

Adam Kahane: essência do pensamento e reflexão crítica

Maria Fernanda Zelaya Correia¹

Manuel Oliveira Lemos Alexandre²

1. Introdução

Adam Kahane é sócio fundador, em conjunto com Joseph Jawoski e Bill O'Brien, da *Generon Consulting e da Global Leadership Initiative*. É destacado e reconhecido como criador e facilitador de processos e trabalhou em mais de 50 países, atuando com diversos profissionais como executivos e políticos, militares, funcionários públicos e sindicalistas, ativistas comunitários e autoridades das Nações Unidas, clérigos, acadêmicos e jornalistas. Na década de 1990 iniciou trabalho em cenários sociais, políticos, econômicos e tecnológicos da Royal Dutch/Shell em Londres e trabalhou nas áreas de estratégia e pesquisa na *Pacific Gas and Electric Company* em São Francisco (EUA).

Atuou na Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), na Agência Internacional de Energia em Paris, no Instituto Internacional de Análise Sistêmica Aplicada em Viena, no Instituto de Economia Energética em Tóquio e nas Universidades de Toronto, Colúmbia Britânica, Califórnia e Cabo Ocidental. Entre 1991 e 1992 foi o facilitador do Projeto de Cenários de Mont Fleur.

Adam Kahane publicou alguns livros como *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (2007), *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change* (2009), *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future* (2012) e *Collaborating with the enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust* (2017). Suas publicações têm como características analisar processos de tomada de decisão para ambientes complexos, apresentando não somente conceitos, mas também experiência pessoal e profissional.

No Google Acadêmico o autor possui 1667 citações. Os três mais citados são *Solving tough problems: An open way of talking, listening, and creating new realities*, *Power and love: A theory and practice of social change* e *Transformative scenario planning: Working together to change the future*. Esse resultado demonstra que Adam Kahane é mais reconhecido pelos seus livros do que por artigos científicos.

Os problemas, desde sempre, fizeram parte do nosso cotidiano começando pela formação do universo, nas mudanças observadas ao longo do tempo e chegando aos

¹Mestre em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Rio de Janeiro, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0916-5480>

² Mestre em Engenharia de Transportes - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Rio de Janeiro, Brasil.

dias atuais. Mais do que enfrentar os problemas, o desafio das autoridades em todas as instâncias, passa pela resolução desses problemas de forma eficaz e eficiente. Usar a *expertise* e autoridade com a finalidade de aplicar de maneira criteriosa as melhores práticas testadas e reconhecidas tem sido a forma mais comum de resolução de problemas quer sejam familiares, corporativos, da sociedade, ou mesmo de âmbito nacional e internacional. Sendo assim, faz-se necessário definir problema que vem a ser uma questão ou circunstância cuja resolução é bastante difícil de realizar.

Ante ao exposto, observa-se por toda a parte, segundo Senge (prefaciando a obra de Kahane), que existe uma sensação cada vez maior de fraqueza e uma crescente certeza no uso da força em função da impotência e incapacidade de resolver os problemas. Na visão de Peter Senge, existem três aspectos que explicam tal situação: (1) a percepção do agravamento das grandes questões em detrimento de melhorias; (2) a reflexão de uma resposta inquieta a essa consciência. O recurso do uso da força não tem sido empecilho para a perspectiva de continuidade neste foco; e (3) uma transformação em nossa capacidade de dialogar, refletir e proceder.

Otto Scharmer (2010) ressalta que a Teoria U está relacionada a um conjunto integrado de referências, conceitos, experiências e reflexões que decorre de um modelo de processo para transformação social que pode ser utilizado nas mudanças dos indivíduos e das organizações. Na verdade, refere-se a um modelo concreto de direcionamento para transformação. Em sua obra, a qual constitui nosso objeto de estudo, Kahane afirma que os problemas são difíceis por serem complexos de três maneiras: (a) dinamicamente complexos, aqueles cuja causa e efeito se afastam no tempo e no espaço e assim são de difícil compreensão a partir da experiência direta; (b) generativamente complexos, aqueles problemas que estão se desmembrando de diferentes formas inesperadas; e (c) socialmente complexos, quando os indivíduos envolvidos têm visões bem diferentes do problema, fazendo com que sejam polarizados e emperrados. Esse foi o caso da África do Sul, que tinha perspectivas do negro *versus* branco, esquerda *versus* direita e tradicional *versus* moderno.

Por outras palavras, estavam criadas as condições clássicas para a polarização e para a estagnação. Kahane retrata como ele associou a curiosidade intelectual e a coragem a fim de se distanciar dos modelos econômicos preditivos, do cálculo integral, da engenharia como formas de conhecer com vistas a abraçar um enfoque sistêmico, o qual se trata de uma abordagem mais direcionada para o ‘todo’ e não as ‘partes’, muito menos exato e racional para a resolução de problemas. Por outras palavras, não existe apenas uma resposta certa.

