

## Diálogos generativos<sup>#</sup>

Dora Fried Schnitman<sup>\*</sup>

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 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

---

<sup>#</sup> En: G. Rodríguez Fernández (comp.) (2008), *Diálogos Apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*. País Vasco- Madrid: Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson, 17-48. ISBN 978-84-9849-280-7.. Traducido al portugués como "Diálogos gerativos", *Pensando Famílias*, 10 (2), 2006, 25-54.

<sup>\*</sup> Ph.D. en Psicología. Directora de la Fundación Interfas. Profesora de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar, interfas@fibertel.com.ar

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– y en mis diversas prácticas –clínica, organizaciones, resolución de conflictos, comunidad, educación– trabajaba para identificar los procesos que facilitan la creación de nuevas posibilidades. 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 fue un instituto de terapia familiar, Interfas devino en un espacio de pensamiento y un centro de estudios avanzados y entrenamiento 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 compartir el proyecto y colaborar en el desarrollo de programas. Así, los programas fueron desarrollados por profesionales de diferentes países y disciplinas, tanto para pequeños grupos –30/40/50 participantes– como para audiencias amplias, en ocasiones mayores a mil personas. En todos los casos, los programas y las metodologías pedagógicas se diseñaron cuidadosamente para favorecer tanto la comprensión y el aprendizaje activo de los participantes como el ajuste recíproco entre sus intereses y necesidades y la experiencia de aprendizaje provista. 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 son 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 aprendizaje y cambio sistémico.

Interfas desarrolló una metodología específica basada en métodos construccionistas para facilitar la comunicación efectiva en situaciones de aprendizaje, y dentro y a través de disciplinas. 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 diálogos generativos, que enriquecieron los procesos de formación y el ejercicio de diversas prácticas con la inclusión de perspectivas y prácticas generativas, apreciativas, colaborativas y asociativas 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 complejidad; 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 (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 conocimiento como un proceso generativo-constructivo, 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 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 procesos y 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).

¿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. Diálogos generativos: creación dialógica**

Podemos denominar *creación dialógica* a la construcción gradual en el tiempo de algo nuevo mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional en grupos humanos. 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 puede desarrollarse como contextos privilegiados de interpretación y práctica. En esta perspectiva las herramientas y recursos generativos se focalizan en cómo se generaron tales episodios. ¿Cómo emerge y se consolida lo nuevo 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, participativos o asociativos (Fried Schnitman, 2000a-b; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c-d), presentando herramientas y recursos generativos.

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 del mundo.

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

#### **4. 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 de los actores sociales y de las conversaciones y coordinaciones que ellos sostienen. Una característica de los diálogos generativos y sus herramientas es trabajar con conceptos vinculados con 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.* 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, y para apreciar las diferentes y variadas formas de abordaje.

- *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 que componen los diferentes

sistemas y sus múltiples contextos, en un vínculo recíprocamente indisoluble. 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.

– *Multidimensionalidad de los sistemas*. Entiende a las personas, relaciones, sistemas u organizaciones como multidimensionales. Los diálogos generativos proponen herramientas para utilizar esta multidimensionalidad para favorecer procesos creativos y de innovación.

– *Identidades 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, la reflexividad y la capacidad de innovación* como posiciones epistemológicas caracterizan a los diálogos generativos y sus recursos.

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, 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.

## **5. 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 compartidas 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 asociativas o colaborativas.

- Colaborar, expresarse, recuperar recursos implícitos, escuchar lo dicho y expandirlo, ser escuchado, construir conjuntamente, compartir.
- Reconocer valores y recursos como motores comunes.

## 6. 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 constructorista*. 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 rescribir, 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.

## 7. 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.

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.

### 7.1. 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..

Me formulo estos interrogantes en el curso de la consulta para focalizar mi atención en la calidad del proceso.

### *7.2. 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.

### *7.3. 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:<sup>1</sup>

*¿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?*

*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

---

<sup>1</sup> 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.

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?*

## **8. 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 lenguaje<sup>2</sup> 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 exploramos 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.

---

<sup>2</sup> “Llamaré también ‘juego de lenguaje’ al todo formado por el lenguaje y las acciones con las que está entretejido” (Wittgenstein, 1988, p. 25).

