

«En cent anys, els estudis de futur seran tan importants com els estudis del passat»

EULÀLIA FURRIOL

«El món està canviant i Catalunya ha de respondre a aquests canvis; no es tracta de si canviar o no, sinó de veure quan i com fer-ho», afirma Peter Bishop, professor associat de Prospectiva Estratègica i coordinador del curs Future Studies de la Universitat de Houston. És un futurista que parla dels possibles diferents escenaris de futur, però no en termes de què passarà. A partir de la creença que els canvis són necessaris i difícils, considera que aprendre a estudiar el futur pot ajudar que el procés sigui menys traumàtic. També parla de la importància dels líders a l'hora de dur a terme aquests canvis i de les qualitats essencials que han de tenir.

Entre gurus i professors d'universitat que parlen d'adaptar les organitzacions empresarials als nous temps, la veu de Peter Bishop apunta que, necessàriament, els canvis s'han de fer primer en l'educació. El concepte d'estudis de futur que promou va ser creat fa cinquanta anys i assegura que, de moment, no ha arribat ni a les escoles ni a les professions.



Què l'ha portat a impulsar els estudis de futur?

En tots els meus anys d'escola ningú em va parlar del futur. Ni tan sols a la universitat quan estudiava Sociologia. És sorprenent. La cultura predominant en la societat occidental és bàsicament una cultura científica en la qual només s'espera que estudiem i aprenguem els coneixements sobre els quals tenim certesa. Per tant, estudiem el passat perquè en tenim evidències: documents, monuments, fotos... Acceptem les afirmacions dels arqueòlegs sobre el passat i també les dels estudiosos de la història més recent. Un passat del qual, malgrat que ja no existeix, en tenim la informació que ens va deixar la població.

«En tots els meus anys d'escola ningú em va parlar del futur. Ni tan sols a la universitat quan estudiava Sociologia. És sorprenent.»

I el futur, com s'estudia?

La clau dels estudis de futur són els escenaris, en el sentit que nosaltres no sabem què passarà. Tots estem d'acord en aquest tema, però necessitem parlar-ne igualment, i en parlem en termes del que podria passar, no del que passarà. I seguim el mateix procés que quan estudiem el passat, però com que no tenim artefactes ni documents que ens hagin pervingut, la majoria dels nostres pensaments estan basats en la imaginació. També tenim fets: tendències, plans governamentals, industrials, d'infraestructures... per la qual cosa podem dibuixar tendències en un sentit o en un altre. A la gent no li agrada parlar sobre allò del qual no en té una evidència sòlida. Sobre el futur no en tenim evidències consistents, i és per aquesta raó que no en parlem. Això ens situa en una posició de gran risc, ja que no parlem de canvis.

I com s'afronten els processos de canvi?

Aquesta és una altra dificultat que tenim. Costa d'entendre, però la gran majoria dels historiadors eviten i esquiven tant com poden aquest tema. Prefereixen parlar d'èpoques concretes, persones i indrets específics, de diferències entre els uns i els altres, perquè tenen bones evidències per a donar suport al que diuen. Molt pocs historiadors parlen

del procés d'evolució d'un període a un altre, perquè implica fer assumpcions, ja que no en tenen proves. I, en canvi, per descomptat, quan es parla de futur, el que tenim són pocs fets i bàsicament assumpcions.

Per què considera que és important parlar del futur?

Hi ha qui ens diu que l'únic que fem és crear assumpcions, fer prediccions que, a més, sabem que no es compliran. I tenen raó, ja que del que es tracta no és de fer prediccions, sinó de parlar del futur, de parlar dels escenaris que es podrien produir segons si prenem unes assumpcions o unes altres. Per a mi és un tema obvi, però topa amb la cultura de la gent, que és no parlar de quelcom si no és segur. Perquè el futur és el que tenim davant nostre. Oblidem-nos dels requisits de certesa i plantejem les coses en termes de què podria passar, no del que passarà. I, en aquest sentit, parlem de diferents escenaris, d'alternatives. No sabem quin serà el bo, és impossible saber-ho, però... no és millor exposar-ho així, obertament, en lloc d'ignorar el tema totalment? Pensar sobre el futur és un avantatge intel·lectual.

