

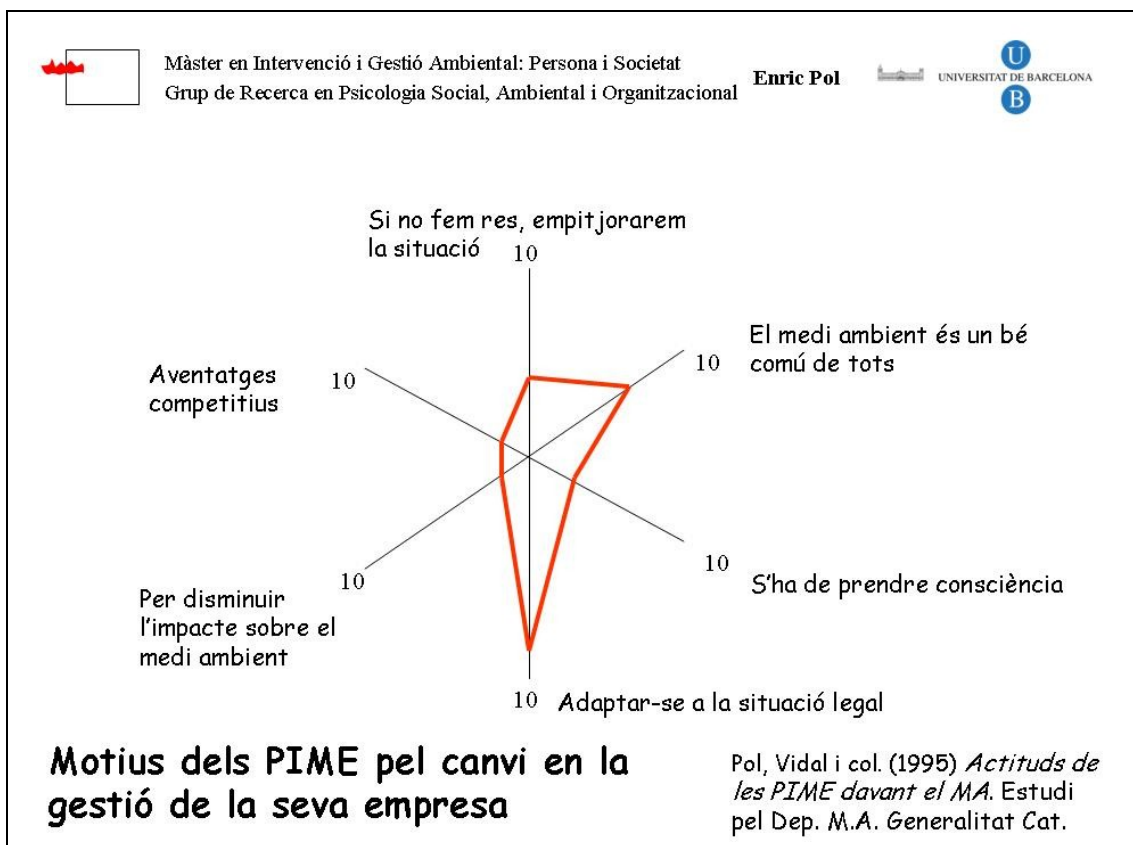
# **Medi Ambient, Estratègia i Gestió del Canvi. Formació en Competències per a la sostenibilitat a les empreses**

