

Diálogos generativos

Por:

Dora Fried Schnitman*

Este artículo presenta los diálogos generativos, uno de los abordajes desarrollados en los últimos años que utilizan los recursos y valores de los consultantes para afrontar diversas situaciones difíciles, conflictos y crisis en diferentes contextos. Ofrece un modelo y herramientas para crear alternativas y posibilidades en la gestión de conflictos transitando el pasaje hacia la creatividad social. La perspectiva generativa se basa en principios epistemológicos de los nuevos paradigmas y se centra en las oportunidades que surgen de los eventos únicos, el diálogo, el aprendizaje y la innovación en colaboración con los participantes. Presenta e ilustra preguntas generativas, una de las herramientas desarrolladas por el modelo, y cuatro procedimientos: 1. *mediación y otras prácticas dialógicas generativas de facilitación en situaciones de conflicto*, 2. *sistemas generativos de mediación*, 3. *sistemas generativos mediadores*, y 4. *sistemas generativos*. Caracteriza los procesos generativos, la indagación apreciativa, el posicionamiento, las competencias y transformaciones del operador; los cambios en la subjetividad, las relaciones, las emociones y la construcción de lo común; y las transformaciones teóricas y epistemológicas del enfoque. Las herramientas que ofrece pueden ser utilizadas de manera independiente o enriqueciendo otros abordajes.

Palabras clave: nuevos paradigmas y gestión de conflictos —diálogos generativos — indagación y procedimientos generativos.

This paper presents generative dialogues, one of the approaches developed in recent years, that uses clients' resources and values to face an array of difficult situations, conflicts and crises. It offers a model and

* E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar, interfaz@fibertel.com.ar

tools to create alternatives and possibilities in conflict management and to facilitate the passage towards social creativity. The generative perspective is based on the epistemological principles of the new paradigms, and it revolves around opportunities that arise from unique events, dialogue, learning and innovation in collaboration with participants. This paper presents and illustrates generative questions, one of the tools developed by the model, and four procedures: 1. *mediation and other generative dialogical practices for facilitation in conflict situations*, 2. *generative systems of mediation*, 3. *generative mediating systems*, and 4. *generative systems*. In the paper, we characterize generative processes, generative inquiry and dialogues, positioning, as well as the operator's competences and transformations; changes in subjectivity, relationships, emotions and the construction of what is held in common; and theoretical and epistemological transformations of the focus. The tools offered here can be used independently or along with other approaches.

Key words: new paradigms and conflict management — generative dialogues — generative inquiry and processes.

1. Introducción. Interfas: contexto para el abordaje generativo

A comienzos de los noventa dirigía Interfas —una institución que fundé en 1984 focalizada en diversas prácticas —clínica, consultoría organizacional y comunitaria, gestión de conflictos, educación. Investigaba los procesos que facilitan la innovación y la recuperación y expansión de recursos con los que cuentan las personas y grupos para identificar y expandir aquello que hacen bien, promover el aprendizaje desde la propia experiencia y crear las alternativas y posibilidades que resulten necesarias. Estaba interesada en encontrar maneras de utilizar los recursos con los que los consultantes —personas, grupos, organizaciones, comunidades— o profesionales en formación llegan a la consulta, maneras de expandir aquello que hacen bien.

Si bien originalmente Interfas fue un instituto de terapia familiar, devino en un espacio de pensamiento y un centro de estudios avanzados y desarrollo de prácticas en nuevos paradigmas en terapia, comunicación, ciencias, cultura contemporánea, y gestión de conflictos.

Desde mi interés en la organización de comunidades que aprenden, a partir de 1985 invité a un grupo de colegas expertos a compar-

tir el proyecto y colaborar en el desarrollo de diversos programas. Así, los programas fueron desarrollados por profesionales de diferentes países y disciplinas. En todos los casos, los programas y las metodologías pedagógicas se diseñaron cuidadosamente para favorecer procesos de enseñanza—aprendizaje con una involucración proactiva de los participantes. Los programas siempre sostuvieron el rigor académico y la creatividad mediante la integración de metodologías instructivas y reflexivas, y un entramado de implicaciones teóricas y prácticas. Sus rasgos distintivos fueron la calidad del diseño, la actualidad, el significado, la coparticipación y la inclusividad; el énfasis en la diversidad, la localización de cada programa y la innovación. Interfas trabajó siempre en las fronteras del conocimiento y las prácticas, en los bordes o límites. Los programas cuentan con un cuidado diseño de metodologías de enseñanza—aprendizaje que promueve la creación de comunidades de aprendizaje, el protagonismo de los participantes y la relación entre enseñanza, aprendizaje y cambio —personal, relacional y de conocimiento.

Interfas desarrolló esta metodología basada en el construccionismo social, la noción de distintos tipos de saberes y la distribución social del conocimiento. Esta metodología involucra el desarrollo de diálogos focalizados en los propósitos de cada actividad docente, basados en la construcción conjunta del aprendizaje, y el interés y el aprendizaje de los participantes, cualquiera sea la disciplina de la cual provengan. El proceso promueve un futuro colectivo mediante la capacitación de los participantes para construir una agenda compartida basada en aquello que consideran significativo. La evaluación reflexiva permite la retroalimentación continua de los ciclos de enseñanza—aprendizaje (Fried Schnitman y Schnitman, 1998).

En ese contexto desarrollé lo que denomino perspectiva generativa en el marco de los nuevos paradigmas (Fried Schnitman, 2002a).

2. *Nuevos paradigmas y diálogos generativos*

Los nuevos paradigmas sustentan el concepto de diálogos generativos porque permiten trabajar con posibilidades y realidades emergentes. Del mismo modo que la noción de paradigma nos recuerda el nombre de Kuhn (1962), la noción de nuevos paradigmas nos remite a Ilya Prigogine (1994) y su trabajo sobre autoorganización, caos y tiempo irreversible; a Edgar Morin (1994) y el paradigma de la com-

plejidad; a Félix Guattari (1994) y el paradigma estético; como así también a la importancia de la inclusión del observador propuesta por el constructivismo de Heinz von Foerster (1994), y al énfasis del construccionismo social en la construcción social de la realidad y las ciencias de Kenneth Gergen (1996, 2000) y W. Barnett Pearce (1994), entre otros.

La perspectiva creativa del tiempo, el caos como fuerza potencialmente innovadora, la complejidad como un mundo abierto de posibilidades, la construcción activa de sujetos en contexto, de significados y prácticas, el particular recorte de sus realidades y la consideración del diálogo, el aprendizaje y el conocimiento como procesos emergentes y generativos, son recursos de los nuevos paradigmas que permiten un desplazamiento desde perspectivas asociadas con un mundo ordenado y predecible a perspectivas en las que la turbulencia, la oscilación, los eventos inusuales o únicos, la diversidad y la innovación conforman oportunidades y posibilidades tanto para la ciencia y las prácticas profesionales como para la vida cotidiana. Desde perspectivas en las que confiábamos en un futuro garantizado por los sistemas políticos y/o científicos y/o los proyectos sociales, nos deslizamos así hacia otras en las que el futuro está por construir.

En esta inteligibilidad los acontecimientos del mundo que habitamos devienen eventos emergentes que implican una apertura a lo nuevo, lo inesperado. La puesta en acto de estos eventos o acontecimientos necesita comprenderse en su potencial creativo. La creatividad es siempre real, siempre en progreso, una respuesta a las circunstancias, a las situaciones particulares en tiempos particulares. Necesitamos un conocimiento generativo y enraizado local y ecológicamente, una conjunción de conocimientos, saber cómo hacer y cómo ser, saber acerca de sí en contexto, saber cómo posicionarse, saber qué resulta apropiado, saber expresarse incluyendo al otro, etcétera. Se da un movimiento hacia una perspectiva que sustente el ejercicio de la curiosidad orientada a explorar lo más prometedor para la creación de conocimiento generativo y la formación de personas que integren teoría y práctica, que actúen como observadores participantes en mundos sociales conceptualmente pluralistas. Esta creatividad no ocurre *ex nihilo* sino que tiene lugar en contextos situados, específicos, en una dimensión temporal con una trayectoria que presenta simultáneamente diversidad, oportunidades y limitaciones. Los eventos existen, no sólo las leyes (Prigogine, 1994). En este marco la identidad personal, relacional o grupal también deviene un proceso emergente.