Nossos padrões típicos de escuta, em situações difíceis, são táticos, e não relacionais. Ouvimos o que desejamos ouvir. De acordo com Peter Senge, peneiramos as visões de outros, deixando fluir apenas aquilo que pode ser usado para formar nosso próprio ponto de vista. Em síntese, a escuta requer abertura.

2. Algumas abordagens de Kahane

Olhando o mundo. Uma das formas de resolver os problemas complexos é observar o que está acontecendo em torno do ambiente externo. Kahane chamou de “olhar o mundo” e, para o autor, a maneira mais importante de aprendizado sobre o mundo era sair do ambiente interno da organização e conversar com as pessoas. A opção milagrosa. Um dos maiores desafios, podendo ser incluído na categoria de o maior desafio da carreira de Kahane, foi sua contribuição ao ajudar na resolução de um dos conflitos mais complexos e desafiadores da humanidade: apaziguar um país completamente dividido por um regime racista.

Segundo Senge, “em 1991, como um jovem planejador de cenários da Shell, ele se viu na África do Sul ajudando líderes de partidos políticos negros, anteriormente na ilegalidade, a desenvolverem estratégias norteadoras para seu país, então dividido”. Foram esses o cenário e o desafio que a equipe de Kahane precisava solucionar. Por isso, governo e a oposição procuravam fazer o unimaginável até então: negociar a transição pacífica de um regime autoritário de *apartheid* a uma democracia racialmente igualitária. O apoio da Shell para construção de cenários de suporte para essa transição foi fundamental; porém, o interesse da companhia em patrocinar o evento deveu-se ao fato de que os executivos da empresa ainda estavam sofrendo críticas bem como enfrentando o boicote internacional à aquisição de seus produtos ao longo de muitos anos devido aos seus investimentos na África do Sul durante o regime do apartheid. Por se tratar de um problema de alta complexidade, sua resolução era possível mediante processos sistêmicos, emergentes e participativos, entretanto, problemas de baixa complexidade – considerado simples – podem ser resolvidos de maneira efetiva e eficaz mediante processos graduais a partir de experiência anterior e autoritária. O problema sul-africano era considerado incomum, de difícil resolução visto que, em Mont Fleur, as equipes faziam algo diferente de tudo já visto; contudo, o espírito com que o faziam era “estranhamente diferente”. O resultado do brainstorming foram quatro planos: três profecias escuras, a saber: o avestruz, que ilustrava o governo branco não representativo; o pato manco, o qual prevê uma transição prolongada para um governo constitucionalmente débil e o Ícaro, em que se vislumbrava um governo com maioria negra, o qual adentra em um imenso e insustentável programa de gastos públicos que quebra a economia; finalmente, se atinge uma brilhante visão do futuro a partir do voo dos flamingos. O resultado de Mont Fleut foi muito divulgado e isso despertou a atenção de equipes em diversas partes do mundo as quais solicitavam apoio com a finalidade de ajudar as empresas, organizações e governos a solucionarem os problemas mais difíceis e mais importantes. Após Mont Fleut, Kahane obteve, de maneira coesa, a resposta de uma das perguntas que ele fizera a si mesmo: “como podemos resolver problemas difíceis de forma pacífica?” Para ele, a resposta deriva de maneira simples e prática: “pela abertura de nosso falar e nosso escutar”.

O falar. Falar e saber escutar são um dos caminhos que nos levam à solução de diversos conflitos. Dessa forma, esse tipo de comportamento de não dialogar e não ouvir

demonstra claramente o sintoma de estagnação. Nessas circunstâncias, apesar dos oponentes estarem se falando, não estão se ouvindo. Otto Scharmer (2010) denominou download as conversas dessa natureza, as quais ocorrem quando a pessoa que fala simplesmente reproduz um arquivo antigo sem modificações. Existem duas maneiras de se tentar resolver um problema que se encontra estagnado, na visão de Kahane, quais sejam: (a) tentar impor uma solução pela força ou pela violência o qual ocorre quando um dos lados age unilateralmente e; (b) fazer com que as partes envolvidas comecem a conversar e a escutar de modo que encontrem uma forma de caminharem juntos.

