

La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo *

Dora Fried Schnitman y Jorge Schnitman

Este capítulo propone una perspectiva generativa que utiliza como plataforma las posibilidades emergentes del diálogo para la construcción de futuros posibles y realizables en situaciones de conflicto.¹ Participar de una resolución de conflictos supone un proyecto y un acuerdo deliberado de co-creación de alternativas y de co-gestión responsable en el tratamiento de situaciones problemáticas. El diálogo es el medio y el instrumento de este proceso.

Las potencialidades generativas del diálogo facilitan los diálogos mediadores y posibilitadores, aquellos que –en medio de diferencias, contradicciones y conflictos– permiten encontrar espacios intermedios –opciones y perspectivas emergentes que puedan ser asumidas como propias por los participantes– y visualizar hacia el futuro una realidad posible –que necesita ser conformada aún– y los pasos capaces de conducir a ella.

Si bien las personas actúan guiadas por motivos diferentes –a veces convergentes, a veces en conflicto– es posible que en sus interacciones puedan generar cursos de acción viables, aun a partir de la diferencia. Algunos modelos de resolución de conflictos operan identificando las necesidades e intereses individuales de los participantes en aras de promover acuerdos que maximicen los beneficios conjuntos, privilegiando la negociación y el producto final (resolución y acuerdo). Otros enfoques expanden las capacidades de los participantes –concientización, recuperación del poder, reconocimiento– para renegociar con éxito la comprensión de sí mismo, del otro y de la situación, al tiempo que lidian con cuestiones concretas y alcanzan acuerdos (Bush y Folger, 1994).

El enfoque generativo se centra en aquello que los participantes en una situación problemática o de conflicto puedan construir creando posibilidades inéditas, y en la exploración activa de las zonas de contacto y los enlaces como nuevos territorios en el diálogo. Se focaliza en la capacidad del diálogo para construir intersecciones –entretejer o negociar un camino entre las múltiples opciones posibles– y para poner en circulación las nuevas posibilidades.

El trabajo con el potencial generativo del diálogo reconfigura el lugar de los participantes expandiendo el proceso desde una negociación centrada en intereses individuales hacia la creación de un campo de nuevas posibilidades, incrementando las habilidades de los participantes para trabajar con lo emergente.

En un proceso creativo de este tipo los mediadores son fundamentales. El concepto “mediador”, sin embargo, excede a la persona del profesional y a las

* En: D. Fried Schnitman (Comp.) (2000), *Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos. Perspectivas y Prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.

¹ Este trabajo se basa en el modelo generativo desarrollado por la autora (Fried Schnitman, 1986, 1987, 1989a-b, 1995, 1996a-b, 1997, 1998, 2000a-b).

técnicas de resolución de conflictos, para transformarse en un procedimiento que construye posibilidades emergentes y dispositivos mediadores. Quienes participan en cada proceso avanzan conformando sus propios “dispositivos mediadores” en una secuencia de diálogos, reflexiones, experiencias y acciones. Las posibilidades emergentes –previsibles o no– no resultan sólo de la utilización de una técnica o de la presencia de un profesional, sino que están ensambladas en la organización global del proceso de mediación; conforman un entramado donde, a veces, los dispositivos mediadores facilitan el surgimiento de posibilidades y éstas facilitan la conformación de dispositivos mediadores.

La noción de “dispositivo mediador” puede referirse, en sentido restringido, al mediador y sus técnicas, pero también remite a las articulaciones que tornan exitoso un proceso que permite el desarrollo de prácticas discursivas, formas de relación y procedimientos para tratar los conflictos en forma inédita, es decir, diseños alternativos a los considerados hasta ese momento. El tejido entre dispositivos mediadores y posibilidades emergentes no constituye sólo un modo novedoso de expresión lingüística o narrativa; se trata, más bien, de una creación dialógica con estructuras cognitivas y constructivas aptas para organizar nuevos significados, relaciones y prácticas para trabajar con las posibilidades emergentes y construir lo inédito.

Una de las primeras implicaciones de esta perspectiva es que permite focalizarse en el futuro y en las posibilidades emergentes –que no existen aún o existen sólo en forma incipiente–, pero pueden ser creadas y amplificadas expandiendo así la construcción de nuevas alternativas en las relaciones sociales. En un proceso generativo las personas involucradas trabajan simultáneamente en el desarrollo de soluciones y en la construcción de una visión para el futuro. Aprenden a aprender sobre sí mismas clarificando sus intereses, sus objetivos y los caminos para alcanzarlos.

Esta perspectiva y este tipo de proceso también expanden los alcances de la mediación hacia la construcción de una diversidad de espacios intermedios que incluyen, sistemas de mediación, sistemas mediadores y sistemas generativos. Esta expansión transforma las posibilidades de las relaciones sociales en diferentes contextos e incorpora a la resolución del conflicto, la construcción proactiva y co-participativa de futuros posibles y realizables adecuados para los participantes.

Los “espacios intermedios” pueden ser definidos como una instancia dialógica de acción social coordinada. En estos espacios los participantes –frente a conflictos y proyectos de resolución– interpretan, construyen sentido y acciones conjuntamente, y se reconocen recíprocamente como copartícipes del diálogo y la coordinación de acciones que tienen lugar. Estas construcciones, en ciertas circunstancias, pueden suceder espontáneamente entre las partes en conflicto y, en otras, ser facilitadas.

La expansión del concepto de mediación nos permite considerar: 1. *mediación*, en sentido estricto, como un abordaje para situaciones específicas en el que participa una tercera parte, diferenciándola de 2. *sistemas de mediación*, en los que personas o equipos adquieren destrezas para lidiar con situaciones problemáticas o conflictivas, con o sin la participación de un tercero –en algunos casos, porque aprenden durante

su propia participación en procesos de mediación, en otros, porque reciben entrenamiento para incorporar los objetivos y prácticas comunicacionales de la mediación a su propio funcionamiento, sin intervención posterior de terceros–, 3. *sistemas mediadores*, como la promoción de formaciones sociales que puedan visualizar y utilizar la mediación en una perspectiva amplia tendiente al establecimiento de consenso y coordinación social, y 4. *sistemas generativos*, en los que personas, grupos o equipos incluyen en su dinámica y en sus objetivos prácticas comunicacionales para la creación de posibilidades emergentes y enlaces inéditos, construyendo proactivamente alternativas. En los sistemas generativos la negociación de los enlaces posibles excede la problemática de “ganar/resolver” para convertirse en la creación de aquello que es posible a partir de lo existente.