¿De qué manera reformulamos modelos y prácticas avanzándolos hacia procesos generativos? Los modelos que proponen prediseños de focos de experiencia necesitan la complementación de modelos que permitan que los participantes reconstruyan sus centros de experiencia. Investigadores y realidades, grupos y contextos, profesionales y consultantes... devienen autores de cada proceso singular focalizado en las actividades de construcción social de realidades específicas, locales y situadas; las micro prácticas y micro diálogos cobran significativa importancia no sólo como antecedentes o ilustraciones de temas más generales sino también como objetos adecuados de indagación y puntos de partida en los procesos generativos.

3. *Desde los problemas a la creatividad*

En los distintos aspectos de mi trabajo profesional estaba interesada en investigar cómo emergen las nuevas posibilidades en los diferentes procesos. Deseaba encontrar maneras de utilizar los recursos que las personas podían utilizar para enriquecer sus relaciones, sus vidas y los procesos en los que estaban involucrados; maneras de expandir aquello que realizaban bien como así también poder utilizar su creatividad para innovar y encontrar mejores alternativas, a veces inesperadas. En este contexto, a comienzos de los 90 encontré en los nuevos paradigmas y en particular en el construccionismo social una meta teoría y una teoría centradas en el diálogo y la capacidad de aprendizaje que me permitían sostener mis intereses académicos y el desarrollo de mi práctica. En este marco desarrollé una perspectiva generativa que comprende procesos de creación dialógica para la innovación y la recuperación y la expansión de recursos.

4. *Diálogos generativos: creación dialógica*

Podemos denominar *creación dialógica* a la construcción gradual en el tiempo de innovaciones mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional en grupos humanos. Estos procesos se caracterizan por construir lo inédito, expandir, reciclar y recuperar lo existente. En el desarrollo del proceso las personas o grupos llegan a ver, experimentar, describir, vincularse y posicionarse de una manera diferente.

Este enfoque centrado en los diálogos generativos considera a la creación de significado, la experiencia y el conocimiento como procesos constructivos en los que los acontecimientos específicos, los actos y episodios tienen la capacidad potencial de transformar las pautas de relación social desde su interior. Los episodios con posibilidad de expandir, transferir o crear nuevos significados y prácticas devienen núcleos alternativos que pueden desarrollarse como contextos privilegiados de interpretación y práctica, y transformar las relaciones sociales desde su interior. En esta perspectiva la indagación, las herramientas y recursos para promover diálogos generativos se focalizan en cómo se generaron tales episodios. ¿Cómo emerge y se consolida una innovación para convertirse en un contexto principal de práctica o significado? ¿Qué coordinaciones discursivas y sociales producen estos desarrollos? ¿Qué contextos o condiciones facilitan la emergencia y el sostén de las nuevas posibilidades de significado y acción? En desarrollos teóricos y de prácticas, desde 1994, comencé a trabajar esta perspectiva y sus implicaciones para la práctica terapéutica (Fried Schnitman, 1994, 1995) ampliando luego el abanico hacia la gestión de conflictos y el afrontamiento de crisis, la convivencia y las prácticas de equipo, liderazgo y gerenciamiento colaborativos o participativos (Fried Schnitman, 2000a-b; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c-d), presentando herramientas y recursos generativos. El propósito de esta perspectiva es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen sus propios recursos, y generen oportunidades, alternativas y nuevos caminos en sus vidas.

La construcción de futuros como ingrediente del cambio conlleva la exploración de procedimientos para acceder a dichos futuros actuando desde las circunstancias del presente. Las posibilidades creadas en una conversación generativa devienen núcleos de innovación que, una vez creados, pueden actualizarse si están basados en acciones que privilegian alternativas existenciales, y orientarse hacia la construcción de realidades novedosas y diferentes. Según Félix Guattari (1994) podemos referirnos así a una heterogénesis ontológica, a la creación de nuevas ontologías, es decir a la posibilidad de co-construir y reconocer identidades, relaciones y realidades innovadoras y emergentes. Este proceso creativo está sostenido por una dimensión estética que atraviesa el hacer humano más allá del arte, como territorio acotado, y promueve posibilidades inéditas o el reciclado de lo existente, visiones y versiones de nuestra vida y del mundo.

Entendemos a la gestión de conflictos, el trabajo hacia la convivencia en la diversidad y los abordajes generativos y transformativos como prácticas desarrolladas en el marco de los nuevos paradigmas (Fried Sch-

nitman, 2000b, 2002a; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c-d). Usualmente, las realidades y prácticas sociales en las que predominan la confrontación y la disputa coexisten con otras realidades sociales en las cuales las personas, instituciones, empresas, comunidades y hasta naciones son capaces de construir espacios sociales de diálogo en los que surgen posibilidades inéditas, sin renunciar a sus diferencias. Una diversidad de nuevas prácticas sociales para una mejor gestión del conflicto —apenas agrupadas bajo la denominación de resolución alternativa de disputas— consideran el manejo de las diferencias o la construcción de lo común como opciones emergentes trascendiendo los diseños binarios ganar-perder. A la luz del contexto cultural de los nuevos paradigmas estas prácticas pueden considerarse como un conocimiento creciente de esta multiplicidad de perspectivas involucradas, que dan lugar a nuevas posibilidades integrativas que trascienden las diferencias, a recursos colaborativos, participativos, transformativos, apreciativos o generativos que producen aperturas inéditas a través del diálogo con el/os «otro/s», con lo diverso. Los teóricos y profesionales de diferentes disciplinas contribuyeron con estos desarrollos. El construccionismo social y las prácticas sistémicas utilizan modelos no lineales para estas síntesis inéditas y la emergencia de posibilidades. Con un énfasis en la multidimensionalidad del diálogo, la creatividad y las oportunidades que ofrecen las diferencias, estas prácticas exploran la emergencia de alternativas a los conflictos y problemas, la creación de nuevas formas de relación que privilegian soluciones satisfactorias, como así también las innovaciones y el reconocimiento de los recursos, la apreciación de los valores comunes —aquello que permite la apertura de nuevos espacios sociales— mientras promueven la transformación tanto de las conversaciones como de quienes participan en el proceso.

5. *Principios epistemológicos de los diálogos generativos*

En suma, basados en los nuevos paradigmas, estos principios sostienen el concepto de diálogo generativo, sus metodologías y herramientas. Los diálogos generativos se entienden y trabajan como procesos emergentes (Fried Schnitman, 1994, 2000; Fried Schnitman y Schnitman, 2000a). A continuación incluimos una síntesis de los principios epistemológicos que sustentan este posicionamiento:

— *Construcción social del conocimiento, la inteligibilidad y el sentido.* Todo recorte de la realidad significativa depende del recorte particu-

lar de su mundo que realicen los actores sociales mediante las conversaciones y coordinaciones de significados que ellos sostienen. Nuestras descripciones y diálogos construyen el mundo que habitamos y somos contruidos por conversaciones. Una característica de la perspectiva generativa y sus herramientas consiste en trabajar con la transformación de los diálogos y la construcción social de la realidad.

— *Orden, desorden y procesos de autoorganización.* Los diálogos generativos prestan particular atención a las fluctuaciones y variaciones, y su potencialidad para generar nuevas alternativas o para recuperar y reciclar lo existente. Proveen herramientas con el propósito de desarrollar una mirada apreciativa de lo diverso (Fried Schnitman y Schnitman, 2000d).

— *Complejidad y multidimensionalidad de los sistemas humanos.* La noción de complejidad nos permite trascender visiones unidimensionales y hegemónicas; nos orienta a trabajar con la complejidad, es decir con la multiplicidad y diversidad de diálogos y contextos como fuentes potenciales de innovación. Los diálogos generativos proveen herramientas para trabajar con la complejidad, apreciar las diferentes y variadas formas de abordaje, y favorecer procesos creativos y de innovación.

— *Estrategia compleja.* Los diálogos generativos trabajan con la noción de estrategia compleja, a diferencia de la estrategia lineal que caracterizó la Modernidad. Entendemos a la estrategia compleja como la capacidad de sostener el rumbo en condiciones cambiantes. El rumbo está marcado por los propósitos que animan a los actores sociales. Los diálogos generativos están orientados por la organización del proceso mismo para la recuperación de recursos o soluciones, o la producción de lo inédito.

— *Eco-auto-organización y auto-eco-organización de los sistemas.* Los diálogos generativos operan con la relación entre las personas y sus múltiples contextos, en un vínculo recíprocamente indisoluble. Las transformaciones generadas en el interior de la subjetividad o las relaciones se expanden para crear nuevas ecologías y viceversa, las transformaciones ecológicas impactan la subjetividad. La unidad de análisis es de tipo subjetivo-relacional-contextual.