Com s'exposa el futur?

El que fem és crear assumpcions. De fet, tots tenim una imatge del futur, optimista, pessimista, tecnològica... Així doncs, veiem les visions que van dibuixant les diferents persones i construïm diverses alternatives de futur. I bàsicament posem les cartes sobre la taula dient: aquestes són les possibilitats. Però no podem donar percentatges de probabilitat. No és com la previsió del temps, per exemple, en què s'afirma que hi ha un 40 % de probabilitat de pluja, perquè saben que en els darrers deu anys, amb les mateixes condicions ambientals, en un 40 % de les ocasions va ploure. I acceptem això perquè sabem que hi ha llargues sèries de dades que ens diuen que aquesta en serà la probabilitat. Al casino també sabem quines són les probabilitats que surti un número dels daus, i per això ens permetem dir que hi ha possibilitat que surti el que volem.

I parlar ens ajuda a afrontar-ho?

Efectivament. Tenim mitja dotzena d'alternatives, i la gent ens pregunta: què se suposa que he de fer

amb això? Doncs tenir mitja dotzena de futurs és millor que no tenir-ne cap, o que tenir-ne només un que esperem que s'acomplirà, però que difícilment s'encertarà si és l'única opció. Això portarà a la sorpresa i a una situació de risc, i inevitablement a cometre errors.

«Oblidem-nos dels requisits de certesa i plantequem les coses en termes de què podria passar, no del que passarà. I en aquest sentit, parlem de diferents escenaris, d'alternatives.»

I en això també ens costa canviar?

Aquest concepte d'estudis de futur que promovem va ser creat fa uns cinquanta anys. Estem fent esforços per introduir estudis de pensament de futur en els diferents estudiants del campus de la **Universitat de Houston**, i he d'admetre que és una tasca molt complicada. Però espero que en cent anys els estudis de futur seran tan importants com els estudis del passat. Jo no ho veuré, però és la visió que desitjo que es compleixi.

I el passat, quin paper té en relació amb els estudis de futur?

El passat és important. No es tracta d'ignorar-lo, sinó de fer també un gir de 180 graus, d'ajudar els estudiants a entendre els canvis com un procés continuat i problemàtic, ensenyar com afrontar-los i les diferents vies de resposta possibles. Les escoles insisteixen a ensenyar coneixements, que són importants, però sabem que tal com està canviant el món, en deu anys, alguns coneixements ja estaran desfasats. I a més, tots els coneixements es troben –o es trobaran molt aviat– a Internet, per la qual cosa, quin sentit té memoritzar tota aquesta informació?

I quines propostes es donen?

S'hauria de fer una transició de l'educació i passar de l'actual basada en el coneixement a una educació basada en les habilitats. Però topem amb la realitat que la majoria de professors tampoc saben com fer allò que estan ensenyant a fer als seus estudiants. Als EUA, els professors d'investigació a

la universitat –excepte en carreres com medicina, dret i arquitectura, en les quals els professors estan també en actiu de la seva professió– són molt pocs els que posen a la pràctica allò que estan ensenyant. Fins i tot n'hi ha que no ho han practicat mai. Aquesta situació es repeteix en escoles de negoci, de pedagogia o d'enginyeria, per exemple. Per tant, hem de fer una gran transformació de l'educació. Per això, quan es parla de canviar els models de negoci, jo, en canvi, parlo de canviar el sistema d'educació.

Els canvis i la innovació són temes destacats com a desitjables en els discursos teòrics, però, a l'hora de la veritat, la majoria intenta eludir-ne la responsabilitat.