Diálogo y generatividad

La perspectiva generativa aborda la comunicación focalizándose en el estudio de las posibilidades emergentes en el diálogo. Bohm (1996) recuerda que “diálogos” no se refiere a “dos”, sino a “a través de”. Diálogo es un término que alude a la co-creación de significados a través de –y entre– cierto número de interlocutores. La comunicación no es un vehículo para la transmisión de información sino un proceso constructivo. Si bien el diálogo se apoya en el lenguaje, también lo excede.

La noción de diálogo es hoy central en una gran variedad de desarrollos teóricos y prácticos en las ciencias humanas. El lingüista ruso Mikhail Bakhtin, considerado una de las fuerzas intelectuales del siglo XX, elaboró la noción de “dialogismo”. Su crítica a la monologización de la experiencia humana en las formulaciones de las ciencias sociales, la lingüística, la psicología, la teoría política y las humanidades, es una plataforma desde la cual éstas se han lanzado hacia nuevos caminos tomando en cuenta la naturaleza dialógica, incompleta, abierta y heterogénea de las relaciones sociales (Morson y Emerson, 1990; Shotter, 1993a-b).

Bakhtin postula que cuando un diálogo tiene lugar se configura una unidad multivocal. Los procesos sociales transcurren en la tensión existente en esta unidad compleja y llena de contradicciones. Todo diálogo es singular, tiene lugar en un contexto temporo-espacial concreto y específico –cronotopo– y sólo es posible ingresar en la esfera del significado a través de la singularidad de dicho contexto (Bakhtin, 1981, pág. 258, 1984).

Bakhtin (1986) destaca la capacidad del diálogo para construir sentido al señalar que en toda comprensión las personas responden activamente a un “otro”: un diálogo involucra “comprensión activa”. Quien escucha no sólo escucha para decodificar una elocución sino que al mismo tiempo capta a quién va dirigida, la relaciona con su propia trama compleja de intereses y supuestos, e imagina cómo responde la elocución a futuras elocuciones de posibles interlocutores y a qué tipo de respuestas invita, la evalúa e intuye cómo podría ser comprendida por otros.

Quien escucha también debe transitar el proceso complejo de preparar una respuesta a lo dicho, para lo cual necesita comprender y responder activamente a quien formula la elocución. Cuando se construye una elocución se tiene en cuenta tanto la posible respuesta de quien escucha en ese momento, como la de quienes

podrían escucharla –un otro ideal o virtual. Una elocución es entonces multidimensional, tiene un diseño hojaldrado en el que se imbrican cadenas de diálogos y proyectos diversos.

En suma, toda elocución está siempre dirigida a otro. De esta manera, una elocución es siempre construida “entre” personas –por lo menos dos: quien escucha y quien habla, quienes se incluyen recíprocamente en la formulación de aquello que es dicho. Quien participa en un diálogo no sólo considera al destinatario sino que también incorpora sus posibles respuestas en la formulación de lo que está diciendo. Una elocución nunca es propiedad de un hablante singular. Un diálogo no es una suma de monólogos, ni una transmisión de mensajes, ni una performance individual, ni siquiera un dueto de hablantes. Es un proceso co-constructivo, interpersonal, del que participa un conjunto de voces y resonancias donde las personas se ligan y diferencian permanentemente. Bakhtin expande la noción de diálogo y sugiere que “el otro” puede ser tanto otra persona como uno mismo, una producción, otro diálogo, un tema.

Cada elocución de un diálogo es un enlace en una red de diálogos, simultáneamente posibilitada y limitada por enlaces precedentes y futuros. Algunos enlaces que preceden a una conversación pueden ser distantes respecto de la conversación inmediata; otros, cercanos. Los enlaces se intersectan y resuenan con lo que se habló en el pasado –cercano y distante– creando posibilidades novedosas (Bakhtin, 1986).

Así, en todo momento nuestra perspectiva está parcialmente construida a través de diálogos con lo ya hablado en un pasado distante y por otros enlaces con la cadena de diálogos más próximos (por ejemplo, lo que se dijo inmediatamente antes en la conversación). Estos enlaces representan los puntos de contacto, la intersección de la conversación actual con el pasado, con lo ya hablado.

Además de las resonancias presentes de lo ya hablado, en el acto de formular una elocución los hablantes siempre producen algo nuevo, único: hay renovados ecos del pasado y, al mismo tiempo, una contribución presente, impartida por la particular forma de expresión y la singularidad del contexto en el que algo es formulado.

Por lo demás, como lo hemos planteado, toda elocución también está en intersección con lo que podría ser dicho en un futuro. Podemos entonces identificar en el diálogo actual un futuro anticipado —cadenas de diálogos— y establecer enlaces con lo no hablado aún, con lo que podría ser hablado tanto en un futuro próximo como en uno distante. *En síntesis, quien utiliza una perspectiva generativa para el manejo de conflictos se apoya en tramas y enlaces novedosos que le permiten trabajar en la construcción de diálogos mediadores y posibilitadores.*

Un profesional que adopte esta perspectiva identificará en las elocuciones los enlaces generativos en cuatro tipos de diálogos (ver Figura 1): el diálogo entre lo ya hablado en un pasado distante y las elocuciones previas; el diálogo entre el pasado inmediato y el presente; el diálogo entre el presente y las respuestas anticipadas de quien escucha; y el diálogo entre el presente y las respuestas anticipadas en un futuro

mediato. Otros enlaces son asimismo factibles, tanto entre diálogos como entre diálogos sobre diálogos.

