria de controlar, el nomenen els partits...

10. S'ha trigat vint anys en jutjar els Núñez i ja es porten cinc anys en el cas Millet i Montull.

Quan aquestes situacions proliferen en l'àmbit polític i també de manera irresponsable en alguns empresaris, em ve al cap el llibre de Jon Elkington *Cannibals With Forks*. La pregunta és: estem formant i escollint líders caníbals perquè aprenguin a menjar amb forquilla? És a dir, hem triat líders