

La entrevista: Adam Kahane

"En la Argentina de hoy, las opciones son el diálogo o la violencia"

El especialista canadiense trabajó en Sudáfrica en la etapa postapartheid y dice que los diálogos deben crear una nueva realidad



"En la Argentina la mayoría de la gente cree que no se puede seguir así, pero no está claro cómo cambiar"

Foto: Rafael Calviño

Hay acciones humanas que parecen estar al alcance de todos. Y de repente alguien viene a decir que sí, pero no tan así.

Dialogar, para dos personas, parece fácil. Pero, ¿qué ocurre cuando una sociedad dividida y en crisis quiere resolver sus problemas hablando?

La cosa se pone difícil y entonces aparece alguien como Adam Kahane, un canadiense de 41 años que, inesperadamente aun para él, ha desarrollado en los últimos 10 años una especialidad que lo apasiona: la de ayudar a crear ámbitos de diálogo para sociedades tan atormentadas como Sudáfrica, Guatemala, Colombia, Paraguay... o la Argentina. Todo comenzó en 1991, cuando trabajaba en la petrolera Shell, en Londres, en el método de proyección de escenarios que era marca registrada de la empresa.

El equipo recibió una llamada de un grupo de académicos sudafricanos que quería asesoramiento para aplicar el método a los diálogos que existían entonces entre la mayoría negra que apenas había emergido de la ilegalidad y la minoría blanca que se resistía a dejar su poder, institucionalizado por el *apartheid*.

Le tocó a Kahane. Hoy, mientras habla con LA NACION, cree que quizá lo eligieron porque era joven y había estado en Sudáfrica. Era la izquierda la que lo convocaba y su primera presentación en el diálogo fue como "representante del capital internacional".

Pero el diálogo se amplió luego a todos los sectores y la experiencia lo transformó lo suficiente como para que se casara con la coordinadora del proyecto, renunciara a su trabajo en Shell y se quedara a vivir en Sudáfrica desde entonces.

Esta semana, Kahane fue invitado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el grupo AREA. Pasó tres días en reuniones con la gente que participa en la Mesa de Diálogo Argentino y dejó una conclusión: si éste no triunfa, la salida de la crisis será impuesta a todos, aun por la fuerza.

Y a quienes desesperan de llegar a algún resultado, recuerda que en Sudáfrica las cosas parecían aún peor.

-Pero existía un gran estímulo allí, porque había una decisión que podía ser tomada por los participantes del diálogo: acabar con el *apartheid*.

-Mucha gente dice eso, pero las cosas siempre parecen más simples desde afuera que desde adentro.

En efecto, la cuestión central del acuerdo político era muy importante. Pero De Klerk no tenía la intención de transferir poder a una mayoría negra. Hubo muchos, muchos esquemas sobre reservas, bancas, cláusulas constitucionales especiales, protección a minorías, largos periodos de transición. O sea que incluso el acuerdo político no era tan obvio desde adentro como parece en retrospectiva. Y después había muchos, muchos otros asuntos: acerca de la política económica, de la distribución del ingreso -recuerde que el Congreso Nacional Africano en ese tiempo era un partido muy de izquierda, que hablaba de la nacionalización de las mayores industrias, de la banca, de la minería-, problemas sociales, la salud, cuestiones locales, es decir, en un sentido general todo el mundo sabía que tenía que haber un cambio, pero las dimensiones, las formas, el tiempo y el método del cambio, todo ello era muy confuso.

-Pienso en la Argentina. ¿No cree que un primer acto de justicia como ése, el fin del *apartheid*, debe estar a la vista para impulsar el diálogo?

-Recuerde que el *apartheid* no terminó hasta años después. Lo que cambió a fin de los años ochenta fue

lo que se llamaba el *miniapartheid*, pequeñas reglas como quién puede nadar adónde o quién puede vivir adónde. Pero las grandes transformaciones no ocurrieron hasta 1994, y el diálogo empezó en los ochenta. Yo podría decirle del mismo modo: "La situación en la Argentina es muy simple, es sólo una cuestión financiera. Entonces, ¿cuál es el problema?" (*risas*). Pero cuando uno se mete en ella es un asunto multidimensional, económico, político, social, cultural...