La posibilidad de promover enlaces novedosos, es un recurso para ayudar a los participantes a adquirir un sentido de multiplicidad a través de la construcción del reconocimiento de la diversidad –la del otro y la propia.

En síntesis, un diálogo es un proceso formativo de mundos sociales, una conversación generativa con lugar para diversas voces y en la que las personas están integralmente involucradas en intercambios y entramados de ideas, pensamientos, opiniones y sentimientos. Es *en* y *a través* del diálogo que se pueden modificar las relaciones entre los participantes.

Diálogos y circuitos generativos

Hemos planteado que la perspectiva generativa privilegia las oportunidades emergentes singulares de cada proceso, y facilita a los participantes el desarrollo de habilidades para reconocerlas, investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas.

Un profesional interesado en procesos generativos adoptará una postura cercana a la investigación-acción para facilitar que los participantes construyan o reciclen – desde los recursos existentes– nuevas formas de solución y relación, testeen su potencial de implementación y ponderen los cambios hasta alcanzar un nivel aceptable.

Este tipo de procedimientos incorpora a los participantes como investigadores de la misma situación que se proponen transformar, como personas que pueden producir posibilidades inéditas en el diálogo. Es decir, como sujetos-agentes proactivos que utilizan su propias reflexiones para mejorar la comprensión y la acción mientras tienen lugar. Estos procesos incrementan la recuperación de poder (*empowerment*) y el reconocimiento de los participantes.

En este sentido, quienes participan en un proceso de resolución –mediadores y mediados, consultores y consultantes– se convierten en autores creativos de cada proceso singular, focalizándose en las actividades específicas que generan nuevas posibilidades. El profesional y los participantes atentos a los episodios puntuales –microprácticas y microdiálogos– puede trabajarlos como oportunidades a ser desarrolladas; no sólo como datos o ilustraciones de temas más comprensivos, sino también como puntos de partida o plataformas, como instancias apropiadas de indagación para nuevos enlaces.

Esta capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades existenciales y acerca la experiencia de resolución alternativa de conflictos al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje y la creatividad.

Futuros posibles: hacia una ecología de la virtualidad

El enfoque generativo incorpora al tratamiento de los conflictos una ecología de la virtualidad, aquello que es posible pero no existe aún. Es un emprendimiento que, desde la diversidad y la diferencia, construye una gama de prácticas y significados

entre lo que es y lo que podría ser. Mediante el trazado de cada itinerario singular, el proceso de resolución alternativa de conflictos proyecta caminos posibles en un futuro, explora las bifurcaciones, las múltiples alternativas y utiliza las variaciones y la aleatoriedad para crear novedad.

En el proceso, los participantes construyen conjuntamente nuevas posibilidades, entramando los problemas presentados, las acciones y los conocimientos. Las hebras invisibles que producen y concretan nuevas posibilidades aprecian y valorizan lo existente, trazando caminos posibles entre el presente y el futuro, descubriendo, experimentando e innovando. Las personas en diálogo, al construir sus posibilidades, reconstruyen la situación problemática y se reconstruyen a sí mismas como actores del conflicto y de sus soluciones.

Este giro invita a los participantes a focalizarse en la construcción de un futuro, es decir, a especificar hacia dónde quieren dirigirse, cómo transformar su situación conflictiva actual, cómo quisieran que fuese el futuro si tuvieran la oportunidad de construirlo y cómo comenzar a hacerlo. La mirada hacia el futuro vuelve relevantes las preguntas sobre qué cambiar, qué podría hacer cada uno de manera diferente, qué ha funcionado, qué puede ser reciclado. También cobran relevancia los interrogantes sobre cómo notarían que cambiaron y qué obstaculizaría imaginar un futuro, qué elegirían si pudieran plantearse opciones en lugar de estar en medio de escaladas, conflictos irresueltos o intentos estancados.

La reflexión sobre las posibilidades resultantes torna visibles opciones y elecciones novedosas que pueden, a su vez, ser motivo de nuevas reflexiones, conformando un espiral generativo.

La resolución alternativa de conflictos como itinerario personalizado

El proyecto de un proceso generativo se apoya así en la construcción de un itinerario singular hacia un futuro posible para las personas en conflicto. En el inicio del proceso de resolución se invita a los participantes a abordar el diálogo como un trabajo de campo, a trabajar en el trazado de sus itinerarios, en las conexiones entre sus mapas y recorridos, entre lo que ya conocen y lo que aún les resta por conocer. Habitualmente, la apertura o el discurso inicial hacen referencia al trabajo a encarar como una elección y una oportunidad para resolver el problema de un modo específico, coparticipativo, cuya meta incluye encontrar un espacio intermedio, una solución aceptable e implementable para los participantes. En este contexto, el trabajo del profesional consiste en crear las condiciones para administrar la conversación y ayudar a los participantes a trazar su itinerario, su propia solución al conflicto. Ésta es una invitación al diálogo, a la comprensión y a la escucha activa, a las reflexiones y a las conversaciones con la experiencia propia y la de otros. Los caminos son, en sí mismos, reflejo de lo que consideran que puede enlazarse, los puentes que pueden tender, lo que es similar y lo que es diferente, lo que está más allá de lo aceptable o lo posible.

Desde esta perspectiva el proceso se convierte en un emprendimiento creativo en el que las innovaciones no sólo se descubren sino que pueden construirse activamente, reconociendo y valorizando diferencias, oportunidades y posibilidades,

explorando qué funciona bien y cómo incrementarlo, incluyendo las posibilidades existentes en nuevas combinaciones adaptadas a distintas maneras de ver la realidad, hasta que puedan imaginarse otras relaciones.

En el despliegue de estos itinerarios puede haber un predominio relativo de enfoques centrados en la resolución de problemas o en la indagación apreciativa (Cooperrider y Srivastva, 1987, 1998; Cooperrider, 1990). Si bien podrían plantearse estas orientaciones como distintivas, y en algún sentido contrapuestas, este artículo las combina y las considera como dos aspectos o momentos de un proceso polifónico orientado por una visión generativa.