— *Subjetividad y relaciones como procesos complejos.* Los diálogos generativos trascienden la visión esencialista y entitaria de las personas, relaciones, sistemas y organizaciones. En este sentido trascienden los límites convencionales de unidades tales como persona, familia, sistema, etcétera.

— *Dimensión estética.* Sostiene que la creatividad atraviesa todas las esferas del accionar humano. Los diálogos generativos se apoyan en

la capacidad generativa y creativa para encontrar y/o recuperar acciones y síntesis de significados, visiones y versiones inéditas en los diálogos entre personas. La búsqueda de la capacidad generativa y creativa de las personas es una actitud permanente.

— *Proactividad de las personas.* La construcción social de la persona en la Modernidad no necesariamente incluye un sujeto proactivo y participativo en la construcción de sus realidades, y no necesariamente desarrolla las capacidades y competencias necesarias. El modelo generativo desarrolla la indagación generativa y la reflexividad sobre los distintos tipos de saberes con los que las personas cuentan para incluirse reflexiva y proactivamente.

— *Identities y recursos emergentes.* Los diálogos generativos entienden la identidad y los recursos de las personas como procesos emergentes siempre capaces de trascender los límites de las relaciones, conversaciones, acciones y formas de vida existentes hasta ese momento, y ofrecen herramientas para ello.

— *La curiosidad, el interés, la reflexividad y la capacidad de innovación* como posiciones epistemológicas caracterizan a los diálogos generativos y sus recursos, dado que se trabaja con modelos heterárquicos y la noción de saberes socialmente distribuidos, alejándose del saber concentrado en el experto.

Éstos son algunos de los principios que permiten trascender la noción de gestión del conflicto y avanzar la temática hacia la construcción de lo común, la creatividad social que se expresa en nuevas formas de relación, nuevas versiones y visiones de los problemas y del mundo, la conformación de nuevas identidades y nuevas formas de vida de las personas. Proponen un nuevo marco teórico para el manejo de conflictos y la construcción de posibilidades a partir de aquello que resulta consensuado como valioso y significativo por los participantes.

6. *Libertades que caracterizan a los enfoques generativos*

Los diálogos generativos trabajan sobre micro procesos y flujos de conversaciones que promueven libertades en diferentes áreas. Son recursos conversacionales, destrezas generativas y capacidades de visualizar el futuro que pueden integrarse a diversos enfoques y procesos. Algunas de estas libertades son propuestas también por los modelos apreciativos tal como fueron trabajados por especialistas en

indagación apreciativa (Cooperrider, 1990; Cooperrider et al., 2005; Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

- Participar proactivamente en la generación de posibilidades y alternativas.
- Crear y construir un futuro a partir del presente.
- Reconstruirse, recuperar y reconstruir las relaciones de maneras innovadoras, produciendo posibilidades, identidades y relaciones emergentes.
- Reconocer la diversidad en lo aparentemente habitual y regular, reciclar o innovar; construir relaciones colaborativas.
- Colaborar, expresarse, recuperar recursos implícitos, escuchar lo dicho y expandirlo, ser escuchado, construir conjuntamente, compartir.
- Reconocer valores y recursos como motores comunes.

7. *Principios compartidos por los diálogos generativos y apreciativos*

Enunciaremos brevemente algunos de los principios compartidos por los modelos generativos —que se focalizan en la innovación— y los apreciativos —que recuperan los recursos de las personas a partir del reconocimiento de los valores existentes.

— *Principio construccionista.* Como hemos planteado, la construcción de significados recorta el mundo, y éste puede transformarse tanto como las circunstancias lo requieran. Se trata de una relación indisoluble de la conversación con las condiciones locales en el espacio y en el tiempo, y en las tradiciones culturales.

— *Principio de simultaneidad.* Presente y futuro se construyen simultáneamente.

— *Principio estético y poético.* Es posible crear y también metafóricamente reescribir, reelaborar, reformular en la manera que utilizamos para abordar el presente. En el principio estético se acentúa la dimensión creativa, en el poético la transformativa.

— *Principio anticipatorio.* La forma en que se aborda el presente —es decir, la forma en que se pregunta o se participa— tiene el potencial de construir un futuro.

— *Principio positivo.* Ambos abordajes trabajan con los recursos y la participación de los actores sociales porque entienden que ellos pueden recrear proactivamente las condiciones de sus vidas, organizaciones, comunidades, etcétera.

8. *Diálogos generativos: desde los problemas a la creatividad*

Los diálogos generativos se constituyen mediante dispositivos teóricos y prácticos para facilitar la emergencia de posibilidades en el diálogo (Fried Schnitman, 2002b; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b—c). El diálogo generativo expande las habilidades de los participantes para reconocer tanto aquello que han hecho bien como sus recursos. Este proceso involucra un posicionamiento ético basado en la coparticipación colaborativa de quienes están involucrados y tiene la potencialidad de movernos más allá de los límites de lo que pensamos, decimos o hacemos mediante la expansión de las formas de vida que hemos conformado.

En los procesos generativos se promueve la co—construcción de opciones para facilitar el abordaje de situaciones problemáticas transformando la experiencia del problema. Dicha transformación permite una acción creativa. En este proceso el aprendizaje tiene lugar mientras los participantes exploran las acciones que han iniciado, las perspectivas que utilizan, las elecciones que realizan y los valores que los guían. A partir de ciclos generativos se abren nuevas oportunidades en el diálogo; también pueden surgir por el reciclado y síntesis de conocimientos previos o por la experimentación. Para ello, el profesional deberá permanecer atento a las transformaciones que tienen lugar. Un proceso generativo relaciona aprendizaje e innovación y puede ser iniciado desde diferentes puntos de partida. Más allá del punto desde el cual se inicia, todo ciclo generativo requiere observación, experimentación, reflexión y reconocimiento de la innovación. Las personas experimentan este proceso como una fuente de *empowerment*, innovación, bienestar y nuevos recursos.

Esta perspectiva entiende la comunicación como generativa, facilitando la co-construcción de procesos en los que emergen opciones inéditas frente a los problemas y transformando la experiencia del problema. Esta transformación permite acciones creativas para alcanzar los propósitos deseados. El aprendizaje tiene lugar cuando los participantes exploraran las acciones iniciadas, las elecciones realizadas y los valores que los guiaron.

En el diálogo surgen oportunidades para el despliegue de ciclos generativos que pueden iniciarse desde el diálogo mismo, desde el reciclaje de la experiencia, la experimentación, la síntesis de aprendizajes en la construcción de nuevos conocimientos, etcétera. Este proceso invita a permanecer alerta a las transformaciones que pueden incrementar gradualmente nuestras alternativas y promover giros producti-

vos en la conversación. Un ciclo generativo vincula aprendizaje e innovación mediante distintos tipos de procedimientos constructivos. Los procedimientos que pueden tener lugar en el diálogo incluyen:

- las innovaciones mediante la vinculación de diferentes temas en el diálogo,
- el desarrollo de nuevos temas mediante la transformación de comentarios en temas centrales, o la integración entre temas diversos,
- el descubrimiento de lo novedoso en lo existente,
- la introducción de visiones de futuro y la reafirmación de las personas como productoras de conocimientos y prácticas,
- la formulación de nuevos significados y narrativas.

También podemos construir mediante nuestra habilidad para innovar y experimentar, así como mediante la posibilidad de expandir nuestro conocimiento implícito o utilizarlo de manera innovadora. En todas estas instancias podemos expandir nuestras habilidades, mejorar nuestras acciones o nuestra comprensión mientras tienen lugar. Si uno está atento a las posibilidades puede reconocer las oportunidades para innovar, identificar los eventos inesperados y las transformaciones en el diálogo, transformar el conocimiento implícito en explícito y utilizar los recursos existentes de manera novedosa.

Los profesionales facilitamos el diálogo generativo a través de la utilización de la conversación y el lenguaje como medios de conexión, innovación y coordinación de acciones. Este proceso es transformativo porque los participantes pueden reflexionar acerca de sí mismos, del proceso y sus resultados, y esto hace una diferencia en sus acciones futuras. Restablece una escena de personas con una relación como sujetos—agentes que pueden ejercitar su capacidad de aprender e innovar a efectos de manejar los diferentes problemas que la vida les presenta. Y habilita al profesional para reconocer y colaborar en la selección de alternativas.