O falar e dando ordens. Existem diversas maneiras de falar e ouvir e algumas dessas formas dificilmente ajudam. Em uma ditadura, por exemplo, o ditador não escuta e a população tem receio de falar e as consequências são várias, de acordo com Kahane: (a) falta de autoconfiança e autogestão; (b) titubeação em manifestar-se e assumir uma postura e; (c) inovação de forma dura e lenta. Pela força, sedução ou corrupção, o autoritarismo organizacional também gera silêncio e submissão; contudo, essa abordagem autoritária não serve para solucionar problemas complexos.

O falar e falando cortesmente. A polidez é uma maneira de não falar porque mantém o status quo. A dinâmica da polidez acontece nos cenários familiares e no cenário corporativo. De uma maneira geral, Kahane aponta que a atitude de se manter polido não é problemática uma vez que as questões em discussão são simples e apropriadamente tratadas fazendo uso de modo cuidadoso, imparcial e amigável de falar e ouvir. Porém, em certos casos esse tipo de conversa é completamente inapropriado, fazendo com que uma realidade perigosa não seja abordada e permaneça constante.

O falar e manifestando-se. Em muitos ambientes, familiares, corporativos ou mesmo governamentais, o status quo não funciona. O primeiro passo para uma via aberta envolve a manifestação dos personagens do sistema. Em diversos casos, é extremamente difícil posto que as pessoas, por vários motivos, hesitam em se manifestar por causa das consequências que podem ser o medo de ser assassinado, preso ou demitido; ou medo de ser considerada burra, sem educação ou que não gostem dela ou mesmo de ser afastada do grupo.

O escutar e a abertura. Se por um lado falar de maneira aberta implica estarmos dispostos a expor aos outros, mostrar o que trazemos dentro de nós. Por outro lado, ouvir abertamente significa termos disposição para exposição de algo novo oriundo dos outros. Kahane nos orienta que escutar de maneira aberta constitui a base de toda a criatividade para o mundo corporativo, para a sociedade e para o mundo político. A síndrome do Apartheid ocorre em todos os tipos de sistemas sociais, em todos os cantos do mundo: nos lares, nas organizações, comunidades e países.

O autor desenvolveu seu segundo livro mais citado após passar por um processo de análise profunda sobre o tema. Em 2005, Adam Kahane estava no Canadá realizando uma palestra sobre a Iniciativa de Liderança Global e a visão de como efetivar mudanças sociais, quando ao abrir para as perguntas um ativista da causa palestina indagou:

“Adam, nesse trabalho sistêmico de mudança, um aspecto que não vejo você mencionar é o poder. Como você lida com o poder?” Na época Adam respondeu que não era algo necessário de ser analisado na resolução de problemas complexos, mas o autor relata que no mesmo momento ele percebeu a vagueza da resposta e aquela indagação perdurou com ele por um bom tempo, até o autor se debruçar sobre a questão.

Em Poder e Amor, o autor relata que as formas mais comuns com que tentamos enfrentar nossos desafios sociais mais complexos são os extremos: guerra agressiva ou paz submissa e nenhuma funciona. Essas duas formas são extremamente comuns em qualquer escala. Diante de outra pessoa, podemos ser agressivos ou avessos ao conflito. No trabalho, podemos ser autoritários ou “deixar quieto e não discutir”.

O teólogo e filósofo Paul Tillich é apresentado e citado na obra Poder e Amor. Adam acredita que as definições de poder e amor definidas para Tillich são aplicáveis a realidade de problemas complexos, no qual o poder é “o impulso de tudo o que vive para realizar a si mesmo com crescente intensidade e extensividade”, sendo o impulso para cada um alcançar um propósito, cumprir uma tarefa, crescer; e o amor como “o impulso para a união do que está separado” sendo o impulso para reconectar e integrar o que se tornou ou o que parece fragmentado.

Dentro dessas definições de Tillich, o amor sozinho se torna degenerativo, mas com o poder pode ser generativo, e poder sozinho se torna degenerativo, mas o amor também o faz generativo. O poder sem amor é imprudente, abusivo ou pior; o amor sem poder é sentimental, anêmico ou pior. Podemos ver ambas essas formas degenerativas em nosso mundo, em nosso trabalho e em nós mesmos. Escolher entre o poder e o amor é sempre um erro.

O autor faz a analogia da necessidade de colocarmos o poder e amor nas nossas tomadas de decisão e dia a dia como se fossem pernas, uma perna o poder e outra perna o amor, fazendo essa analogia, Adam relaciona com cair, tropeçar e andar. As pessoas caem quando somente tem uma das pernas, ou poder ou amor, não se consegue andar com uma única perna. As pessoas tropeçam quando tem um desnível entre as pernas, quando em algum momento perdem atenção ao andar e alguma das pernas tropeça, tropeçar é saudável, mostra que algo deve ser corrigido. As pessoas andam com equilíbrio quando as duas pernas estão niveladas, é um passo meta para as relações.