Resolución de problemas	Indagación apreciativa
Identificación del problema	Apreciar y valorizar lo mejor de “lo que hay”, “lo que es”
Análisis de las causas	Imaginar qué y cómo podría ser
Análisis de soluciones	Dialogar sobre qué y cómo debería ser, qué y cómo aspiramos que sea
Planificación de acciones	Innovación y reflexión en acto acerca de qué y cómo será, del devenir
Implementación	Producción y evaluación como procesos

En el primer caso, cuando el trabajo está orientado hacia la resolución de problemas, el supuesto básico es un problema a ser resuelto. Este enfoque privilegia conversaciones focalizadas en problemas y soluciones –analizar las causas y planificar acciones para remediarlas o transformarlas. Las soluciones serán hacer menos de aquello que no hacen bien, transformar un problema en posibilidad o reciclar posibilidades existentes.

En el segundo caso, cuando el trabajo está orientado hacia la indagación apreciativa, el supuesto de base se centra en encontrar las posibilidades y recursos existentes para expandirlos; el interrogante se dirige a explorar “qué hacemos o podríamos hacer bien” y cómo incrementarlo o transferirlo. Hacer más de aquello que funciona se distingue como una clara alternativa frente a hacer menos de lo que no funciona. La apreciación de lo que existe, la transformación de un problema, la creación de una posibilidad nueva o el reciclado de una existente son a menudo la lógica que acompaña una visión alternativa del futuro.

En el caso de la transformación de un problema en posibilidad se puede trabajar a la manera de Escher, en cuya producción un objeto se transforma progresivamente en otro mediante alteraciones en los bordes –casi imperceptibles, pero sensibles a pequeñas perturbaciones que se van tornando perceptibles mediante la iteración. Las formas oscilan y se somborean semánticamente, transformando su significado (Gergen, en este volumen). También puede trabajarse apelando al recurso clásico del surrealismo –como Dalí–, subvirtiendo las relaciones previas o tradicionales entre significado y contexto, reformulando, reencuadrando, resignificando, etcétera. Estas oscilaciones semánticas introducen la posibilidad de bifurcaciones y ramificaciones

–interpretativas y de acción– que necesitan ser convalidadas por los participantes. Si adquieren valor de dispositivo mediador, es decir, si son aceptadas por los participantes, dan lugar a nuevas opciones: hay un antes y un después.

En el caso de un proceso de indagación apreciativa se trabaja formulando preguntas destinadas a identificar y apreciar qué funciona o a imaginar qué podría hacerlo. En un segundo momento, esas preguntas se dirigen a cómo expandir lo que funciona e implementarlo en acciones específicas. En este tipo de procedimiento la iteración de lo mismo –aquello que funciona– produce nuevas formas. Mediante enlaces novedosos, experimentaciones y otras formas de innovación –espontáneas o premeditadas– estas posibilidades pueden consolidarse y expandirse.

Aun a partir de pequeñas modificaciones, las posibilidades emergentes pueden conformarse en dispositivos mediadores y espacios intermedios que produzcan conductas coherentes novedosas y núcleos de cambio, generando opciones inéditas.

Si se accede a una diversidad de voces resolutivas y apreciativas –ambas de carácter generativo–, a sus combinaciones y transformaciones, se pueden encontrar cualidades que abren nuevos caminos para la conversación, líneas de fuga hacia el futuro. La concientización de otras voces permite expandir el espectro y abrir un espacio dialógico más amplio. Este marco permite identificar relaciones entre objetivos y visiones a futuro, problemas y oportunidades, y trabajar en los espacios atravesados por esas relaciones.

Hemos planteado a la resolución alternativa de conflictos como un proceso de construcción en el diálogo de marcos interpretativos y de acción –lo aún por conocer o construir en cada caso singular– donde tanto los participantes como el mediador, consultor o facilitador pueden trabajar creativamente enlazando posibilidades, reencuadrando, reinterpretando y redefiniendo problemas, experimentando novedosamente, aprendiendo a partir de su experiencia y expandiendo sus prácticas. Así, en todo proceso hay un campo generativo especificado por dos ejes que ligan, por un lado, los objetivos específicos de la situación a resolver y una visión a futuro y, por otro, una solución creativa de problemas, recursos y oportunidades a ser expandidos. Es en este campo generativo donde se construyen los dispositivos mediadores y las posibilidades emergentes.

Esto nos permite esbozar un esquema para el diseño generativo y un repertorio de intervenciones que cada profesional ampliará con su propia experiencia.

En un proceso de diálogo generativo, tanto el profesional como los participantes están atentos a otras voces latentes o esbozadas en lo dicho –cómo volverlas audibles, transformarlas o ligarlas– y sostienen consistentemente una óptica dirigida a registrar lo novedoso, las fluctuaciones, las variaciones en los posibles enlaces en el diálogo y entre diálogos, así como a las oportunidades para transformar lo problemático. Para avanzar en el proceso constructivo, el profesional concentra su atención en el potencial para crear nodos y enlaces inéditos que puedan devenir dispositivos mediadores y posibilitadores.

Para construir estos dispositivos, el profesional toma lo novedoso de las situaciones atendiendo a los aspectos sorprendentes –ya sea porque tales situaciones no responden a las maneras tradicionales de resolverlas o bien porque el resultado es

inesperado o no calza con las pautas de prácticas ya utilizadas— y lo trabaja reflexivamente. De este modo, se conforman en el diálogo plataformas para la creación de posibilidades.

Cualidad generativa de la conversación: posibilidades emergentes

Las posibilidades emergentes son estructuras de comprensión humana, imaginativas y transversales, que influyen en la construcción de las significaciones, en su naturaleza, en las aperturas y restricciones impuestas por las inferencias que se elaboran. Encarnadas en los diálogos y comunidades discursivas de donde emergen, estas posibilidades pueden constituirse en nodos generativos y adquirir —mediante enlaces, a través de su uso— un espacio expandido en las relaciones sociales. Cuando operan como nuevos nodos y enlaces, las posibilidades emergentes expanden los espacios de lo dado, vinculando descripciones de maneras antes no consideradas, que permiten captar relaciones novedosas. Si estas posibilidades emergentes se consolidan como ópticas privilegiadas, ofrecen una nueva visión de la situación y cursos de acción inéditos.