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.

## **9. 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 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 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 asociativamente en pos de resultados específicos convergentes o comunes. Basados en prácticas de mediación, promueven ecologías sociales caracterizadas 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 cumplir<sup>3</sup>. En los sistemas mediadores 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 instrumentales<sup>4</sup>; estos sistemas incrementan las posibilidades de producir innovaciones y nuevos conocimientos.

En todos estos procedimientos la mediación 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.

---

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

<sup>4</sup> 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).

## **10. 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-constructores 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 consideración 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.

## **11. Ilustración de procedimientos generativos**

### *11.1. Ejemplo de mediación y otras prácticas dialógicas generativas de facilitación en situaciones de conflicto*

En este caso el ejemplo que utilizamos es el Proyecto de Conversaciones Públicas (PCP), Cambridge (Becker et al. 2000). El modelo está narrado por sus propios autores.

Es un modelo de facilitación del diálogo que se focaliza en la transformación de debates estancados sobre temas controvertidos en cuestiones de interés público. El intento es promover nuevas formas de conversación. Tomamos un ejemplo de facilitación atendiendo a sus dimensiones generativas dado que su propósito es facilitar el pasaje de conversaciones estancadas a nuevas conversaciones más productivas. En el proceso que inicia el PCP y las preguntas de facilitación, el lector podrá encontrar dimensiones e indagación generativas. Deseo señalar que más allá de la implementación que nosotros podamos hacer, el modelo generativo permite estudiar otros recursos y procesos. En el proceso de facilitación que caracteriza al PCP participan facilitadores del proyecto y personas de los grupos en conflicto que tienen opiniones divergentes y polarizadas, y se procede según una metodología replicable desarrollada por el PCP.

El Proyecto sugiere que cuando la democracia funciona bien, cada problema político que surge estimula un amplio y abierto debate público. Los individuos y grupos interesados analizan la cuestión y un vasto espectro de defensores de cada punto de vista someten a la deliberación pública sus posiciones, cuidadosamente elaboradas. Los dirigentes políticos proponen cursos de acción amplios. Finalmente, una mayoría de la población o sus representantes construyen una solución aceptable, o al menos tolerable, para todos.

Numerosas controversias públicas se resuelven a través de una secuencia de definición del problema, análisis, defensa, argumentación, discusión, transacción y resolución. Sin embargo, los conflictos políticos no siempre siguen este curso. Algunas controversias se definen mediante posiciones opuestas, que giran en torno de dos polos en apariencia inconciliables. En estos casos, los procedimientos democráticos a menudo se tornan perversamente contraproducentes. El análisis se vuelve esclavo del dogma; la defensa se entretiene con vituperios; la argumentación degenera en diatriba; las discusiones degeneran en peleas estentóreas. Cada uno de los aspectos del debate público queda invalidado por la polémica. El compromiso es considerado en general como una renuncia y se vuelve difícil imaginar una resolución que resulte aceptable a la mayoría. Cuando las disputas dividen de esta manera a las personas, parecería que las antiguas prácticas democráticas no hacen sino intensificar y agravar el conflicto.

El Proyecto de Conversaciones Públicas es una tentativa de comprender esos callejones sin salida y, lo que es más importante, descubrir y experimentar formas de debate público que eviten la polarización de modo tal de posibilitar una resolución democrática. Les interesa particularmente examinar qué sucede con las personas cuando se involucran o son testigos de conversaciones relativas a ciertos temas en que el debate público se ha polarizado, o participan en ellas: *¿cómo hablan, cómo escuchan? ¿qué partes de sí mismas abren o cierran en ese proceso?*