Aquí rau el problema, i és per això que els canvis no són divertits, no agraden. Son difícils, cars, arriscats i, quan es comencen, no es té garantia que en surti res de bo. Pot succeir que desmuntem el que tenim per dur a terme un canvi, però que després no aconseguim crear res de nou o crear quelcom que tingui valor. M'agradaria que fos diferent, que fos un procés més fàcil, però no és així.

Quan parlem de canvis, de què estem parlant en realitat?

Canvi és el procés de destruir una cosa per crear-ne una de nova. S'ha de destruir força per tal de crear espai per a la nova etapa. Això és el que fan els líders. La gent no vol canviar, i la situació provoca irritació, depressió, negació, parlar dels bons vells temps... per després passar a una fase d'acceptació.

Com es pot dirigir un procés de canvi?

Es pot iniciar el procés, es pot guiar el procés... però no es pot dirigir. Davant de la pregunta: «Com acabarà això?», la resposta que tenim és: «No ho sabem.» Tenim clar que fan falta canvis, així que iniciem el procés i ja veurem on ens porta. Però això no és el que ens han ensenyat a l'escola. I no es pot pretendre crear un pla de transformació de principi a fi perquè és quelcom totalment nou, és quelcom que succeeix, que no pot ser dirigit. És dur liderar un procés que no es pot controlar. És com cultivar un jardí: no es pot decidir quin temps farà, quan creixeran les flors..., un jardí té la seva pròpia organització. El que podem fer és crear les condicions òptimes



per a fer possible que una organització faci una transició, una transformació per ella mateixa. Però els directius tenen por de perdre el control. En aquest procés la confiança és cabdal. I, en tot cas, mai no s'ha de confondre autoritat amb lideratge.

Per on s'ha de començar?

És com aprendre qualsevol altra cosa. Com s'aprèn a educar un fill? I a conduir un cotxe? Busques persones que ho hagin fet abans. També hi ha assessors d'empreses que ajuden les organitzacions a adonar-se que simplement per la via de l'autoritat no es pot funcionar. Canviar és crear quelcom de nou, i si bé els directius de les empreses ho intenten, no saben com fer-ho, repeteixen el que han fet sempre. Per això és aconsellable buscar una persona que pugui ajudar, que ja tingui cert grau d'experiència en el tema, i amb la qual es tingui una bona relació. De fet, estem parlant més aviat d'entrenar (*coaching*) i no tant d'ensenyar. No s'aprèn a jugar a golf en una aula o a conduir un cotxe en un estudi de cinema o amb un PowerPoint, sinó que s'entra en un cotxe i, amb el volant al davant i una persona de copilot al costat, s'aprèn a conduir. Es tracta d'una habilitat, i les habilitats s'aprenen amb mètodes diferents que els coneixements.

En aquest context, què és un líder? Quins són els ingredients que considera imprescindibles per a afrontar un canvi amb possibilitats d'èxit?

El líder és una persona amb la intenció manifesta de crear una nova etapa. Les actituds que jo considero que són importants per a crear un canvi són:

- ▶ Estar convençut que hi ha una bona raó per al canvi, que ha arribat l'hora d'actuar. I ara, en el moment actual, s'ha d'actuar.
- ▶ Tenir una visió de futur, saber cap a on canviem.
- ▶ Compromís de seguir fins a arribar a l'èxit. Això és fonamental.
- ▶ Capacitat de comunicació. En primer lloc per a escoltar, ja que és més fàcil parlar a la gent que no pas escoltar. I, alhora, seguir comunicant la pròpia visió.