Al trabajar con lo emergente, el proceso de resolución se focaliza en la manera en que se va creando un trazado (*plot*) o diseño alternativo. Este diseño alternativo es creado contextualmente, en la especificidad de cada proceso, siguiendo la exploración de nuevos nodos temáticos y enlaces posibles, que van tejiendo tramas alternativas y permiten la construcción de dispositivos mediadores y posibilitadores. Esto abre un campo de estudio de transformaciones en las que se pueden discernir redes abiertas, totalidades que se van tejiendo en el tiempo y que sintetizan novedosamente circunstancias heterogéneas, interacciones, resultados buscados o aleatorios en el marco de los objetivos y parámetros del proceso mismo.

Construcción dialógica de alternativas: diálogo, nodos, enlaces

Un profesional interesado en los procesos emergentes estará atento al surgimiento de aquello que pueda ser utilizable para la construcción de posibilidades nuevas, respetando el marco especificado por los participantes como proyecto para su proceso de resolución. La perspectiva generativa jerarquiza como uno de sus objetivos y tareas la creación contextualizada de esas nuevas posibilidades. Procede mediante la exploración de los nodos temáticos y de los enlaces que surgen en el diálogo o entre diálogos. La nueva construcción está siempre enraizada en la singularidad del proceso, y los nodos constituyen intersecciones constructivas que organizan caminos hacia significados y prácticas que serán convalidados paso a paso.

¿Cómo se organizan nodos y enlaces en el diálogo? Por lo general, surge un episodio, tema o comentario con posibilidad generativa, que los participantes utilizan en diferentes momentos, tejiendo enlaces con prácticas, experiencias, sentimientos o descripciones existentes o novedosas. En algún momento precipita —como en un catalizador— un nodo posible, con capacidad para nuclear alternativas de cambio, y comienza a ser explorado en su integridad por todos los participantes. Esto da lugar a un trabajo de enlaces más sistemáticos y se expande. La creación de algo original a

partir de lo elaborado, integrado, creado, aprendido o reciclado constituye la base de lo que podríamos llamar herramientas para un proceso emergente.

Conflictos y estrategias

Los planes y las estrategias proponen diseños de resolución, caminos hacia la construcción de lo posible. Nos referimos a un proyecto constructivo que, paso a paso, concrete esos diseños. Durante el proceso, los participantes irán señalando qué es posible, aceptable y deseable para ellos, mientras el profesional interesado en estrategias generativas permanecerá atento a la diversidad de itinerarios que se presenten y a sus transformaciones. No hay fórmulas preestablecidas para distinguir y aprehender qué es común y qué marcadamente diferente, sino que éstas surgen en el itinerario singular de cada proceso de resolución y son específicas para cada participante. En una situación de conflicto las personas diseñan pautas comunicacionales, de las que no son necesariamente conscientes, dentro de cuyos patrones pueden actuar, aunque no siempre pueden especificarlas o reconocerlas. En las interacciones pueden surgir opciones para el cambio que pasan inadvertidas a los participantes.

En el proceso constructivo es necesario que el profesional permanezca atento a cómo las personas manejan los conflictos en cada momento, y observe los diversos diseños que dibujan en sus interacciones –desde la desorientación hasta el trabajo conjunto en la integración de posibilidades novedosas. Es posible que en algunas circunstancias los participantes no puedan dirimir el marco o los términos de las contradicciones, que estén desorientados y esto les impida formular en forma sistemática los temas problemáticos a considerar o los cursos de acción posibles; también que no puedan reconocerse a sí mismos como parte activa de la construcción de posibilidades debido a las contradicciones en las que están envueltos (Baxter y Montgomery, 1996; Fried Schnitman, 1986, 1987, 1989a-b).

Cuando las personas están desorientadas, las contradicciones les parecen inevitables, negativas o inmodificables. Como resultado de esta situación, ven su mundo social confuso, plagado de ambigüedades e incertidumbres. Quedan atrapadas en un escenario de opciones problemáticas, que reiteran pasiva o activamente y, en ocasiones, manifiestan con la ambigüedad de sus respuestas. En estos casos, la intervención del profesional para clarificar marcos y opciones puede orientarse a facilitar el reconocimiento de los temas en cuestión, la comprensión de sí, del otro, de los contextos, de las diferencias, de las posibilidades emergentes.

En otras ocasiones, si bien los participantes toman una posición activa frente al conflicto, no se orientan en el rumbo adecuado: se involucran pero jerarquizan algún aspecto parcial de la contradicción o conflicto, y pueden llegar hasta la negación de aspectos importantes de los temas en cuestión o del otro. Realizan búsquedas forzadas de consenso en aspectos parciales o insisten en sostener el conflicto incrementando las escaladas y la desorganización, o produciendo respuestas nuevas pero inadecuadas al contexto o al problema. En estos casos la intervención del profesional necesita orientarse hacia una comprensión sistémica de la situación atrayendo la atención hacia otras maneras –disponibles o posibles– de considerar el

conflicto y los caminos para su resolución, y ayudando a los participantes a reconocer otras posibilidades. Así, sosteniendo abierta la posibilidad de diálogo, el profesional facilitará a los participantes el reconocimiento de la complejidad de las diferencias, manteniéndose atento y expandiendo las posibilidades emergentes que reciclen, transformen o enlacen de maneras novedosas.

En su proceso de resolución del conflicto, con frecuencia las personas expresan sus intentos de reorganizarse y su imposibilidad de consolidar consistentemente las nuevas perspectivas y posibilidades de acción. Pueden aparecer alternativas adecuadas que no logran establecerse y se diluyen. La oscilación resulta algunas veces de la dinámica del proceso mismo; otras, es el resultado de privilegiar –en determinado momento o contexto– algún aspecto del conflicto.