El diálogo, tal como nosotros usamos el término –señalan los autores–, implica un intercambio de perspectivas, experiencias y creencias en el cual las personas hablan y escuchan con una actitud abierta y respetuosa. En los debates políticos, en cambio, cada cual habla desde una postura inmovible, defiende sus propios puntos de vista, desafía y ataca al adversario, y trata de persuadirlo. Por lo común, las personas no hablan en su condición de individuos singulares sino como representantes de una postura definida por el discurso dominante, mientras que en un diálogo los participantes refieren, como individuos singulares, sus creencias y experiencias, certezas e

incertidumbres, y tratan de comprenderse uno al otro. La actitud de escucha abierta y respetuosa hace que la relación entre las partes no sea de oposición sino de interés recíproco, de conexión empática y aun de compasión. Suelen reconocerse las limitaciones del discurso dominante y analizarse las posibilidades de superarlo. Las discrepancias se tornan menos amenazadoras y hasta pueden llegar a ser entendidas como recursos sociales potenciales más que como problemas insuperables. Las antiguas pautas de desquite o represalia pierden atractivo, pues la gente se siente escuchada y respetada, en vez de sentirse agraviada y castigada, o victoriosa y estimulada a reaccionar con algún contragolpe. El PCP se ha ocupado de temas controvertidos: la confrontación entre quienes apoyan la posibilidad de elegir la continuidad de un embarazo y quienes están a favor de la vida; quienes están a favor del cuidado del medioambiente y quienes están a favor de los desarrollos económicos; así como temas vinculados con las elecciones sexuales o la facilitación del diálogo entre partes en conflicto por crisis comunitarias –como la del 11 de setiembre.

*Bosquejo del modelo.* En el primer contacto telefónico con los participantes –señala el PCP– dedicamos todo el tiempo necesario a describir nuestro proceso y objetivos, responder preguntas y solicitar que nos manifiesten cualquier reserva o duda. En una carta que enviamos luego, y en la cual incluimos una copia de nuestro cuadro de “Diferencias entre un debate y un diálogo”, reiteramos nuestros objetivos y esbozamos algunos de los acuerdos que proponemos a fin de fomentar la creación de una atmósfera segura durante el diálogo. Además, planteamos a los participantes algunas preguntas para que reflexionen sobre ellas y les pedimos expresamente que concurran a la sesión “con la parte suya que sabe escuchar atenta y respetuosamente a los demás, no con la parte inclinada a persuadir, defenderse o atacar”.

Cuando llegan los participantes, compartimos con ellos una cena ligera en cuyo transcurso se conocen entre sí y nos conocen. A cada persona se le da un par de minutos para que diga algo sobre sí misma, pidiéndole que no incluya ninguna información que podría indicar cuál es su postura en cuanto al tema en debate. Luego de la cena y antes de pasar a la sala donde se realizará la sesión, se les pide que firmen una autorización para filmar la sesión; se les aclara que más tarde pueden, si lo desean, anular esta autorización.

Comenzamos la sesión proponiendo a todos los participantes que acuerden entre sí mantener la confidencialidad sobre lo que allí se diga; utilizar un lenguaje respetuoso (v. gr., es preferible decir que alguien “está a favor de la vida o de la posibilidad de elegir” y no decir que está “en contra de la posibilidad de elegir o en contra del aborto”); dejar que termine de exponer la persona que está en el uso de la palabra (o sea, no interrumpirla); y permitir que alguien se niegue a responder a una pregunta sin necesidad de dar explicaciones (los participantes tienen el “derecho de decir paso”). En la propuesta del PCP resulta evidente el trabajo colaborativo y la conformación de un grupo reflexivo dispuesto a explorar las experiencias personales y recíprocas. Los facilitadores presentan el cronograma de actividades del encuentro y recuerdan a los participantes que “tienen aquí una oportunidad de mantener una conversación distinta, en la que podrán compartir con los demás sus pensamientos, sentimientos y aquello con lo que están lidiando, así como sus dudas e inquietudes”. Éste es un momento para que cada individuo exprese qué piensa como individuo único, esté con personas que no piensan igual y formule preguntas sobre aquello que le provoca una genuina curiosidad.

Además, se reitera a los participantes la conveniencia de dejar de lado toda tentativa de persuadir al otro.