Peter Bishop

Peter Bishop, doctor en sociologia per la **Michigan State University**, és professor associat de Prospectiva Estratègica i coordinador del curs **Future Studies** de la Universitat de Houston. Una de les seves especialitats és l'estudi de tècniques per a la previsió i planificació a llarg termini. Col·labora i assessora sobre futur, empreses, governs i organitzacions sense afany de lucre. També treballa amb empreses per a ajudar a desenvolupar escenaris de futur i planificació estratègica. Entre els seus clients hi ha IBM, la Nasa Johnson Space Center, Nestlé-USA, el Departament de Transport de Texas, Tetra Pak, Shell Pipeline Corporation, l'Agència Central d'Intel·ligència i l'Agència de Defensa d'Intel·ligència als Estats Units, la família Waitt i l'Agència de Protecció del Medi Ambient a Califòrnia. És membre fundador de l'**Associació de Professionals Futuristes**, i presideix la seva pròpia empresa, Strategic Foresight and Development.

- ▶ Confiança mútua entre les persones que participen en el canvi, i entendre que els errors que es cometien són part del procés, que no són motiu de penalització si realment s'està intentant, de manera sincera, arribar a la visió. Es tracta d'experimentar.

«El passat és important, i no es tracta d'ignorar-lo, sinó de fer també un gir de 180 graus, d'ajudar els estudiants a entendre els canvis com un procés continuat i problemàtic.»

Quines oportunitats o quin paper tenen les petites empreses en els processos de canvi?

El llarg solc¹ de la tecnologia de la informació, particularment en l'economia intangible, fa que les petites empreses tinguin un avantatge que no havien tingut mai fins ara. Als anys cinquanta i seixanta, en les èpoques de creixement de l'era del petroli, de l'automoció, de les línies àries, les químiques... les petites empreses no podien competir. En canvi, ara és possible crear un petit negoci en qualsevol indret i competir amb els més grans, gràcies al fet que es pot accedir a un mercat que abans demanava recursos molt elevats. Actualment, el cost de transacció d'oferir un producte al món a través d'Internet és molt baix. Ara, fins i tot una persona o empresa petita pot crear un producte

nínxol, adreçar-se al mercat global i convertir-se en una empresa amb considerables beneficis econòmics, cosa que abans era impossible. És la hipersegmentació del mercat, en la qual, sovint, una empresa petita pot servir millor que una de gran que no té suficient mercat per a justificar tots els costos que necessitaria per a entrar-hi.

Quan es treballa amb el futur, quins períodes de temps es consideren?

Depèn totalment del tema del qual es parli i de la velocitat en la qual se succeeixin els canvis. En política podrien ser un o dos anys, i quan parlem d'escalfament global podria ser un centenar o dos. Per tant, no parlem de nombre d'anys, sinó de temps que

sorgeixen. Hi ha el curt, que són les decisions que es prenen en el dia a dia, i que poden tenir un impacte de dies, setmanes o mesos. Hi ha el temps operacional, que suposa crear nous sistemes de comptabilitat, d'impostos... que requereix anys de creació i el seu impacte és per a anys a venir. I finalment hi ha el temps ambiental estratègic, en què es crea quelcom de realment nou.

«Es pot iniciar el procés de canvi, es pot guiar... però no es pot dirigir. És dur liderar un procés que no es pot controlar. I no s'ha de confondre autoritat amb lideratge.»

EULALIA FURRIOL

Llicenciada en Ciències de la Informació per la UB.

Periodista independent. Col·labora al diari *La Vanguardia* des de fa més de vint anys, i ha publicat en molts mitjans de comunicació, entre els quals s'inclou el diari *The Guardian*. Ha treballat al departament de premsa de diferents esdeveniments internacionals, entre els quals cal citar els Jocs Olímpics del 1992 i diferents edicions de jornades internacionals organitzades pel Departament de Cultura de la Generalitat. També col·labora en revistes corporatives.



Notes

1. «El llarg solc» és una expressió per a descriure el concepte de comercialització basat en la venda d'un ampli nombre de productes en quantitats relativament reduïdes a un ampli nombre de clients. El concepte (en anglès *The Long Tail*) va ser popularitzat per un article de Chris Anderson a la revista *Wired* l'octubre del 2004, en el qual es mencionà Amazon com a exemple de negoci. Anderson ha desenvolupat el concepte Long Tail en el seu llibre *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Nova York: Hyperion, 2006.