En este caso la estrategia de intervención se orienta al reconocimiento y valoración de las innovaciones implementadas y a facilitar su expansión, promoviendo el diálogo con la propia experiencia, el reconocimiento de indicadores que manifiesten las ventajas que ofrecen las posibilidades emergentes sobre las viejas pautas. Dichos indicadores permiten seleccionar operativamente las acciones necesarias para implementar y sostener las opciones preferidas para el futuro. En otras ocasiones, en cambio, es preciso focalizarse en las condiciones necesarias para expandir el diálogo y apoyar la coordinación entre los participantes.

Otras intervenciones responden al conflicto organizando verdaderos dilemas evolutivos que abren un campo donde el cambio y la creatividad se vuelven posibles. En algunos casos, buscan un compromiso; en otros, resuelven la contradicción pragmáticamente, la transforman, la contienen o la celebran. Los dilemas evolutivos que abren cursos de acción están diseñados de muy diferentes maneras. En ocasiones, todo compromiso implica una síntesis que responde parcialmente a cada participante. Otras veces, se transforma el modo de expresar la contradicción o se la reencuadra mediante una formulación alternativa cuyas polaridades se contienen recíprocamente.

También es posible construir fórmulas para la acción, improvisaciones pragmáticas que trascienden la contradicción sin alterar su presencia. Los participantes pueden aceptar y reafirmar su reconocimiento y/o aceptación de que las polaridades en contradicción no pueden ser reconciliadas, pero se reconocen a sí mismos como sujetos-agentes; asumen –y a veces celebran– la diversidad o riqueza presentada por cada polaridad, tolerando la tensión que presenta el desafío o la necesidad de coordinar. Los participantes son capaces de confrontar simultáneamente fuerzas en oposición sin llegar a compromisos y sin diluir el conflicto. El punto del que se parte no es, necesariamente, el mismo al que se llega. En estas instancias el profesional facilita el reconocimiento de los diversos cursos de resolución posibles, las preferencias de los participantes y la deliberación sobre las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Un proceso generativo vincula conflictos y estrategias en un diseño reflexivo en espiral en el que el reconocimiento de un plan, la observación y la reflexión acerca de las acciones que lo materializan, permiten ajustar y recrear estrategias de intervención y acción. Se trata de un proceso que avanza de manera cíclica –como

una investigación reflexiva o una investigación-acción– hasta alcanzar una resolución que los participantes evalúan adecuada para sí mismos.

Perspectiva generativa y diversidad

La perspectiva generativa invita a sostener una apertura reflexiva hacia la diversidad, lo inesperado, las singularidades que no responden a los códigos dominantes con los que los participantes llegan al proceso de resolución, y a discernir qué elementos no necesariamente se adecuan a la teoría o visión del mundo a la que adhieren de inicio.

Esta visión presupone que trabajar en la transformación de las posibilidades existentes en un sistema social, así como con su capacidad para desarrollar nuevas alternativas frente a situaciones cambiantes, requiere estar atentos a aquello que funciona bien, a la diversidad, la posibilidad y la creación de oportunidades (Fried Schnitman, 1995).

En un proceso de resolución alternativa de conflictos la perspectiva generativa privilegiará los diálogos mediadores, la creación de posibilidades emergentes, la transformación de los dilemas problemáticos –que bloquean– en evolutivos –que ofrecen cursos de acción y una actitud investigativa. También expandirá la experiencia de los participantes para incluir nuevos marcos de significación y acción que permitan amplificar la producción o utilización de los recursos necesarios y diseñar líneas de acción orientadas hacia un futuro posible –mediato o inmediato– y su implementación (Fried Schnitman, 1987, 1994b).

Cuando las personas carecen de respuestas habituales frente a un conflicto o un evento, necesitan incrementar sus recursos y alternativas, y generar nuevas pautas de interacción. Su habilidad para responder y, eventualmente, adaptarse a situaciones cambiantes consistirá en implementar recursos inéditos o combinar y reciclar de manera novedosa los recursos existentes. Los participantes pueden reorientar sus procedimientos, objetivos, estrategias, valores y creencias, ampliando el espectro de recursos. El profesional deviene un mediador, un facilitador, un *coach* o, a veces, simplemente un observador del cambio.

La transformación de posibilidades en acciones efectivas se construye de manera progresiva, área por área, pero no linealmente. Reflexionar en acción sobre esta progresión permite identificar un conjunto de saberes novedosos y de saberes sobre saberes. Los participantes se pueden instalar progresivamente en un modo coordinado de funcionamiento. Sin embargo, pueden surgir turbulencias debido a los procesos caóticos implícitos en los conflictos o a eventos inesperados, como así también una oscilación entre los procesos previos y los que establecen nuevas alternativas, para los cuales necesitan estar preparados (Fried Schnitman, 1983, 1989a-b).

Cuando todos los participantes perciben las alternativas como pertinentes pueden generar consenso y coordinación en sus acciones y en la manera de interpretarlas. Aprehender/se en el acto de construir estos saberes y acciones novedosas, y los saberes que de ellos emergen, implica aprender a trabajar con los procesos formativos de nuevos mundos sociales, de contextos/relaciones/personas y

de problemas/posibilidades. Utilizarlos conforma un sistema que aprende; incorporarlos como conocimiento acerca de la comunicación y los procesos sociales para construir la posibilidad de trabajar con procesos emergentes, los transforma en un sistema generativo.

Este procedimiento constructivo involucra utilizar la capacidad de ubicarse frente a los conflictos de acuerdo a la noción compleja de estrategia –timonear situaciones cambiantes e inciertas y, simultáneamente, planificar acciones específicas. Se sostiene aquí una noción compleja de estrategia (Morin, 1994) y planificación que incorpora a los sujetos como partícipes de las condiciones que crean y en las cuales viven. Estar al timón en circunstancias cambiantes requiere lidiar con la incertidumbre, conservar un sentido de orientación que trascienda los movimientos puntuales y la capacidad de aprender acerca de los propios aprendizajes.