En los primeros 45 minutos, los facilitadores formulan tres preguntas. Las dos primeras se responden “en ronda”, vale decir, cada participante la contesta cuando le llega el turno. A la tercera se responde en forma más espontánea, sin respetar el orden de la ronda, a medida que distintos integrantes están listos para hacerlo. En el caso del diálogo sobre el aborto la primera intervención fue la siguiente: *Nos gustaría que nos contaran algo acerca de sus experiencias relativas al tema del aborto. Por ejemplo, alguna parte de su historia personal que haya tenido relación con él, o la forma en que se interesaron por este tema y cuál ha sido la vinculación que tuvieron.* La segunda pregunta fue: *¿cuál es para usted, como persona, el fondo de la cuestión?* Y la tercera intervención: *En su enfoque general del aborto, mucha gente tiene zonas grises, dilemas sobre sus propias creencias o incluso conflictos internos. A veces estas zonas grises se ponen de manifiesto cuando la gente se ve ante casos extremos, en los cuales una persona que está a favor de la vida podría permitir un aborto, o una persona que está a favor de la posibilidad de elegir preferiría no permitirlo. Dicho de otra manera, a veces una persona siente que sus propias opiniones sobre el aborto entran en conflicto con otros importantes valores y creencias suyos. Hemos comprobado que es útil y productivo que la gente comparta los dilemas, luchas internas y conflictos que tiene dentro de su concepción prevaleciente. Los invitamos a que comenten cualquier resto de incertidumbre o de indecisión, cualquier inquietud, conflicto de valores o sentimientos mezclados que tengan y deseen compartir con los demás.*

La tercera pregunta tiene un impulso generativo que invita a explorar y a trabajar con síntesis inéditas y con las áreas grises. La primera pregunta establece una base de confianza y conexión; la segunda introduce interés frente a la complejidad del tema. Ambas sientan las bases para la tercera proponiendo una reflexión sobre lo que no ha sido pensado aún.

Una vez que han respondido a estas preguntas iniciales, los invitamos a formularse preguntas recíprocas, pero antes les sugerimos que éstas provengan de una curiosidad genuina por saber algo del otro y no sean preguntas retóricas ni declaraciones disfrazadas de preguntas. Les recordamos que ése no es el lugar para persuadir a nadie y los invitamos a hablar sobre sí mismos y a formularse preguntas acerca de cada uno (no sobre “ellos” en su conjunto o sobre personas que no estén presentes).

Unos veinte minutos antes de que concluya la sesión, preguntamos: *“¿Qué piensan que ustedes han hecho, o no han hecho, para que la conversación se desarrollara como lo hizo?”* y *“¿Tienen algún otro comentario que desearían compartir con los demás antes de retirarse?”* Al término del encuentro les preguntamos si quieren modificar lo acordado respecto de la confidencialidad y la autorización que nos dieron para conservar el vídeo de la sesión con fines de investigación. Asimismo, les pedimos permiso para llamarlos por teléfono para realizar un feedback. Las preguntas de cierre conforman un circuito reflexivo generativo.

Algunas semanas después de la sesión los llamamos para que nos comenten sus opiniones, con el objeto de mejorar el modelo, comunicarnos alguna otra idea que tuvieron o averiguar qué elementos de la sesión incorporaron a su vida o podrían



incorporar en el futuro. Estas llamadas de seguimiento suelen durar alrededor de 45 minutos. En su mayoría son grabadas y luego transcriptas.

Los principios que guían nuestro trabajo –aclaran los autores– están estrechamente ligados entre sí y se entretajan en cada etapa del modelo. Los cuatro objetivos y etapas son: 1) Preparar a los participantes para iniciar una travesía hacia lo novedoso. 2) Crear un contexto seguro. 3) Evitar los viejos debates. 4) Promover la co-creación de una nueva conversación.

### *11.2. 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 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 está 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.

### *11.3. 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, asociativa 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 multifamiliares 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, asociativo 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.

#### *11.4. Ejemplo de proceso generativo en una situación de crisis en un equipo de trabajo*<sup>5</sup>

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– 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 afrontamiento<sup>6</sup>: 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

<sup>5</sup> Una versión previa de esta consultoría fue publicada en Fried Schnitman (2005).

<sup>6</sup> 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).

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 trabajo 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 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 comprensiva 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. (2000), "Hacia un vocabulario para el diálogo transformador", en D. Fried Schnitman edtr., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas 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-Barcelon-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

	<b>Abordaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Participantes</b>	<b>Propósito</b>	<b>Reconocimiento de procesos en acción</b>
<b>Mediación generativa</b>	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
<b>Sistemas generativos de mediación</b>	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
<b>Sistemas generativos mediadores</b>	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.
<b>Sistemas generativos</b>	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.