

Prólogo

Kees van der Heijden

Cada vez que la vida se torna más agitada e incierta, la planificación por escenarios adquiere más popularidad. Este dato empírico no constituye una sorpresa. La planificación por escenarios es, en primer lugar, una herramienta de diagnóstico para condiciones en las que impera la incertidumbre. La experiencia demuestra que la herramienta cumple; así, en la mayoría de los ejercicios de planificación por escenarios, las personas experimentan momentos “eureka” en relación con la situación problemática que enfrentan. A pesar de ello, el cliente del trabajo de escenarios a menudo queda con un sentimiento de insatisfacción, ya que encuentra difícil atribuir acciones visibles en el mundo, directamente al trabajo de escenarios realizado. Pareciera que las nuevas e importantes perspectivas adquiridas no logran competir muy exitosamente cuando el planificador de escenarios retorna a su trabajo cotidiano, en donde las viejas lógicas se restablecen a su alrededor. Con situaciones de ansiedad en su entorno, las personas quieren ver algo que emerja de forma más directa a partir de sus intentos de lidiar con la situación problemática.

Adam Kahane piensa que la planificación por escenarios debería ser capaz de hacerlo mejor. Él ha explorado las limitaciones de las prácticas existentes y cómo pueden éstas ser superadas en un mundo que experimenta un número creciente de situaciones cada vez más problemáticas, ante las cuales todavía no tenemos una respuesta adecuada. Sus conclusiones son poderosas en su simplicidad y verosimilitud. Él se percata que, si bien encontrar y compartir un diagnóstico racional de la situación es un elemento clave en cualquier conducta que la enfrente de forma exitosa, por lo general no es suficiente para que el cambio suceda. Kahane identifica dos componentes importantes adicionales que el trabajo de escenarios necesita incorporar para convertirse en un colabo-

rador más significativo al momento de enfrentarse a un mundo turbulento: 1) los grandes problemas de nuestros días necesitan convertirse en una parte más central de los sistemas de identidad personal y valores de la gente; y 2) contrarrestar la creciente turbulencia requiere enfocarse más en movilizar fuerzas sistémicas autónomas.

El razonamiento de Adam Kahane sigue una larga tradición en las teorías de sistemas sociales. En los sesentas, Emery y Trist introdujeron el concepto de “entorno turbulento”, en el cual los cambios masivos minan nuestra confianza en nuestra propia capacidad para hacerles frente. Prigogine explicó el incremento experimentado en la turbulencia como consecuencia de una conectividad más densa en el ambiente, a medida que más personas en creciente movilidad viven juntas y se afectan mutuamente. Más conexiones implican más ciclos cerrados, y por tanto más ciclos de retroalimentación positiva que impulsan un cambio que se refuerza a sí mismo. La reciente crisis crediticia es sólo un ejemplo de esto.

En la Saïd Business School de la Universidad de Oxford, hemos estado siguiendo esta línea de pensamiento. Este trabajo ha sido publicado en el contexto de una serie permanente de conferencias, denominada Oxford Futures Forum.⁶ Nuestro trabajo indica que la supervivencia en un entorno turbulento requiere de una nueva respuesta basada en la movilización de las mismas fuerzas sistémicas que han generado el cambio turbulento en primer lugar. Al buscar hacerle frente, debemos combatir lo similar con lo similar. Esto significa que un enfrentamiento exitoso implica la construcción de ciclos de retroalimentación en el entorno que puedan contrarrestar los ciclos autónomos destructivos que causan la turbulencia que experimentamos. Adam Kahane se refiere a esto como una multiplicación y diseminación de las semillas sembradas por el trabajo de escenarios. Sus observaciones a lo largo de muchos años de práctica reflexiva confirman lo que aquí sugiere la teoría.

En resumen: en un mundo turbulento, un abordaje exitoso requiere actuar en tres áreas principales: 1) un diagnóstico sistémico de la situación y su contexto, 2) el desarrollo de redes para permitir un comportamiento que le afronte auto reforzándose, y 3) la identificación personal con el proyecto. La planificación por

⁶ Foro de futuros de Oxford (nota del traductor).

escenarios ha probado ser una herramienta de diagnóstico efectiva. Adam Kahane muestra cómo, el lidiar conscientemente con un entorno turbulento requiere ahora, además, enfocarse en el desarrollo de redes auto-activadas y valores personales.

Este libro introduce estos temas en la agenda y nos proporciona ideas generadas en el mundo de la práctica, requiriendo nuestra atención individual y organizacional. El mundo tiene dos opciones. Podemos esperar, deseando y confiando en que nosotros, o la próxima generación, encontraremos alguna solución cuando la situación se vuelva insostenible, o tratar de anticiparla y cambiar de dirección, mejorando proactivamente nuestras destrezas para afrontarla. Si optamos por esto último, Adam Kahane ofrece una perspectiva importante.