Cuando los participantes pueden tomar resoluciones con sabiduría y valor, reapropiándose del propio poder y reconociendo al otro –como sujetos conscientes de esta estrategización compleja– la resolución de conflictos resulta un proceso transformativo. Estos procesos no pueden ser evaluados exclusivamente por su resultado final; también deben considerarse las oportunidades que se abren en el desarrollo mismo del proceso, y su capacidad para sostenerse como plataformas para la acción.

En este sentido, los acuerdos y soluciones que se alcanzan son innovaciones importantes que organizan la posibilidad de nuevas coordinaciones y especifican qué resulta adecuado para los participantes en un conflicto. Si bien en algunos enfoques de resolución alternativa de conflictos es particularmente importante alcanzar acuerdos –porque proveen un organizador, un contexto que prefigura cómo entender o actuar, y tornan previsible qué es esperable o permitido– desde una perspectiva generativa no se pensarían como evoluciones estables, trascendentes al conflicto, sino sólo como procesos que organizan una estabilidad relativa y que pueden sufrir modificaciones.

Quienes participan de esos acuerdos necesitan adquirir habilidades generativas, de reconocimiento y *empowerment* para manejarse a futuro con la diversidad y la tensión de las eventuales diferencias y considerarlas como plataformas para acuerdos capaces de contener en su seno un potencial de transformación.

Un método que trabaje sobre los enlaces, que detecte las ligazones posibles, que permita aprender a aprender, es un principio central de una actividad constructiva que se apoya en la multiplicidad de voces, en la polifonía del diálogo como visión de las relaciones humanas.

Cartografía

A manera de cierre proponemos un conjunto de procedimientos explícitos compuesto por preguntas-guía, puntos de reflexión, habilidades y destrezas que invitan a los participantes a considerar el camino entre lo existente y lo posible, hacia la exploración, comprensión y la evaluación de las nuevas perspectivas. Esta cartografía conforma una pequeña caja de herramientas generativas que el

profesional puede utilizar para orientarse en su trabajo, en su diálogo con los participantes, o para la facilitación del diálogo de los participantes entre sí en un clima colaborativo de responsabilidad y confianza. No constituyen una lista excluyente sino algunos ejemplos, una invitación a trabajar con la generatividad del diálogo y su propia creatividad. Hemos especificado algunas guías:

- Para iniciar un proyecto de resolución de conflictos
- Para favorecer en el diálogo la apertura a lo emergente
- Para reconocer posibilidades emergentes cuando tienen lugar
- Para expandir las posibilidades del diálogo y trabajar generativamente
- Para intervenir sistémicamente centrándose en las posibilidades emergentes
- Para delinear las dimensiones emergentes de un acuerdo
- Para formular preguntas-guía para escribir un acuerdo

Para iniciar un proyecto emergente de resolución alternativa de conflictos

¿Cuál es su expectativa al elegir este proceso de resolución alternativa de conflictos?

Si surgieran posibilidades novedosas en estos encuentros, ¿cómo imagina que podría modificarse la situación actual?

¿Cómo imagina que puede responder a sus expectativas este proceso de resolución alternativa de conflictos? ¿Cómo podría serle útil?

¿Cómo imagina que podría ser la situación una vez resuelta?

Para favorecer en el diálogo la apertura a lo emergente

Mantener una posición de exploración de lo posible mientras se conservan abiertas las posiciones anteriores, tanto las propias como las de los otros participantes.

Permanecer abiertos al cambio potencial aun habiendo elegido o privilegiado un curso de acción específico.

Aprender a reconocer y describir las nuevas oportunidades significativas que se vayan presentando.

Para reconocer posibilidades emergentes

Aprender a descubrir lo diferente en lo habitual y en las fluctuaciones.

Ayudar a escuchar, de lo dicho, lo que no es escuchado.

Ayudar a ver, de lo visto, lo que no es mirado.

Ayudar a enunciar respuestas nuevas o alternativas.

Ayudar a reconocer las alternativas (existentes y emergentes), y a partir de ellas imaginar futuros posibles.

Apreciar lo positivo de lo existente.

Para expandir las posibilidades del diálogo

Aprender a reconocer y expresar intereses compartidos.

Mantener una actitud de colaboración.

Aprender a explorar dudas e incertidumbres en colaboración.

Apreciar las diferencias sin asumir posturas polarizadas.

Responder sin amenazar ni sentirse amenazado por lo novedoso.

Incluir en el diálogo la contribución propia como una más de las que pueden ser consideradas.

Para mantenerse atentos y expandir las posibilidades emergentes

¿Cómo invito al diálogo con la propia experiencia?

¿Cómo invito a los participantes a que elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades?

¿Cómo invito a los participantes a reflexionar sobre los posibles itinerarios (personales y comunes) delineados por las posibilidades emergentes?

¿Cómo aliento a los participantes a que hablen entre ellos, pero cada uno sólo por sí mismo, sobre las posibilidades emergentes?

¿Cómo invito a la búsqueda de intereses compartidos en las posibilidades emergentes?

¿Cómo solicito a los participantes que expresen sus incertidumbres, áreas grises, dilemas y dudas frente a estas posibilidades?

¿Cómo invito a los participantes a investigar perspectivas que transformen las formas de expresión del conflicto?

¿Cómo invito a los participantes a explorar coordinaciones posibles sin diluir las diferencias?

Para intervenir sistémicamente centrándose en las posibilidades emergentes

Atraer la atención hacia otras maneras –disponibles o posibles– de considerar el conflicto en discusión y su resolución.

Ayudar a los participantes a reconocer cómo podrían responder o responderse.

Facilitar la apreciación y valorización de lo que fue, lo que hubo, lo que es, lo que hay, lo que podría ser y lo que podría haber.

Reconsiderar las posibilidades existentes en búsqueda de oportunidades.

Para delinear las dimensiones emergentes de un acuerdo

¿Estas posibilidades pueden conducir a acuerdos operativos? ¿De qué manera?

¿Cómo vincularía su propuesta con una resolución aceptable para ambos?

¿Qué otras posibilidades consideraría? ¿Cómo sabría si son pertinentes para usted y para el otro? ¿Qué aportarían?