Notoriamente, um dos pontos mais interessantes sobre a visão do autor é a sua conclusão no qual ele relata que se as pessoas querem exercer a liderança para mudar o mundo, devem estar preparadas para mudarem a si próprios em primeiro lugar. Esta visão traz uma relação muito interessante sobre a relação direta que existe entre liderança versus empatia versus criatividade.

3. Reflexão crítica

Adam Kahane possui um perfil mais empresarial do que acadêmico em suas publicações, não que seu trabalho seja superficial, muito pelo contrário, seu trabalho possui uma profundidade imensa, é perceptível que o autor fala sobre algo que ele vive

e apresenta resultados na sua vida pessoal e profissional. Uma possibilidade para não ser tão citado em artigos científicos pode ser devido seu trabalho ser focado em livros, com linguagem acessível a diversos públicos. Adam é reconhecido por diversos profissionais pela relevância de seu trabalho e possui uma visão não tão clássica, suas obras apresentam que a visão de problemas complexos dificilmente terá uma única resposta, e que problemas complexos são dinamicamente complexos, socialmente complexos e naturalmente complexos. Essa visão de Adam é não linear e foi adquirida após anos de experiência na temática. Notoriamente, autores que possuem a visão de uma única possibilidade de tomada de decisão não serão muito simpatizantes da visão do Adam.

A matemática naturalmente foi ao longo do seu desenvolvimento abrindo horizontes para pensamentos não lineares. Segundo Saraiva (2000), a ideia de que a lógica clássica produzia contradições, não passíveis de serem gerenciadas, surgiu e foi popularizada no por Bertrand Russell, e Ludwig Wittgenstein estudou os diversos modos que a palavra pode ser utilizada para finalidades distintas. Zadeh em 1937 desenvolveu a lógica fuzzy que é a lógica de modo não clássico, verificando as possibilidades de quão pertinente algo pode ser, uma pertinência pode ser total, parcial, nula, vazia, etc. Cada indivíduo também pode ter essa análise de pertinência de modo distinto de outro indivíduo, um exemplo clássico é a percepção de quão alta uma pessoa de 1,75 m de altura, ou se uma água na temperatura de 22° C é fria ou quente. A visão da lógica fuzzy se aproxima bastante com olhar de Adam Kahane sobre a escolha da tomada de decisão com a alternativa que mais se adequa ao cenário, partes envolvidas, momento, entre demais variáveis, e não necessariamente com uma única resposta considerada como puramente correta.

4. Considerações Finais

Para superar a síndrome do apartheid em nossas casas, nas empresas, nas comunidades, países, globalmente falando, e para poder curar as feridas abertas no nosso mundo, segundo Adam Kahane, é necessário reunir pessoas que estão co-criando a realidade atual para co-criar novas realidades. Em suma, a possibilidade de conhecer sobre a trajetória e trabalho de Adam Kahane foi extremamente importância para ampliar horizontes sobre a temática de resolução de problemas complexos.

O autor apresenta uma visão clara, compreensível a diversas camadas, mas ao mesmo tempo extremamente importante, com experiências, desempenhos positivos e negativos, que nos mostram que nem sempre a trajetória para essas resoluções tem a resposta que todos gostaríamos de ter. Essa visão se aproxima a realidade atual do mundo.

5. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. Disponível em https://abcomm.org/?gclid=EAlaIQobChMIu_GAhdCZ8AIVEuDICH3rnwC8EAAAYASAAEgKo7PD_BwE. Acesso em 26/01/2021.

JAWORSKI, J. (2014). Sincronicidade: o caminho interior da liderança (2. ed.). São Paulo: Senac São Paulo.

KAHANE, A. Poder e Amor: teoria e prática da mudança social. São Paulo: SENAC, 2010.

_____. Como resolver problemas complexos: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades. São Paulo, Editora SENAC, São Paulo, 2008.

KERIN, M.; D. T. PHAM. (2020). Smart remanufacturing: a review and research framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*: 31.

SARAIVA, G. J. P. (2000) Lógica Fuzzy. *Revista Militar de Ciência e Tecnologia* - Vol. XVII - NQ 3 - 3Q Quadrimestre de 2000.

SCHARMER, C. O. (2010). *Teoria U*. Rio de Janeiro: Elsevier.

SENGE, P. *et al.* (2009). *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, cit.; Otto Sharmer, *Theory U: Leading from the future as It Emerges*. São Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

SENGE, P., SCHARMER, C. O., JAWORSKI, J., FLOWERS, B. S. (2007). *Presence*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

SENGE, P. M. (1999). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Disponível em <http://sbvc.com.br/>. Acesso em 30/01/2021.