

Lecturas Internacionales 6:

“Reflexión sobre Metodologías para la Construcción de la Paz y la Resolución de Conflictos”

ESCENARIOS CÍVICOS

*Adam Kahane
Mayo de 2002*

“La mayoría de lo que hablamos no cambia nada. ¿Qué clase de discurso nos haría avanzar verdaderamente? Algunos modos de hablar nos permiten crear un nuevo futuro y cambiarlo si modificamos la forma en que conversamos y escuchamos”.

Metodología

La metodología de diálogo en que se fundamenta *Escenarios Cívicos*, tiene como fin ayudar a un país, una región o un grupo a cambiar la manera en que se habla y escucha a los demás y, por lo tanto, a transformar el futuro.

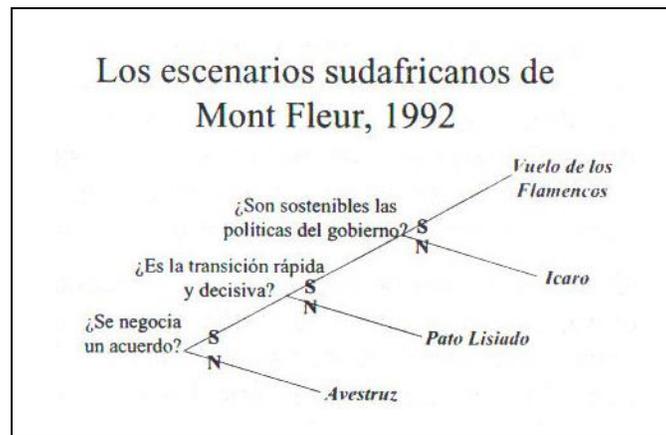
La idea que está tras la construcción de escenarios se basa en los mapas que tenemos en nuestra cabeza acerca de cómo son las cosas, cómo podrían ser, y cómo afectan de muchas maneras lo que hacemos. Es muy difícil cambiar estos mapas porque aunque enfrentemos una contradicción, nos aferramos a nuestras propias estructuras mentales.

La idea clave es que no es posible prever o controlar el futuro, y de hecho la presunción que se puede predecir lo que sucederá lleva a una “visión en túnel” que podría ser fatal. Al contrario En cambio, el enfoque, de Kahane es el de investigar profunda y ampliamente lo que sucede en el mundo y luego construir dos, tres o cuatro escenarios sobre como podrían resultar las cosas. Estos escenarios luego se convierten en la base para la exploración de las diferentes opciones y las decisiones sobre qué hacer. El énfasis es en la construcción de la capacidad de la institución, grupo o país de aprender.

En este contexto, un *Escenario* se configura como una hipótesis internamente consistente sobre el futuro, que nos sirve para realizar cambios mentales y de la realidad con amplio sustento metodológico.

Una vez que lo escenarios quedan establecidos, se organizan una serie de talleres con diversos grupos políticos, empresariales y cívicos, en donde se presentan las historias y se discuten las implicaciones.

Como un ejemplo de Escenarios y el tipo de decisiones y diálogo que promueven, se presentan los de Sudáfrica (Cuadro 1)



Cuadro 1

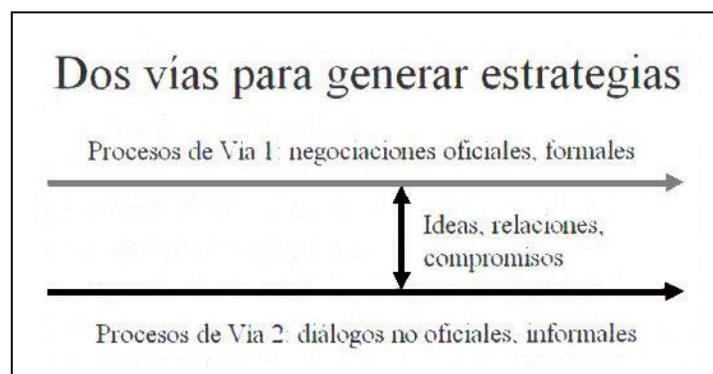
Lo que actualmente sucede en diversas partes del mundo demuestra que el reto particular de muchos gobiernos es *cómo* gobernar en situaciones de alta complejidad.

Contextos de utilización

El proyecto Mont Fleur se celebró en medio de un período complejo de muchos tipos de negociaciones sobre como realizar la transición del apartheid. Había una serie de negociaciones constitucionales, y también cientos de diversos “foros” en los que conjuntos de múltiples interesados trabajaban.

Simultáneamente habían llegado a la conclusión de que no podían imponer su solución sobre la otra parte, y que **desafortunadamente**, era necesaria alguna forma de cooperación.

Por lo tanto puede la metodología ser inspiradora de la participación social en situaciones de vías paralelas e interactivas entre negociaciones oficiales y otras sociales y académicas (Cuadro 2)



Cuadro 2

Contribución de la metodología

Esta metodología, contribuye a un mejor *Análisis de la Realidad*, permite a los actores mismos ver el sistema como un todo y advertir sus propiedades emergentes, en palabras de Kahane “se puede aprender mucho de lo que sucede al escucharse unos a otros...”