8.1. Posición del profesional

En el diálogo generativo el lugar del profesional es el de facilitador de un proceso que provee de nuevas posibilidades para la acción y la interacción. Para comenzar este proceso me pregunto cómo puedo invitar y facilitar que los participantes:

- dialoguen con su propia experiencia,
- elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades,

- reflexionen acerca de las agendas existentes (personales y comunes) y las posibles delineadas por las posibilidades emergentes,
- hablen con el otro, en tanto cada uno habla por sí mismo, acerca de las posibilidades emergentes,
- busquen intereses compartidos en las posibilidades emergentes,
- expresen sus incertidumbres, áreas grises, dilemas y dudas relacionados con esas posibilidades,
- investiguen perspectivas que transformen la manera de expresarse de cada persona, su visión acerca del conflicto y el marco compartido en el que consideran y formulan las diferencias y convergencias,
- elaboren coordinaciones posibles sin desestimar las diferencias,
- puedan encontrar un curso productivo para la conversación.

8.2. Investigación en acción

En el diálogo generativo los profesionales y consultantes desempeñan roles diferentes a los que tienen en una consulta tradicional. Quienes participan —profesionales y consultantes— lo hacen como miembros de un equipo colaborativo (Fried Schnitman, 1999; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c) que aprende desde sus propios procesos e interacciones. Ese equipo puede incluir otras personas significativas en la vida del/os consultante/s como así también otros profesionales, deviniendo en una comunidad capaz de explorar las convergencias y divergencias, de utilizar la diversidad y el conflicto para desarrollar recursos y crear posibilidades. En esencia, el equipo se comporta como un «espacio de trabajo» que explora soluciones a los problemas presentes. Los miembros del equipo realizan investigación *en acción* a efectos de comprender mejor el espectro de alternativas disponibles y los nuevos recursos que cada uno de ellos aporta. En este proceso, los participantes revisan sus experiencias previas y seleccionan qué les ha resultado útil y qué puede ser «reciclado» o transformado. Éste es un proceso reflexivo en el que todos los participantes consideran qué está sucediendo, cuáles son las oportunidades disponibles, qué procedimiento es adecuado y qué desea cada uno para sí y para los otros involucrados. Tanto en la consulta como entre consultas, los participantes pueden experimentar con las ideas que emergen desde el diálogo, ejercitando las nuevas posibilidades y herramientas.

Los participantes en este tipo de proceso habilitan a cada uno de los otros participantes como capaces de generar opciones, aprender nuevas habilidades, seleccionar sus objetivos y avanzar hacia ellos. Así, las personas pueden reconocer, evaluar y modificar las posibilidades de diferentes maneras: pueden revisar sus respuestas y la selección de alternativas consideradas, reconocer las innovaciones, evaluar su adecuación a los contextos, reconocer las oportunidades que cada una ofrece, revisar sus opciones conjuntamente y los criterios para seleccionar unas por sobre otras, como también examinar el proceso con que las construyeron y los requerimientos de su implementación. A través de este proceso reflexivo los participantes identifican los propósitos y valores que organizan sus percepciones y acciones y, mediante este aprendizaje, pueden transformarse a sí mismos y sus circunstancias.

8.3. Preguntas generativas

Las preguntas generativas —una de las herramientas generativas— abren espacios e identifican las nuevas posibilidades de acción y el proceso por el cual los participantes reconocen su propia capacidad y la de los otros para construir alternativas. Tienen numerosos objetivos, incluyendo la facilitación y reconocimiento de nuevas posibilidades, la expansión de las habilidades de los participantes para reconocer lo novedoso, la invitación a los participantes a identificar los ciclos generativos y reflexionar sobre ellos y sobre la participación de cada uno en la construcción de alternativas. Por ejemplo, cuando un consultante describe un evento o una conducta nueva o inusual, el profesional formula preguntas del tipo de las siguientes:¹

¿Ha sucedido algo novedoso que llamara su atención?

¿Qué nuevas posibilidades tuvieron lugar?

¿Cómo contribuyen esas posibilidades a la comprensión y el desarrollo de la situación presente?

¿Qué posibilidades para nuevas acciones ofrece lo que ha ocurrido?

¹ Las que incluimos son ejemplos de tipos de preguntas pero no constituyen un interrogatorio estructurado. Las preguntas que se proponen en una consulta están informadas por la conversación, son «a medida» y adecuadas para la conversación, la historia y el lenguaje del consultante.

Si estas posibilidades se incorporaran a su vida cotidiana/comunitaria/laboral, ¿qué cambios podrían producir?

¿Cómo impactan —o podrían impactar— las nuevas posibilidades en el problema actual?

¿Qué podrían significar a futuro?, ¿cómo imagina el futuro?

Desde esa perspectiva, ¿cómo podrían expandirse los intereses personales y compartidos?

En el curso de este proceso, ¿qué despierta su curiosidad y lo invita a profundizar la exploración?

¿Cuáles son sus interrogantes, dudas e incertidumbres?

Además de expandir las posibilidades, las preguntas generativas consideran el entramado relacional donde se construyen y disuelven los problemas. Estas preguntas pueden incluir:

¿Qué escuchó decir al otro? ¿Cómo imagina que se siente el otro?

¿Él/la propuso algo novedoso para usted? ¿De la situación surgió una posibilidad novedosa?

¿Qué encuentra de diferente en la posición del otro en relación con las posiciones previas?

¿De qué manera se sintió escuchado?

¿En qué situaciones nuevas puede verse involucrado?

¿Cómo podrían beneficiar a todos los participantes las nuevas posibilidades y la comprensión mutua? ¿Qué otras personas se beneficiarían y cómo?

¿De qué nuevas formas podrían conversar entre ustedes y con otros?

¿Cómo podría cada participante específicamente involucrarse en la construcción de posibilidades? ¿De qué otra manera podría él/la hacerlo?

¿Qué podría facilitar un cambio favorable en la relación entre ustedes? ¿Cómo podrían implementarse esos cambios?

Las preguntas generativas también pueden utilizarse para identificar el conocimiento implícito de los participantes. A través del reconocimiento de qué saben y qué no saben acerca de sus problemas, diferencias y/o soluciones posibles, los participantes crean plataformas para el cambio. Por ejemplo, el *saber cómo* es generalmente un tipo de conocimiento implícito en una acción; nosotros «sabemos hacer» sin pensar acerca del conocimiento involucrado. Este conocimiento implícito puede hacerse explícito mediante preguntas generativas que incorporen descripciones y reflexiones sobre una acción dada, entendiendo a los diálogos como acciones. Son ejemplos de preguntas generativas sobre ese conocimiento:

¿Qué identifica o reconoce como sin precedente en esta situación?

¿De qué nuevas habilidades dispone? ¿Cómo se originaron?

¿Cómo reconoció los nuevos desarrollos, posibilidades y perspectivas? ¿Qué oportunidades abrieron? ¿Cómo podrían ser implementados? ¿De qué manera podrían usted y los demás contribuir a su implementación y mantenimiento?

¿Qué nueva dirección/acción propone? ¿Cómo la describiría? Si fuera implementada, ¿qué posibilidades para la acción podría abrir? ¿Cómo se conecta con la/s otra/s acción/es propuesta/s?

¿Cuán bien/Con qué claridad considera que pudo transmitir aquello que sería importante para usted? ¿Cuán bien/Con qué fidelidad considera que escuchó aquello que expresó/aron el/os otro/s? ¿Cuán bien puede escuchar lo importante para otro/s?

¿Cómo podría escucharlo o considerarlo si contemplara aspectos que no ha podido considerar hasta ahora?

¿Se sorprendió por alguna de sus acciones en una situación?

¿Le interesaría cambiar el futuro? ¿Qué le gustaría que sucediera? ¿Qué tendría que hacer cada uno de ustedes para que eso fuera posible?

9. El diálogo generativo como ética-en-acción

La propuesta de la perspectiva generativa también se relaciona con la ética. Silvia Rivera, una filósofa argentina que investiga la relación entre el lenguaje y la ética en la obra de Wittgenstein, provee de bases para este trabajo. Rivera (2001) sugiere que aunque el *Tractatus* (Wittgenstein, 1979 citado por Rivera) está más conectado con el análisis del lenguaje, puede ser considerado como un libro sobre ética. Según Rivera, en el *Tractatus*, Wittgenstein sostiene que no podemos hablar acerca de la ética, sólo podemos ejercitarla examinando los supuestos inherentes en los límites del lenguaje que usamos. Wittgenstein retoma más tarde el tópico de la ética en *Investigaciones filosóficas* (Wittgenstein, 1988 citado por Rivera), donde propone que participamos en múltiples juegos de lenguaje² entrelazados: diferentes, complejos y conectados a través de tramas de palabras y acciones. Estos juegos tienen una fuerza constitutiva que plasma la forma de la vida de relación en la que participamos.