¿Qué enlaces posibles encuentra entre su propuesta y la del otro? ¿Cuáles son las diferencias? ¿Cuáles puede aceptar? ¿Cuáles le resultan intolerables?

Preguntas-guía para escribir un acuerdo

¿Sobre qué puntos podrían acordar? ¿De qué manera?

¿Cuál sería la contribución de un acuerdo sobre estos puntos?

¿Cuál sería la contribución de cada participante a este acuerdo?

¿El acuerdo orienta la acción coordinada de los participantes? ¿Implica un compromiso? ¿Una recalibración? ¿Varias de estas alternativas a la vez?

Generatividad, diálogo polifónico y resolución de conflictos

A fines del primer milenio un concepto revolucionario que aún perdura reorientó el arte de la música: la polifonía o sonorización conjunta de dos o más líneas melódicas. A la independencia y complejidad melódica y rítmica se agregó progresivamente la armonía. En la música polifónica, dos o más voces independientes, aunque orgánicamente relacionadas, suenan una en relación con la otra, a veces en contrapunto. En una partitura polifónica encontramos múltiples líneas melódicas. Aunque cada línea podría ejecutarse independientemente, cuando suenan en simultáneo emerge una totalidad rica y compleja. Más importante aún es que junto con la diversidad de líneas horizontales independientes (melodías) emergen las líneas verticales (armonías) que conforman una totalidad. De esta manera se crea una red de líneas horizontales y verticales en la que cada voz es importante y, al mismo tiempo, adquiere un singular significado en su relación con las otras. Las diferentes voces son creadas simultáneamente y a través de la práctica relacional de vincular unas con otras.

En vísperas del tercer milenio, tanto los individuos como las organizaciones enfrentan el desafío de diversos cambios y la necesidad de construir futuros posibles. Los procesos generativos para la resolución de conflictos se nutren de la polifonía del diálogo para la búsqueda de alternativas. Abren caminos innovadores al tiempo que ofrecen a personas y organizaciones la oportunidad de desarrollar destrezas y herramientas interpersonales y sociales de convivencia, proveyendo no sólo un medio para manejar y resolver conflictos surgidos en diferentes ámbitos sino también habilidades específicas para construir el futuro.

Referencias bibliográficas

- Bakhtin, M.M. (1981), *The Dialogic Imagination. Four Essays by M.M. Bakhtin.* (M. Holquist, Comp.; C. Emerson y M. Holquist, Trads.). Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M.M. (1986), *Speech Genres and Other Late Essays.* (C. Emerson y M. Holquist, Comps.; V.W. McGee, Trad.). Austin: University of Texas Press.

- Baxter, L.A. y Montgomery, B.M. (1996), *Relating: Dialogue and Dialectics*. Nueva York: Guilford.
- Bohm, D. (1996) (Lee Nichol, Comp.), *On Dialogue*. Londres-Nueva York: Routledge.
- Bush, R.A.B. y Folger, J.P. (1994), *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. (La promesa de la mediación, Buenos Aires: Granica, 1996). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cooperrider, D. (1990), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cooperrider, D. y Srivastva, S. (1987), "Appreciative Inquiry in Organizational Life". En: Woddman y Pasmore (Comps.). *Research on Organizational Change and Development, Vol 1*. JAI Press.
- Cooperrider, D. y Srivastva, S. (1998), An Invitation to Organizational Wisdom and Executive Courage. En: S. Srivastva y D.L. Cooperrider (Comps.). *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Fried Schnitman, D. (1983), Cultural Issues in Family Therapy: A Systemic Model. Tesis Doctoral, Wright Institute Graduate School, Berkeley, California.
- Fried Schnitman, D. (1986), "Constructivismo, evolución familiar y proceso terapéutico". *Sistemas Familiares*, 2 (1), 9-13.
- Fried Schnitman, D. (1987), "Dialéctica estabilidad-cambio: ópticas de la dinámica familiar". *Terapia Familiar*, 6, 115-128.
- Fried Schnitman, D. (1989a), "Multiplicidad de la experiencia humana: una perspectiva histórica sistémica". *Revista Interamericana de Psicología*, 23 (1-2), 53-65.
- Fried Schnitman, D. (1989b), "Paradigma y crisis familiar". *Psicoterapia y Familia*, 2 (2), 16-24.
- Fried Schnitman, D. (1994a), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Fried Schnitman, D. (1994-b), "Familles: systèmes multidimensionnels". *Thérapie Familiale*, 15 (4), 327-338.
- Fried Schnitman D. (1995), "Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad". En: S. McNamee y K.J. Gergen (Comps.). *La terapia como construcción social*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós, págs. 253-274.
- Fried Schnitman, D. (1996a), "Nuevos paradigmas, nuevas prácticas: la construcción de nuevas realidades". Trabajo presentado en el II Congreso Brasileño de Terapia Familiar, Gramado, RS, 1-3 de agosto de 1996.
- Fried Schnitman, D. (1996b), "Between the Extant and the Possible". *Journal of Constructivist Psychology*, 9 (4), 263-282.

- Fried Schnitman, D. (1997), "Un nuevo espacio en la sistémica: el Programa de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica". *Sistemas Familiares*, 13 (3), 111-115.
- Fried Schnitman, D. (1998), "Navigating in a Circle of Dialogues". *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 9 (1), 21-32.
- Fried Schnitman, D. (2000a), "Metaphors of Systemic Change". En: *New Paradigms, Culture and Subjectivity*. Nueva Jersey: Hampton Press.
- Fried Schnitman, D. (2000b), "New Paradigms, New Practices". En: *New Paradigms, Culture and Subjectivity*. Nueva Jersey: Hampton Press.
- Morin, E. (1994), "Epistemología de la complejidad". En: D. Fried Schnitman. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, págs. 421-442.
- Morson, G.S. y Emerson, C. (1990), *Mikhail Bakhtin. Creation of a Prosaics*. Stanford: Stanford University Press.
- Shotter, J. (1993a), *Cultural Politics of Everyday Life*. Toronto: University of Toronto Press.
- Shotter, J. (1993b), *Conversational Realities*. Londres: Sage.