-De acuerdo. Pero si bien no existía una visión completa, había un objetivo claro por alcanzar en un plazo relativamente corto.

-Para desarrollar un entendimiento común de la crisis actual, y un entendimiento realista -el mecanismo humano de la negación es muy fuerte-, la primera parte es ver la realidad y eso psicológicamente es muy difícil. Parte de este trabajo, tanto para individuos como para naciones, es ver la situación claramente y no negarla. Pero la otra parte del asunto a la que aludía (y pienso que es muy importante, incluso para los líderes) es ser capaz de imaginar y de tener esperanzas en un mejor futuro. En Sudáfrica, parte del trabajo que hicimos fue el llamado "trabajo de escenarios". Había cuatro: tres de ellos trataban acerca de peligros específicos que podían ocurrir. Primero, la posibilidad de que no hubiera un acuerdo negociado. El segundo trataba acerca de un asunto que era muy crítico en ese momento: si habría muchas restricciones para el nuevo gobierno para proteger a la minoría (blanca). Y el tercero hablaba del peligro de populismo macroeconómico, que era muy importante porque era un tema nuevo, porque nadie había estado pensando al respecto. El valor de estas tres historias era muy claro para mí; no así el de la cuarta, que era una visión positiva sobre el país. Es muy vaga si se la lee. Se llama "El vuelo de los flamencos" y se refiere a la posibilidad de que los sudafricanos se unan y vayan resolviendo gradualmente sus problemas juntos. Los flamencos vuelan juntos, ésa es la imagen. Pero siempre me decía "es muy vago, ¿por qué es tan importante?" La razón es, por supuesto, que había allí un grupo de gente de todos los sectores diciendo "una salida positiva es posible. Podemos hacerlo". Lo que trato de decir es que esta función del liderazgo de proveer una visión y una esperanza es realmente importante por la razón que menciona. No tener un escenario positivo creíble es un fenómeno peligroso. Dicho esto, en Sudáfrica no había una visión común, para nada, sobre el *apartheid*. Todo lo que había era una sensación compartida de que el statu quo no era sostenible. En ese sentido había un acuerdo de que debíamos cambiar el *apartheid*, pero sólo en el vago sentido de lo que no queríamos, no de lo que queríamos. Tengo la sensación de que en la Argentina hay más o menos el mismo sentimiento: la mayoría de la gente cree que no se puede seguir así, pero cómo cambiar, qué hay que cambiar, a qué se debería renunciar, no está claro.

-¿Ha escuchado que existe la sensación de que el Diálogo Argentino ha fracasado?

-No, escuché otra cosa. ¿Existe esa sensación?

-Los obispos se han quejado de que los actores con que han hablado no muestran voluntad de cambiar o de escuchar a los otros.

-Puedo hablar sobre mi experiencia ya que no conozco tanto la situación argentina. Diría dos cosas. Primero, yo fui a Sudáfrica en 1991, ya muy avanzada la transición, y emigré en 1993 y he vivido allí desde entonces. Los años de 1991 a 1994 fueron una montaña rusa. Un día había un avance, al día siguiente las conversaciones se cancelaban, había un asesinato, una masacre, Mandela (el líder del Congreso Nacional Africano) no hablaba con De Klerk (el entonces primer ministro), y entonces había una nueva negociación, cambiaron el nombre de las negociaciones cuatro veces. Estas cosas no ocurren plácidamente y cierta paciencia es necesaria. Yo creo que la idea de "hablamos tres meses y no lo arreglamos, entonces fracasó" no es una forma muy realista de verlo. Segundo, lo que es fundamental, los argentinos tienen que comprender cuál es la alternativa al diálogo. La gente habla como si hubiera muchas formas de tratar con esta situación. Yo supongo que las alternativas obvias son tres. La primera: el gobierno decide, no habla con nadie o tiene conversaciones secretas con sus amigos, y decide. Puede suceder, pero tengo la impresión de que los problemas son más complejos y el gobierno es más débil. Supongo que esta opción es posible, pero yo no apostaría por ella. La segunda opción, por supuesto, es que nada funciona y hay anarquía y alguna clase de nuevo orden es establecido de algún modo. Escuché gente decir que ése es el escenario. Es terrorífico, yo no votaría por él, podría ser terrible. La tercera opción de la que se habla es que alguien de afuera lo resuelva. Leí incluso en los diarios que existe una propuesta para un gabinete de extranjeros. ¿Es posible?