La ética deviene entonces un ejercicio constante de reflexión acerca de cómo construimos sentido, cómo nos relacionamos y cómo explo-

² «Llamaré también “juego de lenguaje” al todo formado por el lenguaje y las acciones con las que está entretejido» (Wittgenstein, 1988, p. 25).

ramos nuevos espacios relacionales para recrear significados. Emergen nuevas formas de coordinación de acciones e inteligibilidades a través de la resignificación de nuestras formas de vida. Las resignificaciones son la tarea de sujetos en relación, evolucionando juntos. El lenguaje, las acciones y las relaciones están entretejidos y corporizados en juegos relacionales que son constitutivos de nuestras vidas; estos juegos tanto nos limitan como nos abren posibilidades.

Rivera propone, entonces, que la ética es un ejercicio constante de indagación que provee de los límites de nuestra descripción del mundo y las acciones que resultan posibles. Precisamente esta ética-en-acción nos permite trabajar en los límites del lenguaje que usamos, las acciones que resultan posibles y la manera en que vivimos nuestras vidas. Mediante la exploración de los límites de nuestros juegos de lenguaje también podemos reconocer nuestras responsabilidades relacionales, su producción, sostenimiento y revisión. Si establecemos una posición generativa, podemos diseñar nuevos juegos, trascender sus límites y explorar nuevas posibilidades, transformarnos, constituirnos como sujeto emergentes. Participamos en diversos juegos, a veces simultáneamente. Esta diversidad conforma un reservorio de recursos para innovar, recrear, revisar y expandir. Hacemos elecciones cuando nos involucramos en conversaciones, cuando respondemos, cuando estamos disponibles o no para recibir y responder las expresiones de otros, y cuando contamos nuestras historias.

Dado que la tarea profesional es, esencialmente, un juego de lenguaje, es en estas acciones donde participamos generativamente. El profesional necesita estar atento a qué propone en la conversación, qué juego abre y cómo son recibidas sus propuestas.

10. Procedimientos generativos

Los procesos generativos abren senderos posibles entre imposibilidades que conectan lo existente de manera inesperada o descubren lo inesperado en lo existente. Como hemos planteado (Fried Schnitman y Schnitman, 2000d), el significado del concepto generativo de mediar o negociar implica una creación donde nuevas formas se ordenan, coexisten y transforman en sintaxis inesperadas (Deleuze, 1995). Si bien el concepto de mediación alude a una metodología específica, en la perspectiva generativa lo expandimos hacia un dispositivo dialógico que sustenta diferentes procedimientos y metodologías.

La creatividad, una característica de los contextos generativos, permite a las personas posicionarse activamente frente al conflicto y reflexionar acerca de cómo desean o visualizan que una posibilidad que aún no es comience a ser. Las personas interrogan y se interrogan, crean y nutren la posibilidad con sus aspiraciones, logros, imaginación y experimentación; hay una comunidad que indaga las diferencias como una oportunidad, considera opciones, participa, delibera y decide responsablemente.

En esta sección presentamos un conjunto de procedimientos generativos para la gestión de conflictos y la generación de recursos en diferentes contextos. Estos procedimientos se distinguen por sus abordajes, participantes, propósitos y los procesos que ponen en acción. La distinción que proponemos a continuación caracteriza cuatro tipos de procedimientos que no son excluyentes de otros diseños posibles.

1. *Mediación y otras prácticas dialógicas generativas de facilitación en situaciones de conflicto* en las que las personas o grupos involucrados trabajan con un tercero que facilita un proceso en el que puedan dirimir sus diferencias productivamente y construir mejores conversaciones.

2. *Sistemas generativos de mediación*, conformados por personas o equipos que reciben formación y entrenamiento para incorporar perspectivas y destrezas novedosas a su propio funcionamiento, y mejorar sus posibilidades de trabajo, incrementar sus posibilidades de colaboración, mejorar la coordinación de acciones conjuntas y afrontar situaciones de conflicto, sin intervención de terceras partes una vez que el proceso de formación ha finalizado; las destrezas y competencias adquiridas durante el entrenamiento también mejoran la capacidad de participación y de sostener conversaciones más productivas dado que las personas o grupos en el manejo de sus relaciones pueden utilizar recursos apreciativos, transformativos, generativos.

3. *Sistemas generativos mediadores*, son un conjunto de sistemas que trabajan promoviendo la coordinación de diferentes sistemas en pos de resultados específicos convergentes o comunes. Basados en prácticas de mediación o facilitación de las relaciones entre los sistemas, promueven nuevas ecologías sociales caracterizadas por la capacidad de operar conjuntamente en pos de resultados comunes. Se caracterizan por la asociatividad, la conformación de redes, la optimización del consenso, la coordinación en los objetivos comunes y una utilización más eficiente de los recursos en muy diferentes áreas, incluyendo empresas,

organizaciones (salud, justicia, educación, comunitarias, etcétera), más allá de otras funciones que también puedan cumplir³. En los sistemas mediadores o nuevas ecologías sociales los diferentes sistemas involucrados trabajan colaborando en sus *interfaces*, propósitos, acciones y vínculos.

4. *Sistemas generativos*, en los que personas, grupos o equipos incluyen en su dinámica la creación de enlaces inéditos permitiendo el despliegue de nuevas posibilidades instrumentales⁴; estos sistemas incrementan las posibilidades de producir innovaciones y nuevos conocimientos.

En todos estos procedimientos la mediación (comprendida en sentido deleuziano) se convierte en la creación de lo posible a partir de lo existente. La mediación y otras prácticas generativas promueven la facilitación en situaciones de conflicto produciendo un desplazamiento hacia el reconocimiento del otro y la creatividad social. En los sistemas de mediación, las destrezas se aprenden y son un recurso para promover nuevas relaciones de colaboración y para administrar eficientemente las diferencias; en los sistemas mediadores se incrementa la capacidad de coordinación y la organización de redes y ecologías sociales que incrementa y recupera recursos; y en los sistemas generativos están animados por el propósito de promover la creatividad social para producir posibilidades inéditas y/o recrear lo existente a partir de valores y recursos, expandiéndolos mediante la construcción de proyectos novedosos y su puesta en acto.

De este modo, procedimientos que se inician a nivel de una gestión de conflictos pueden operar como núcleos de cambio que promuevan aprendizajes, la adquisición de nuevas destrezas, nuevas formas de coordinación o de innovación. En la dirección inversa, las innovaciones pueden facilitar nuevos aprendizajes, la adquisición de destrezas específicas e incrementar la coordinación de acciones conjuntas y la capacidad para resolver problemas.

³ Otro ejemplo de estos sistemas puede encontrarse en el Proyecto de la comunidad de Cupertino (Pearce y Pearce, 2000).

⁴ Ejemplos de estos sistemas son el diseño de comunidades que aprenden (Senge, 1992), la organización de comunidades dialógicas (Isaac, 1999) y la organización de sistemas generativos (Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c), la indagación apreciativa (Cooperrider et al., 2005; Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

11. Habilidades y destrezas comunicativas generativas

En los distintos procedimientos generativos el énfasis se ubica en las habilidades del profesional como facilitador de la conversación entre los participantes, como capacitador en el uso de las mismas, como un sintetizador de recursos en la organización de ecologías sociales, o como un experto en habilidades comunicacionales y procesos grupales a partir de los cuales se puedan producir innovaciones. En todos estos procedimientos se pueden producir conversaciones novedosas, nuevos procesos de participación y síntesis inéditas.

Cuando se trabaja con procedimientos generativos las innovaciones no sólo se descubren sino que pueden construirse activamente, reconociendo las posibilidades existentes en nuevas combinaciones y maneras alternativas de ver la realidad. Se transforman también las ideas centrales sobre la gestión de conflictos y el cambio en sistemas humanos, girando el foco: 1. desde la resolución de problemas hacia el reconocimiento de aquello que funciona bien; 2. desde el conflicto hacia aspectos positivos, los recursos y expectativas como fuente de nuevas oportunidades de cambio; 3. desde la situación problemática en el presente hacia la capacidad de construir el presente a partir del futuro proyectado/deseado.

Estos procedimientos integran el valor pragmático con la capacidad generativa y transformadora, restauran a las personas como activos co-construtores de sus realidades. Proveen perspectivas renovadas para la participación de los actores sociales, para incrementar su capacidad de iniciar acciones novedosas, para actuar como protagonistas al afrontar y resolver conflictos y dilemas en sus vidas, como así también para formular nuevas y mejores narraciones acerca de los sistemas que conforman, y de su propio lugar en ellos. Expanden también el lugar y la perspectiva del profesional, invitándolo a interesantes reflexiones sobre la práctica. En este proceso, el campo conversacional mismo deviene generativo, permitiendo esbozar un repertorio de intervenciones para trabajar con procesos emergentes, transformando problemas en posibilidades y expandiendo los recursos.

La capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas, transforma potencialidades en nuevas realidades existenciales y acerca la experiencia de gestión de conflictos al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje y la creatividad social. ¿Qué monitorea el profesional? Precisamente el proceso de transformación de las conversaciones, la recuperación y generación de recursos, una conside-

ración más rica y efectiva de las posibilidades, el desarrollo de vínculos sociales de afrontamiento, la puesta en acto de soluciones y caminos viables, y su implementación y evaluación. Estará atento a los episodios de cambio y a los de estancamiento, guiado por la construcción de un futuro acorde a los propósitos de los participantes y los problemas a considerar.

12. *Ilustración de procedimientos generativos*

12.1. Ejemplo de ciclos generativos en una facilitación de conflicto cultural comunitario

En un seminario de una maestría sobre mediación⁵ solicité a un grupo de profesionales que presentaran algún caso que hubiera tenido un resultado innovador muy sorprendente para analizarlo mediante la utilización de preguntas generativas.

Una mediadora relata que trabajó con una comunidad indígena en Bolivia que atravesaba una situación de conflicto comunitario y cultural. Hombres y mujeres tenían fuertes diferencias relacionadas con las posiciones de poder y responsabilidad en la comunidad. Hasta ese momento la responsabilidad por los temas comunitarios era ejercida por los varones; las mujeres deseaban participar del proceso de toma de decisiones y ocupar espacios de responsabilidad en el contexto comunitario. Las mujeres habían organizado grupos de trabajo focalizados en la revisión de su rol como mujeres.

Con total respeto por las pautas culturales de la comunidad, la mediadora sostuvo reuniones por separado con varones y mujeres para conversar sobre la situación. En la reunión con los varones la mediadora los invitó a pensar cómo imaginaban el futuro de sus hijas y cómo deseaban que fuera. (La pregunta incluye la consideración de posibilidades, la innovación y la posibilidad de construir un futuro deseado.)

Esta pregunta abrió una profunda reflexión que consideró temas tales como que si las mujeres eran buenas para administrar y tomar

⁵ Maestría Latinoamericana Europea en Mediación. Institut Universitaire Kurt Bösch, Universidad Católica de Salta, Universitat de Barcelona, con Universidad del Aconcagua, Universidad Nacional de Rosario, Universidad de Buenos Aires y Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Salta, 5-7 octubre, 2006.

decisiones en el hogar también podrían transferir estas habilidades a cuestiones públicas. (Volviendo explícito su conocimiento implícito sobre las habilidades de las mujeres, los varones pudieron iniciar un ciclo generativo y producir innovaciones transformadoras de su cultura ancestral).

La mediadora les preguntó luego si recordaban que hasta la década del 50 en Bolivia los indígenas —ya fueran varones o mujeres— no se consideraban ciudadanos. (Esta pregunta promovió nuevos enlaces entre dos temas muy significativos: los derechos de las personas y los derechos de las mujeres. También reafirmó a los miembros de la comunidad como sujetos capaces de promover cambios a partir del conocimiento implícito y las innovaciones.)

La deliberación continuó y los hombres cambiaron su posición: acordaron aceptar la participación de las mujeres tanto en las decisiones de la comunidad indígena como en el concejo deliberante a partir del reconocimiento y expansión de recursos administrativos con los que contaban las mujeres, que fueron resignificados en otros contextos. De hecho, en algunos casos el 75% de las posiciones decisorias fueron ocupados por mujeres.

Los grupos de mujeres espontáneamente cambiaron su actitud confrontativa. Tiempo después la mediadora fue invitada a una ceremonia tribal en la que las mujeres la vistieron según las costumbres tribales y la invitaron a sentarse en el espacio destinado a las deliberaciones. Metafóricamente la convirtieron en mujer ciudadana de la tribu con capacidad de toma de decisiones.

La mediadora señala que aunque se sintió muy satisfecha con su trabajo en el momento en que lo realizó, hasta el momento de analizarlo utilizando preguntas generativas no había considerado los diferentes puntos, recursos y procesos que promovieron las transformaciones con la claridad que le proporcionó la reflexión sobre ciclos generativos. Revisando su propio relato pudo reconocer una mayor capacidad de promover situaciones innovadoras tanto en sí misma como en los miembros de la tribu.

Cuando sus compañeros le preguntaron sorprendidos ¿cómo se te ocurrieron las preguntas?, la mediadora respondió que fueron un acto creativo inspirado en su participación en el proceso. Si bien ésta es una pregunta clásica utilizada en otros contextos para ella fue una innovación.

12.2. Ejemplo de sistemas de mediación

Es un procedimiento que recupera el valor de la enseñanza y el aprendizaje para promover que personas o miembros de una organización adquieran nuevas competencias y destrezas con el propósito de que puedan afrontar situaciones problemáticas y conflictos, y pasar a procesos de participación, protagonismo y creatividad ya con sus propios recursos.

Desde 2004 Familiae, Sao Paulo, Brasil, implementa un diseño de trabajo institucional comunitario de acuerdo al concepto de sistemas de mediación. Quienes diseñaron el programa adhieren a la perspectiva de que la manera competitiva del paradigma ganar/perder tuvo éxito en el pasado pero actualmente no atiende las demandas relacionales en las organizaciones. Las ideas de dominación/sometimiento experimentadas en muchas sociedades humanas durante siglos dieron lugar a diseños jerárquicos y a competencias que hoy no necesariamente resultan de utilidad (Senge, 1992). Esta perspectiva lleva a repensar cambios en los diseños de diversas instituciones sociales, trazando demandas y desafíos que requieren respuestas responsables y participativas, y la adquisición de destrezas y competencias pertinentes para la asociación, la colaboración, la co-creación, el manejo responsable de diferencias y diversidades.

La preparación de profesionales que puedan «afrontar» esas demandas se desarrolla de diversas maneras, una de ellas es la incorporación innovadora de destrezas al funcionamiento habitual de las organizaciones sociales de los objetivos y prácticas de la gestión de conflictos, basados en los principios de la mediación generativa, apreciativa, transformativa y reflexiva. Celia Bernardes y Vania Yazbek (comunicación personal) han puesto en marcha este programa de enseñanza y aprendizaje a nivel de destrezas basado en la creación de sistemas generativos mediadores. Sugieren que a partir de las ideas y formas contemporáneas de pensar las relaciones humanas podemos construir estos programas didácticos de capacitación en las instituciones —incluyendo profesionales y no profesionales— para así desarrollar competencias y habilidades (recursos/destrezas) para la gestión de conflictos y la convivencia en sus contextos de trabajo.

El curso de formación y el programa están diseñados con metodologías y contenidos que atienden los requisitos necesarios para desarrollar estas competencias y habilidades, y ejercerlas en los equipos de trabajo. El procedimiento esta basado en la capacitación de miembros de equipos de trabajo.

Se realizaron las siguientes experiencias:

Noviembre 2004. Diadema, RECAD, Red de Apoyo a Niños y Adolescentes. Psicólogas, asistentes sociales, pedagogas —técnicas del sistema judicial, coordinadoras de centros de juventudes, hogares sustitutos entre otros. Con un total de 40 participantes.

Marzo 2005. Ribeirao Preto, Facultad de Medicina de la Universidad de Sao Paulo, USP. Se trabajo con el equipo del sector administrativo, en diversas formaciones. Con un total de 18 participantes.

Marzo 2005. Ribeirao Preto, Unidad de Emergencias del Hospital de Clínicas. Psicólogas, asistentes sociales y enfermeras. Con un total de 22 participantes.

Diciembre 2005. Equipo de Gestión y Coordinación de las Áreas de Deporte, Educación y Cultura del CEU, Centro Educacional Unificado, Butanta, Sao Paulo. Con un total de 15 participantes.

Enero 2006. Centro Juvenil «Anjo da Guarda». Educadores y coordinadoras religiosas. Con un total de 15 participantes.

El programa de cursos fue diseñado para diversas instituciones comunitarias y enseña un recorte particular de habilidades y recursos; puede variar de acuerdo a las necesidades de la organización con la que se trabaje. La institución realizó seguimientos que dieron cuenta de cómo implementaron lo aprendido las organizaciones donde se dictaron los cursos, y en todos los casos el resultado de la intervención fue favorable; los participantes reportaron un incremento en sus posibilidades, un mejor clima de trabajo, nuevas habilidades para la gestión de conflictos y mejores recursos para el afrontamiento de situaciones difíciles.