Enric Pol

Catedràtic de Psicologia Social i Ambiental, Universitat de Barcelona

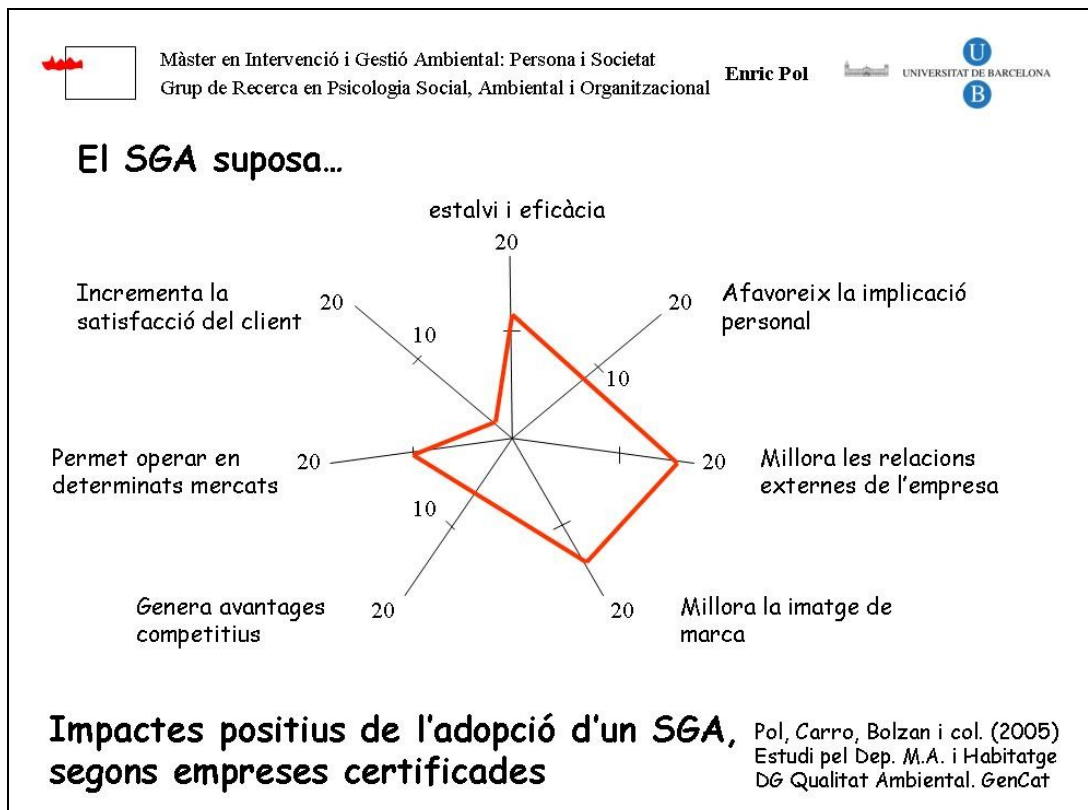
Coordinador de la Xarxa de Recerca en Educació per a la Sostenibilitat (edusost.cat)

En un estudi de 1995 sobre les actituds de la petita i mitjana empresa davant el repte ambiental, entre altres apareixien els resultats que es reflecteixen a la gràfica 1. Observis que en aquell moment, l'única cosa que potencialment semblava motivar un canvi en el comportament ambiental era adaptar-se a les exigències d'una legislació que començava a ser present. No hi havia consciència de situació d'alerta ambiental. En tot cas, el medi ambient era un bé comú posat en risc pel comportament dels ciutadans, però no pel comportament corporatiu, productiu o empresarial. Tampoc s'hi veien avantatges competitiu.



Deu anys després, Catalunya apareixia com un dels països més actius en l'adopció i acreditació de SGA. En un segon estudi (2005), aquest cop sobre empreses que havien assolit un EMAS, sembla que les coses havien canviat notablement (Figura 2). La millora de les relacions externes de l'empresa, la millora de la imatge, operar en

determinats mercats, així com certs nivells d'estalvi i d'eficàcia apareixien com els principals motors –beneficis– de l'esforç d'adopció de SGA i treballar per a la seva acreditació. En un estudi en curs (Moron i Pol, 2010) les motivacions apareixen vinculades a una opció de política d'empresa, a les subvencions de la Generalitat i a certa pressió de clients, i apareix que tenir prèviament una ISO 9000 sembla un facilitador per anar a la 14000 i a les EMAS.



No tinc cap dubte que bona part d'aquest canvi va venir impulsat per un enduriment de la legislació, una política d'ajuts del govern, però també un canvi en la consciència col·lectiva sobre la situació ambiental. Tot plegat sembla haver afavorit certa bona disposició de les empreses, i cert convenciment que l'adopció activa de polítiques ambientals aporta beneficis i oportunitats de negoci. Convenciment que es posa en qüestió amb l'eclosió de l'actual crisi, i fa tornar a aflorar la preocupació pels costos econòmics d'implantació dels SGA (que en el nostre estudi en curs es focalitza especialment en els costos de les auditories i dels serveis a contractar per mantenir la reglamentació en ordre, a més de la 'mentaltització' del personal). Però els costos econòmics no són objectes directa de debat en la jornada d'avui.