Era como si cada uno de ellos tuviera una pieza de un rompecabezas más amplio de lo que es Sudáfrica”.

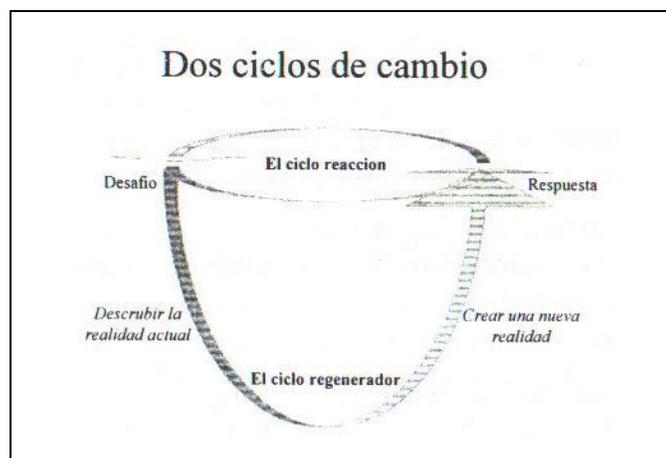
Contribución a la forma del diálogo: La metodología contribuye a favorecer un cambio regenerador, frente al que generalmente se da en los conflictos:

1. *Ciclo reactivo* o el cambio vacío: las reglas existentes o estándares nos permiten lidiar con el problema real. Por ejemplo, existe una rutina para amarrarse los zapatos.

2. *Ciclo regenerador:* los problemas no se pueden resolver con las reglas existentes y requieren un tipo distinto de cambio, una transformación más profunda que involucra ver la realidad como es y modificar las reglas subyacentes. (cuadro 3)

Tiene dos movimientos:

- a. descubrir la realidad actual lo más sistemáticamente posible.
- b. crear una nueva realidad desde el más profundo entendimiento del sistema. Es un trabajo de tratar de identificar el problema y los actores, descubrir la realidad actual, construir escenarios de cómo se puede desarrollar esta realidad, escenarios de cómo sintetizar o entender el posible funcionamiento del sistema complejo. En el fondo no es sólo descubrir la realidad, sino también nuestro compromiso de qué hacer con ella; cristalizar una visión de a dónde necesita ir para después implementarla.



Cuadro 3

Para que se pueda dar un diálogo constructivo en esta metodología es necesario lograr que los participantes creen un espacio en el que sus *modos de hablar* contribuyan conscientemente a una buena comunicación con los otros:

Los diversos modos, pueden clasificarse conforme a las dimensiones “Tiempo social” y “Espacio Social” (Cuadro 4)

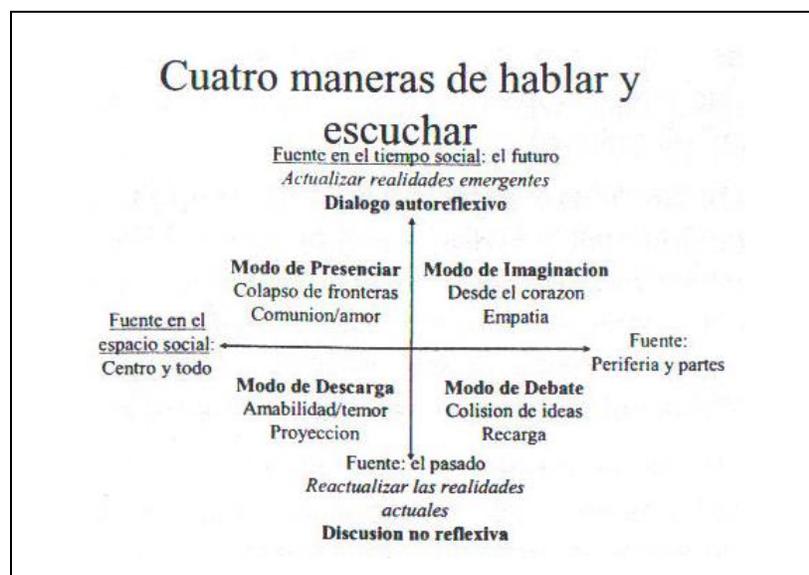
1. Modo de descarga: la gente dice lo que se supone que debe decir, el discurso que siempre expresan... En este modo la gente no escucha, sino que proyecta. “No estoy escuchando, estoy meramente repitiendo las historias y los mapas que tengo en mi cabeza” (Se habla sobre el pasado y sobre lo central)

2. Modo de debate: la gente dice lo que piensa. Es una lucha de ideas. “Te escucho, aunque en realidad sólo estoy escuchando para preparar cómo rebatirte” (Se habla sobre el pasado y sobre asuntos periféricos)

3. Modo imaginativo: la gente habla desde el corazón, se llevan a sí mismos al discurso, no sólo a sus ideas como en el debate, sino a su propio yo, y escuchan a las demás personas (Se habla sobre el futuro, pero sobre aspectos no-centrales)

4. Modo de presencia: se basa en la empatía, es decir, cuando existe un completo sentido de unidad con el otro, cuando se usa la palabra amor (Se habla sobre el futuro común y sobre lo que es central para todos)

Si queremos crear una nueva realidad, si queremos el tipo de habla y escucha que conduce a un futuro mejor, que cambia el porvenir, necesitamos desarrollar la capacidad de pasar al menos un poco de nuestro tiempo en los dos últimos modos.