12.3. Ejemplo de sistemas mediadores en el trabajo comunitario

En los sistemas mediadores es preciso crear una ecología social que involucre a los diferentes sistemas de una manera convergente y colaborativa para producir las acciones más eficientes y la mejor utilización de recursos. El operador funciona como enlace o facilitador, tejiendo o facilitando la trama de esta nueva ecología, promoviendo la adecuada participación y el diálogo entre los diferentes sistemas, personas o grupos, entre miembros de diversas organizaciones, entre funcionarios o pares, etcétera.

En relación con sistemas mediadores y nuevas ecologías sociales, se está llevando a cabo un diseño de trabajo que integra diálogos mul-

tifamiliares entre grupos de padres e hijos que tuvieron problemas con la justicia, que también incorpora a los numerosos sistemas involucrados. El propósito es trabajar la revinculación entre padres e hijos en los casos en que las familias y los hijos pueden hacer las transformaciones necesarias para que los jóvenes puedan volver a vivir con sus familias, o determinar en qué casos resulta apropiado que los hijos permanezcan en un programa de hogares sustitutos. Si bien esto parece una tarea que involucra sólo a padres, hijos y expertos, tanto la participación de los involucrados como los enlaces con otras instituciones sociales resulta clave no sólo para organizar una ecología que facilite un trabajo generativo y colaborativo en dirección a estos propósitos, sino también para realizar las preguntas necesarias y tomar las decisiones más adecuadas para cada caso. El programa es multifamiliar y lo específico en el trabajo familiar es la utilización de los enlaces que se producen por el encuentro de una diversidad de familias con diferentes problemas a resolver. Lo novedoso es que trabajando juntos padres con padres mientras los hijos escuchan, y viceversa, se establecen alternativas y relaciones de las que surgen nuevas posibilidades. El programa también es multi institucional en tanto involucra y aúna propósitos y recursos en dirección a un objetivo común.

Hablamos de sistemas mediadores y nuevas ecologías porque hay modificaciones en el trabajo entre familias, grupos de padres e hijos, así como en otras instituciones involucradas —laborales, transportes, escuelas, hogares sustitutos, justicia, etcétera— y es necesario que se produzcan las conversaciones necesarias de manera que participen adecuadamente para que el proceso tenga lugar mediante la coordinación de esfuerzos orientados a la mejor solución posible. Por ejemplo, hubo casos de padres que no asistían a los grupos porque no tenían dinero para el transporte o permiso para ausentarse de sus trabajos, y la versión era que no estaban interesados. Sin embargo, pudieron participar cuando todo se puso en movimiento de manera coordinada. Una pregunta generativa realizada a los padres fue *¿qué facilitaría que usted asista a las reuniones?* La respuesta de los padres fue diferente a la expectativa de las instituciones y fue resuelta por las organizaciones correspondientes.

Otro ejemplo de conformación de una nueva ecología es el proyecto de investigación que lleva adelante el Área de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora desde enero de 2007, titulado: *Fortalecimiento del diálogo,*

la reflexión recíproca y la cooperación entre Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamérica y México y el Área de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Instituto Mora, que pretende identificar y poner a prueba estrategias de mutua colaboración con el fin de fortalecer espacios de elaboración de proyectos, investigación y análisis en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo. Esto mediante relaciones de equidad y de horizontalidad entre el Instituto Mora y cada una de las OSC participantes que les permita complementarse y enriquecerse para la reflexión, sistematización de conocimientos y el trabajo creativo con las comunidades marginadas para incidir en las políticas públicas nacionales, regionales y/o locales que afecta directamente estas comunidades. El proyecto se instrumentará en el estado de Oaxaca en México, y en los países de Honduras, Nicaragua, Guatemala y Panamá. Dicha instrumentación consistirá en el trabajo directo de un egresado de la Maestría en cooperación internacional para el desarrollo en OSC de dichos lugares. La duración del proyecto es de dos (2) años. Comenzó a instrumentarse en enero de 2007 y finalizará en diciembre del 2008.

12.4. Ejemplo de proceso generativo en una situación de crisis en un equipo de trabajo⁶

Este ejemplo se focaliza en el proceso generativo de una innovación institucional. Se orienta a la búsqueda de un nuevo diseño institucional por lo que ilustra un proceso generativo. Un equipo consulta porque no puede salir adelante con sus proyectos de trabajo. Se trata de una institución que se diversificó exitosamente incorporando nuevas áreas de trabajo; el equipo que solicita la consulta está a cargo del área fundadora de la institución. Los coordinadores y el equipo inician esta consulta debido al malestar experimentado. En el momento de la consulta hay frustración, el equipo no encuentra un lugar en el nuevo espacio diversificado. Se expresan quejas sobre la inactividad de otros miembros, la falta de respuesta, que no se pueden tomar decisiones a menos que todos participen, que las iniciativas se bloquean, que no tienen posibilidades de trabajar de acuerdo a sus intereses y expectativas, que el trabajo ha disminuido y —si bien tienen disponibilidad y deseos de sostenerlo—

⁶ Una versión previa de esta consultoría fue publicada en Fried Schnitman (2005).

no se crean las oportunidades adecuadas. Hay inculpación recíproca, desconcierto, frustración, dificultades para encontrar e implementar un rumbo común, cubriendo así la brecha entre el pasado y el futuro.

La consulta se orienta hacia la recuperación, recreación e innovación de recursos para el afrontamiento⁷: se reconoce la situación como una crisis con ingredientes tales como inculpación y responsabilización recíprocas, desconcierto, frustración a pesar de los esfuerzos, dificultad para reflexionar acerca del lugar del equipo y de cada uno, y la adhesión a la propia versión del conflicto que contribuye a que cada miembro se sienta no escuchado por los otros a pesar de que todos tienen objetivos cercanos. En esta situación se decide explorar la posibilidad de una refundación del área y la búsqueda de un futuro posible.

La dinámica de la crisis hace que las personas pierdan la posibilidad de priorizar temas, recuperar el sentido de identidad, la pertenencia, las creencias comunes, el sentido de dirección, y queden atrapadas en procesos que retroalimentan la crisis. Las preguntas apreciativas y generativas sobre las cuales podrían construir en ese punto fueron *¿qué caracteriza al área?, ¿cuáles serían los recursos y valores para pertenecer al equipo que sus miembros reconocen como importantes?, ¿cuáles están vigentes y cuáles podrían reconocer que no han sido capitalizados?*

Con esta propuesta de trabajo la consulta sigue un modelo de indagación apreciativa y generativa con el propósito de construir una matriz de significados y prácticas: encontrar premisas para recrear el área, reconocer los recursos disponibles para los participantes o construir otros nuevos que les permitan visualizar un futuro y las maneras de implementarlo vinculando novedosamente recursos, visiones y posibilidades.

Se trabaja dividiendo el equipo en subgrupos, se les asigna la tarea común de especificar los valores significativos, las fortalezas del equipo y reconocer los recursos orientados hacia la innovación. Cada subgrupo resume los valores y recursos identificados en el tra-

⁷ Afrontamiento: del latín *affrontare*, de *frons, frontis*, frente: poner cara a cara los recursos, los problemas y las posibilidades; hacer frente a un peligro, crisis, problema o situación incierta o comprometida. Denominamos afrontamiento de crisis a la construcción de conversaciones, coordinaciones sociales y diseño de procedimientos necesarios para abordar adecuadamente las situaciones de conflicto y crisis, con la aspiración de que resulten efectivos (Fried Schnitman, 2005, pág. 109).

bajo grupal que todavía se formulan como quejas: que tienen lugar innovaciones pero no se reconocen como tales, no se transmiten adecuadamente ni se valorizan; identifican que los desarrollos teóricos del equipo no se plasman en oportunidades para proveer de formación avanzada; que la integración teoría—práctica que caracteriza a este centro es única en la región y propone muy buenas oportunidades para la formación básica; que hay disponibilidad docente para la formación básica y avanzada que desean sostener; que el área utiliza metodologías de enseñanza—aprendizaje innovadoras que no son reconocidas como oportunidades, etcétera. El consultor pregunta si estos aspectos se destacan en los materiales de difusión y la respuesta fue que no. Los hallazgos son reconocidos como valores y recursos centrales del equipo.