-Sí. Es una propuesta del economista Rudi Dornbusch.

-Así, los extranjeros o el FMI decidirán. Del mismo modo que se habla acerca de Medio Oriente: no podemos resolver este asunto, la única posibilidad es que los norteamericanos traigan la solución. Supongo que es posible, pero ninguna de esas tres sería mi solución favorita.

-Usted dijo el martes: "Es el diálogo o la violencia".

-Sí, pero uso la palabra "violencia" en un sentido amplio. Decir "diálogo o violencia" sería una exageración

porque existe un gobierno constitucional que tiene poderes legítimos y quizás encuentre una solución. Lo que lo llamaría una solución violenta es el uso de la violencia física o la imposición de una solución. Es una clase de violencia que alguien diga "lo siento, no te daré elección alguna sobre lo que vas a hacer, debes hacer esto".

-¿Y qué pasa con la necesidad de liderazgo? En Sudáfrica estaban Mandela y De Klerk. Pero aquí la gente cuestiona a sus líderes. El principal slogan en la calle es "que se vayan todos".

-Obviamente es importante y el liderazgo de Mandela y De Klerk fue sobresaliente. De nuevo, no tan simple como se ve desde afuera. El rol inicial de De Klerk, su primer acción fue simplemente liberar a Mandela y legalizar a los partidos políticos prohibidos. No sería correcto decir que De Klerk tenía una estrategia clara desde el comienzo y tampoco que él y Mandela trabajaron bien juntos desde el comienzo. Hubo muchos períodos en que ni siquiera se hablaban. Pero sí, hay un rol para los líderes. Yo no diría que no es importante, pero cuando escucho ese slogan en la Argentina, "no tenemos buenos líderes", lo escucho parcialmente como "queremos a alguien que resuelva esto por nosotros". La conversación vuelve a diferentes versiones de esta "solución práctica", que alguien por arriba lo resolverá y estaremos bien. Puede funcionar así y hasta puede funcionar bien así, pero creo que en un sentido es un modelo anacrónico. No es como funcionó en Sudáfrica. Hubo buen liderazgo en la cumbre, pero para mí la historia escondida de Sudáfrica es la enorme cantidad de participación en los niveles medios. Y los foros, estas instituciones que son un poco como las mesas aquí, incluyeron a miles de personas. Y Mandela y De Klerk no estaban en ninguno.

-Existen asambleas locales en la Argentina donde la sociedad civil habla consigo misma, pero están en contra de los líderes políticos y los bancos, y miran el Diálogo Argentino como un escenario engañoso, donde se cuece algún pacto oscuro. ¿Ha visto algo así antes, en Sudáfrica o algún otro lugar?

-Entiendo la sospecha. La forma normal de manejar las cosas en el mundo es que unas pocas personas en lo alto discutan entre sí y luego les digan a los demás cuál es la respuesta. Lo que estamos tratando de desarrollar -y digo nosotros, porque hablo de un movimiento global, no de la Argentina- es mecanismos de gobierno que sean inclusivos. No puedo imaginar una solución en la Argentina que no incluya la voz de las asambleas locales y de los movimientos de desocupados. Lo más importante en este trabajo es que todas las voces sean escuchadas. Yo no sé cómo hacerlo. Esta idea acerca del diálogo entre actores donde todas las voces sean escuchadas va contra todos nuestros reflejos autoritarios acerca de cómo organizar las cosas en una sociedad, en empresas, en la familia. Esta idea del diálogo es mucho más radical de lo que suena: es mucho más un desafío al statu quo de lo que parece. Al mismo tiempo, y esto es muy claro para mí, no se trata de reemplazar o disminuir la autoridad constitucional del gobierno elegido democráticamente. No estamos hablando de sóviets revolucionarios.