Cuadro 4

Los *Resultados básicos de la aplicación de la metodología*:

1. Modelos mentales reenmarcados, comprensión de la realidad mejor y además compartida
2. Redes ampliadas de relaciones, aumento de confianza
3. Una regeneración de energía y compromiso, visión y esperanza
4. Una acción e impulso renovados
5. Capacidades e infraestructura para el aprendizaje fortalecidas

EXPERIENCIAS DE ESCENARIOS CÍVICOS

LA COMPAÑÍA PETROLERA SHELL

La práctica de escenarios que se desarrolló en Shell se basó en la creación de un conjunto de historias alternativas posibles de lo que podría suceder en la empresa como manera de retar el pensamiento de la compañía. Es una forma de flexibilizar el pensamiento para adaptarse a diferentes futuros posibles. El núcleo del trabajo de estrategia de Shell fue que ellos entendieron que lo más peligroso para sus líderes era tener un solo mapa de cómo son las cosas porque de esta manera no se darían cuenta de que estaban equivocados hasta que fuera demasiado tarde. Esta compañía completa usó el principio de Escenarios como un modo para evitar cometer errores.

SUDÁFRICA

En 1991, un profesor de la Universidad de Western Cape, universidad negra en las afueras de Cape Town, llamó a Shell para preguntar acerca de la metodología de Escenarios pues los querían usar como herramienta para conversaciones entre políticos sobre la transición de Sudáfrica.

Sudáfrica es un país en la que la gente cambió el futuro modificando el modo en que hablaban y escuchaban. Había un sistema de apartheid desde 1948, la situación era intratable y violenta. Como resultado de negociaciones secretas, en 1990 el presidente Le Clerc liberó a Mandela de prisión y legalizó los partidos negros de oposición. Entre 1990 y 1994 hubo un proceso de transición donde existió un conjunto formal de negociaciones, sin un mediador internacional, que eventualmente resultaron en una nueva Constitución y elecciones. Paralelamente a estas negociaciones oficiales, se llevaron a cabo un conjunto de diálogos informales. Se les daba el nombre de foros donde se reunía a todos los actores para hablar de lo que estaba ocurriendo y lo que debería ocurrir.

El proceso que se conoció como *Proceso de Escenarios de Mont Fleur*, en el Centro de Conferencias de las afueras de Cape Town, reunió a un muy amplio rango de partes interesadas. Kahane fue el facilitador y mostró la metodología de Escenarios suscitando preguntas libres que eran centrales en la situación que se estaba presentando y que en ese momento no tenían solución. Los escenarios del grupo surgieron por omisión y son los siguientes (véase cuadro 1):

1. Escenario avestruz: con el gobierno enterrando la cabeza en la arena para evitar una negociación verdadera, lo que no era sustentable.

2. Escenario pato cojo: en el que como el gobierno sería incapaz de resolver los problemas del país, las cosas simplemente se pondrían peor.

3. Escenario Ícaro: la posibilidad de que un gobierno de mayoría negra llegara al poder sin restricciones y tratara de hacer todo a la vez, volara cerca del sol y estrellarse.

4. Escenario Vuelo de Flamencos: evitar que se dieran estos tres problemas, es decir, un tratamiento gradual de los problemas de manera conjunta.

El resultado de esta serie de escenarios causó un fuerte impacto en todo el país. Esas palabras se incorporaron al vocabulario cotidiano de los sudafricanos mientras pensaban y trataban de lograr la transición.

La metodología utilizada era exactamente la misma que en Shell, pero de algún modo la energía y el espíritu del grupo era diferente. La causa de esa energía particular en el grupo era que Shell usó escenarios para adaptarse lo mejor posible a lo que pudiera llegar a suceder. En Sudáfrica los propósitos eran fundamentalmente diferentes. Los sudafricanos que habían luchado toda su vida no estaban construyendo los escenarios sólo para adaptarse lo mejor posible a lo que pasara, sino porque querían hacer surgir un futuro mejor. Esta orientación idealista y creativa cambió totalmente las cosas. Es la misma metodología, diferentes propósitos.

El proyecto tuvo muchos impactos. Primero sobre el país, segundo sobre el pensamiento económico del nuevo gobierno y tercero porque se convirtió en un vehículo para exportar la notable capacidad de diálogo sudafricana a otros países, es decir, el impacto del modo en que la gente habla y el modo en que escucha sobre lo que pasa en el mundo.