Se propone al equipo que cada subgrupo transforme estos hallazgos en proposiciones generativas a partir de las cuales puedan imaginar un futuro. Los subgrupos se reúnen, conversan sobre lo elaborado, generan propuestas, expresan futuros deseados y seleccionan los aspectos comunes que pueden dar lugar a que el equipo conforme una nueva identidad y un proyecto compartido. Especifican ese proyecto que consiste en un rediseño del área para ofrecer formación en niveles básico y avanzado destacando las características de la nueva oferta que pueden hacer.

Una vez que los grupos producen respuestas generativas también trabajan la manera de comunicarlas al interior y al exterior de la institución utilizando diferentes recursos —desde metáforas hasta narrativas que incluyen los recursos reconocidos como tales, los recuperados y los generados durante el trabajo grupal. En este proceso se integra la diversidad de propuestas. Surge una visión de futuro y cómo implementarlo. Se diluyen las quejas. Los participantes reafirman su pertenencia al equipo y a la institución considerando que el trabajo de reconstitución de la identidad y del sentido de las actividades que el equipo puede desarrollar ha cobrado forma, y han elaborado nuevas maneras de comunicarlo. Vemos aquí el surgimiento de identidades emergentes para esta sección de la institución.

En un seguimiento a los tres meses, una de las coordinadoras del área refiere que, junto a otro colega coordinador, pudieron desplazarse de un lugar profundamente incómodo y poco útil tanto para el equipo como para sí, y que todo el equipo está trabajando con un lenguaje apreciativo y generativo, restableciendo las potencialidades y redescubriendo los recursos del área específica; también da cuenta de nuevos e interesantes proyectos que pudieron formular durante la consulta y ya pusieron en práctica exitosamente.

En un seguimiento a un año informan que dentro del área han constituido dos secciones (total 80 personas entre docentes y alumnos en formación básica y avanzada) que están operativas y el área sigue creciendo con el cupo máximo de alumnos y tienen lista de espera. Una de las secciones que han creado ofrece educación continua para profesionales ya formados. Esta sección de educación avanzada conforma los intereses de las coordinadoras, siendo la única institución de la ciudad que provee de este tipo de formación. La otra sección provee de educación básica según los lineamientos de integración teórico—práctica, metodologías y participación especificados en el trabajo grupal por sus características y valores únicos y singulares. En síntesis, en el trabajo del equipo se perfiló claramente que la oferta educativa de esta institución, basada en los valores y recursos, la distinguía de otras ofertas; también se trabajó sobre la diferencia entre qué se comunicaba al interior y al exterior de la institución, y qué podría comunicarse teniendo en cuenta la singularidad de la oferta. En 2005 realizaron tres aperturas de cursos de formación básica y realizarán dos en 2006. También han creado una nueva área de comunicación institucional comprehensiva de todas las secciones.

Bibliografía

- Becker, Carol, et. al. (2000): «Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas controvertidos: el Proyecto de Conversaciones Públicas», en D. Fried Schnitman y J. Schnitman edtrs., *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, p. 155-178.
- Cooperrider, David (1990), *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cooperrider, David L.; Whitney, Diana y Stavros, Jacqueline M. (2005): *Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change*, Ohio: Crown Custom Publishing, Inc. y San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Deleuze, Giles (1995): *Negotiations. 1972-1990*. Nueva York: Columbia University Press, trad. Martin Joughin. (Trabajo original publicado en 1990.)
- Foerster, Heinz von (1994): «Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, p. 91-113.

Fried Schnitman, Dora

- (1995): «Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad», en S. McNamee y K. J. Gergen edtrs., *La terapia como construcción social*, Barcelona-Buenos Aires-México: Editorial Paidós, p. 253-274.
 - (1999): «Navegando en un círculo de diálogos». *Sistemas Familiares*, 15 (2) 1999, 43-53.
 - (2000a): *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
 - (2000b): «Introducción. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, p. 17-40.
 - (2002a): «New paradigms, new practices», en D. Fried Schnitman y J. Schnitman edtrs., *New paradigms, culture and subjectivity*, New Jersey: Hampton Press, p. 345-354.
 - (2002b): «Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos», *Sistemas Familiares*, 18 (1-2), 101-114.
 - (2005): «Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa», *Sistemas Familiares*, 21 (1-2), 98-118.
- Fried Schnitman, Dora y Schnitman, Jorge (1998): «Reflexive models and dialogic learning», *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 9 (2), 139-154.
- Fried Schnitman, Dora y Schnitman, Jorge edtrs. (2000a): *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica
- Fried Schnitman, Dora y Schnitman, Jorge (2000b): «Introducción. Expansión de contextos, diseños y prácticas», en D. Fried Schnitman y J. Schnitman edtrs., *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, p. 17-28.
- Fried Schnitman, Dora y Schnitman, Jorge (2000c): «La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.
- Fried Schnitman, Dora y Schnitman, Jorge (2000d): «Contextos, instrumentos y estrategias generativas», en D. Fried Schnitman y J. Schnitman edtrs., *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires: Editorial Granica, p. 331-362.
- Gergen, Kenneth J.
- (1996): *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós.
 - (2000): «Hacia un vocabulario para el diálogo transformador», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Pers-*

- pectivas y prácticas*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, p. 43-71.
- Guattari, Félix (1994): «El nuevo paradigma estético», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, p. 185-204.
- Isaac, W. (1999): *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Broadway-Nueva York: Double Day, Random House, Inc.
- Kuhn, Thomas S. (1970): *The structure of scientific revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Morin, Edgar (1994): «Epistemología de la complejidad», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, p. 421-446.
- Pearce, W. Barnett (1994) «Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, p. 265-283.
- Pearce, W. Barnett y Pearce, Kimberley A. (2000): «Volverse público»: el trabajo sistémico en los contextos públicos, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman edtrs., *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, p. 179-212
- Prigogine, Ilya (1994): «De los relojes a las nubes», en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, p. 395-413.
- Rivera, Silvia (2001): «La ética en los límites del pensamiento y el lenguaje», *Sistemas Familiares*, 17 (3), 88-94.
- Senge, Peter (1992): *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Whitney, Diana y Trosten-Bloom, Amanda (2003): *The Power of Appreciative Inquiry. A practical guide to positive change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wittgenstein, Ludwig (1979): *Tractatus logico-philosophicus*, Madrid: Alianza.
- Wittgenstein, Ludwig (1988): *Investigaciones filosóficas*, Barcelona: Crítica.

Cuadro Procedimientos generativos

	Abordaje	Procedimiento	Participantes	Propósito	Reconocimiento de procesos en acción
Mediación generativa	Gestión de conflictos (mediante la facilitación de un tercero/s).	Facilitación.	Personas involucradas. Facilitadores. Y participantes	Gestión de conflictos o conversaciones estancadas hacia afrontamiento y creatividad.	Procesos de gestión de conflicto
Sistemas generativos de mediación	Incorporación de objetivos y prácticas de gestión de conflictos al funcionamiento habitual de equipos de trabajo, grupos, organizaciones, comunidades.	Entrenamiento y educación para incorporar prácticas comunicacionales y generativas para la gestión de conflictos a su propio funcionamiento.	Capacitador. Personas, equipos, organizaciones o grupos comunitarios involucrados.	Mejorar posibilidades de trabajo colaborativo, facilitar la gestión de conflictos sin la intervención de un tercero.	Aprendizaje e implementación de habilidades. Monitoreo de su utilización
Sistemas generativos mediadores	Promoción de formaciones y redes sociales que operen con consenso y coordinación.	Rediseño de la ecología social, promoviendo interacciones y conversaciones que faciliten la coordinación, el reconocimiento y la participación entre personas, organizaciones o programas.	Organizaciones, comunidades o personas. Capacitador/es o coordinador/es.	Incrementar la capacidad de coordinación y la organización de redes colaborativas para que las personas, organizaciones o programas puedan trabajar coordinadamente en situaciones problemáticas.	Coordinación, facilitación y aprendizajes para la coordinación, y para la gestión de conflictos.
Sistemas generativos	Utilización de dispositivos mediadores para crear posibilidades, enlaces inéditos y oportunidades para el aprendizaje.	Instalación de destrezas generativas mediante aprendizaje, diálogo, procesos reflexivos, <i>coaching</i> y otros recursos. Gestión de la innovación	Facilitador, <i>coach</i> , <i>mentor</i> , capacitador. Personas, organizaciones, comunidades involucradas.	Favorecer las ecologías sociales creativas y eficaces, los equipos productores de conocimiento.	Enlaces para reconocer recursos, crear, aprender, evaluar y monitorear la eficacia.