-Usted dijo que escuchaba una cierta ambivalencia sobre la crisis en la Argentina.

-Sinceramente estoy confundido, porque alguna gente me dice que ésta es la peor crisis en la historia de la Argentina, miles y miles y miles de personas están muriendo de hambre o sin trabajo, la situación es desesperada, las instituciones se van a derrumbar, los bancos se quedarán sin dinero, estamos retrocediendo un siglo, y no hay esperanza alguna, y no podemos resolverlo por nosotros y hay alguna larga explicación de cómo algo ocurrió en 1573 que provocó... (*risas*). Yo he estado trabajando en unos quince países y en cada uno la gente me dice: "Gracias por ese ejemplo, pero debo decirte que es mucho más complicado aquí. Somos diferentes. Y en 1567 sucedió tal cosa y nunca nos recuperamos" (*risas*). Y, por otro lado, hay gente que habla como si se tratara de un pequeño inconveniente que se resolverá en una semana y todo estará bien. Yo no tengo datos propios, así que no entiendo esto.

-Estuvo con la gente involucrada en el diálogo. ¿Cree que están todavía en el *downloading mode* (en sus categorías, repetir el propio discurso sin escuchar al otro)?

-La respuesta es sí, y eso es normal, pero algo que es muy importante para el trabajo aquí en la Argentina, y hablo en el área que es de mi competencia técnica, es encontrar la manera en que estas conversaciones ocurran de tal modo que puedan dar pie a una nueva realidad en lugar de recrear una vieja. Y eso requiere una diferente clase de conversación, un estilo menos formal y una forma distinta de escuchar. Si permanecen en el *downloading mode*, fracasarán. Una de las reuniones en que estuve ayer era informal. Cuando entré en la habitación, todo el mundo estaba de pie: el medio de la habitación estaba vacío, las sillas estaban vacías. Esta imagen que tuve -todo el mundo parado en el borde de la habitación, como diciendo: "No, no, siéntese usted, yo más bien voy a mirar" (*risas*)- es la que más me quedó.

Por Gabriel Pasquini

De la Redacción de LA NACION

Solución milagrosa

Al hablar ante unas doscientas personas en el Centro Argentino de Ingenieros, el martes último, Adam Kahane contó su broma personal sobre el diálogo como salida política de las crisis.

La "solución práctica" de una crisis, dijo, es hincarse a rezar para que los ángeles bajen del cielo y salven la situación.

La "solución milagrosa", remató, es que los implicados en la crisis se reúnan y resuelvan el problema hablando.

-¿Y en la Argentina?

-Como en la broma que hice el martes en la conferencia de AREA, la "solución milagrosa" es que los argentinos hablen entre sí y avancen.

-¿Y la "solución práctica" sería...?

-Que alguien de más arriba encuentre la respuesta: el FMI o un líder fuerte.

Perfil

- Adam Kahane nació hace 41 años en Montreal, Canadá, muy lejos del país que adoptaría como suyo a los 30 años.
- Estudió Física en Canadá y Economía en Berkeley (California, Estados Unidos), aunque ahora reniega de esto último. "He perdido la fe -explica-. Supongo que es así para todas las carreras universitarias, pero especialmente son los economistas los que creen que hay una sola respuesta para todos los problemas. Perdí la fe en esa idea."
- Trabajó para una compañía de energía del norte de California y luego para la petrolera Dutch/Shell en el desarrollo del método de proyección de escenarios para la elaboración de estrategias.
- En 1991 fue convocado por académicos sudafricanos para trabajar como asesor del diálogo entre los apenas legalizados partidos negros y la minoría blanca en el poder. Allí aplicó el método de proyectar escenarios.
- En 1993 se mudó a Sudáfrica, donde se casó y actualmente tiene cuatro hijos y cuatro nietos, de un primer matrimonio de su esposa. "Estoy en el programa acelerado", bromea.
- Desde entonces, ha trabajado como consultor de diálogos político- sociales en 15 países del mundo, entre ellos Guatemala, Colombia, Paraguay y, muy brevemente esta semana, en la Argentina.