La bona disposició -a la que feia referència fa un moment- ens posa davant d'altres reptes més quotidians, com per exemple les alteracions organitzacionals, de

processos i de pràctiques (comportaments) que provoca l'adopció de canvis d'orientació pro-ambiental. Aquests canvis generen alhora il·lusions i resistències, i que per tant cal gestionar-los. La por als efectes del canvi, a la capacitat que podem tenir per abordar-los, es mostra com un 'dificultador' per iniciar aquesta via (estudi 2010). Aquest sí que ha de ser avui un dels objectes de debat.

El canvi del paradigma ambiental al de la sostenibilitat, que es realitza progressivament la darrera dècada, també presenta llums i ombres. Quan es passa a parlar de sostenibilitat és per emfatitzar que la qüestió ambiental no es pot deslligar de les seves dimensions socials i econòmiques. Això porta a crear noves figures de gestió, com la anomenada Gestió Integrada o les polítiques de RSC. El que havia de ser un gran progrés, apareix amb nous efectes no previstos.

La funció de l'empresa no és fer educació ciutadana, sigui ambiental, cívica o d'altre tipus. El que li interessa és que els seus membres adoptin, integrin, automatitzin, les pautes de les noves 'bones pràctiques', sigui en el comportament quotidià dins de l'empresa, sigui en la presa de decisions dels seus membres en el nivell de responsabilitat que els hi correspongui dins l'organigrama. Ara bé, se suposa que si l'organització fa canvis per tenir un comportament organitzacional més sostenible, els seus membres en prendran consciència i, de resultes, es qüestionaran coses i amotllaran els seus valors, hàbits i comportaments. És a dir, en resultarà un efecte 'educatiu'. Això es confirma en un estudi de fa dos anys (Bolzan, Pol, Visauta, 2008).

A l'estudi del 2005, però, van aparèixer indicis de que a les empreses que havien assolit una EMAS a partir de sistemes de gestió integrada, els seus membres no havien pres consciència que hi havia hagut un canvi d'interès ambiental que els afectés. Una cosa similar pot passar en l'adopció de polítiques ambientals en el marc de programes de RSC. A més, aquests resultats són congruents amb els d'una recerca de la Xarxa Edusot.cat (2007-2009) en el món educatiu en el que apareix que quan s'assoleix el *desideratum* que els valors de l'educació ambiental estiguin integrats de forma transversal en els programes educatius (des de la primària a la universitat) els resultats en termes de consciència, valors i comportaments són pitjors que quan l'educació ambiental es basa en (o també) accions de certa excepcionalitat, contra el que se sol pensar. Però això no és nou. El nostre conferenciant d'avui, el Dr David Uzzell, ja havia alertat d'aquest fenomen, fins hi tot encunyant un terme propi 'hipermetropia ambiental'. No es tracta aquí de 'reclamar' la funció educativa de l'empresa (que també), sinó de posar un element més de reflexió a tenir en compte. Si més no perquè si som conscients –i a més compartim– el per què de les coses, el comportament serà més ajustat al desitjat i la gestió del canvi a l'organització serà més planera.

Això en posa davant del segon gran repte de la jornada, que és la formació prèvia i les competències amb les que han d'arribar els nous professionals a l'empresa. A l'estudi de Moron i alt. (en curs), sembla aparèixer la necessitat de formació específica sobre els canvis organitzacionals i sobre els canvis tecnològics, a més de 'mentalitzar' sobre les raons del canvi i els impactes i efectes del treball de la pròpia persona. Apareix, a més, que en molts casos, els responsables són autodidactes en temes de M.A., cosa que no sempre és massa facilitador d'una formació interna. D'altra banda, les

universitats estan tractant d'afinar els seus programes en una formació en competències ambientals rellevants per a cada àmbit professional, amb cert èmfasi en la complexitat, la capacitat d'anàlisi i el pensament crític i analític. Però les necessitats i les carències, els valors i les solucions s'han de construir des de la complementarietat de les diferents visions. I aquest és l'objectiu principal de la jornada.