

# FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. “Artesanía de contextos” focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes\*.

## Systemic Facilitation of Collective Processes: Supporting Creativity and Participative Processes in Groups, Communities and Networks\*.

Saúl I. Fuks\*\*

### Resumen

En este artículo destacaremos algunos aportes del pensamiento sistémico al trabajo con grupos, organizaciones, redes y comunidades. Luego de una revisión crítica acotada de presupuestos subyacentes en el trabajo con grupos, introduciremos la aparición de la epistemología sistémica en el campo, como algo renovador que se amplificó hasta la actualidad. Mostraremos cómo las crisis paradigmáticas recientes abrieron posibilidades para que los Facilitadores Sistémicos expandan su visión liderando la introducción del construccionismo social y los modelos colaborativos a este campo de prácticas sociales. Finalmente presentaremos una síntesis de nuestro modelo de Facilitación Sistémica de Procesos Colectivos (FSPC) representado por un diagrama de flujo con los momentos claves de este tipo de facilitación.

**Palabras claves.** Facilitación sistémica, grupos, organizaciones, procesos colectivos.

### Abstract

In this article we will highlight some contributions of Systemic thought to the work with groups, organizations, networks and communities. We start by presenting a critical review of the main concepts guiding our work with groups; we then show how systemic epistemological theories were introduced in the field as an innovative framework. We also show how recent paradigmatic crises opened up several different possibilities for professionals working as Systemic Facilitators, specifically in regard to the introduction of social constructivism and collaborative models to the field. Finally we describe our Systemic Facilitation Model for Collective Processes and portray it as a flow chart to emphasize six key aspects regarding this model.

**Keywords.** Systemic facilitation, groups, organizations, collective process

\* La producción de este trabajo no hubiera sido posible sin los valiosos aportes de diferentes equipos en los que participamos, en particular los de Rio de Janeiro, Brasil (Gisele Bakman y Eloisa Vidal Rosas con quienes desarrollamos la formación sistemática de facilitadores), el equipo de Le Point, Geneve, Suiza (Laurent Duruz, Olivier Ischer, Paola Ferretti, con quienes venimos testeando estas ideas desde hace 20 años) y del equipo del CeAC de Rosario, Argentina (en especial las Ps. Mónica Blando, Mara Ortiz, Patricia Marinesco, Carmen del Barro, y la TS Griselda Basualdo que han acompañado estas ideas en el trabajo con comunidades).

\*\*Dr. Saúl Ignacio Fuks. Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Fundación Moîrû ([cocofuks@gmail.com](mailto:cocofuks@gmail.com)).

## **Introducción: ¿Qué es un facilitador?**

Facilitar es liberar las dificultades u obstáculos, o tornar más fácil o más fluido, o responsabilizarse por un conjunto de funciones o actividades, antes, durante o después de un encuentro o reunión a fin de ayudar al grupo a alcanzar sus propios objetivos. En síntesis, un facilitador es alguien que ayuda a un grupo de personas a definir sus objetivos comunes y los acompaña en el camino para alcanzarlos sin tomar partido en la discusión. El facilitador, entonces, se propone ayudar al grupo a alcanzar un consenso en cualquier desacuerdo que ocurra, previo al encuentro o que pueda surgir durante el mismo, con la intención de que se construya una base consistente para futuras acciones. La misión que un facilitador asume como el “sentido” de su trabajo, es aportar sus competencias para la creación de organizaciones flexibles, creativas, adaptables y resilientes en las cuales las personas sean vistas como una riqueza y no como un problema. Las ideas y aportes de la ciencia actual, acerca del caos, la autoorganización, la complejidad, el azar, la interdependencia, las redes y la emergencia de novedad, sustentan esta posición del facilitador y fortalecen la congruencia de sus acciones (Scharmer, 2007).

En la historia de las intervenciones y trabajos con grupos, la facilitación surgió como un conjunto de prácticas creadas para impulsar los procesos de participación, discusión y toma de decisiones.

Originalmente, se reducía a un conjunto de procedimientos y técnicas para la administración del trabajo compartido: negociación, intermediación, gestión de conflictos, procesos de toma de decisiones, incremento de la creatividad, gestión de grupos de trabajo y equipos. Estos eran métodos surgidos en campos tan diversos como el de los pequeños grupos, las organizaciones, las comunidades y las redes sociales y se fabricaron para ser utilizados en el acompañamiento de eventos o procesos colectivos diversos, tales como reuniones, sesiones de trabajo, talleres, debates, foros, asambleas, congresos y en todas aquellas situaciones donde los agrupamientos humanos requieran -por la complejidad de la tarea o los desafíos singulares de los participantes- de acompañamientos externos.

En esos procesos, los facilitadores funcionan como dinamizadores de la comunicación, cuidadores de la diversidad y catalizadores de las energías de todos los participantes, estimulando la participación, la confluencia en la producción conjunta de consensos y la integración de intereses para la concretización de tareas.

A partir de este perfil la “facilitación” -como modelo- se diferenció rápidamente de las formas tradicionales del trabajo grupal o de los abordajes institucionales, gracias a su comprometida orientación más hacia los “procesos” que a los contenidos, en una

distinción que inauguró una perspectiva completamente diferente de las opciones existentes.

La “edad de oro” de los trabajos con pequeños grupos comienza en la década del 40’ y llega a su máxima expansión en las convulsiones de la postguerra, enfoque conocido como la “dinámica de los grupos”. En esa historia, se destaca especialmente la figura del psicólogo polaco (exilado en los Estados Unidos) Kurt Lewin (1890-1947), considerado como el fundador de la Psicología Social científica y quién intentaba abordar -desde lo microsocio- los desafíos que enfrentaban las democracias de la postguerra. En 1944 Lewin crea, en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos, con el objetivo de producir una teorización sobre el funcionamiento de los grupos, tarea en la que continuó investigando hasta su muerte.

En 70 años de historia de trabajo con grupos, se pueden reconocer momentos “paradigmáticos” en que los interrogantes acerca de “como” los grupos humanos consiguen actuar de manera coordinada y en función de objetivos comunes, ocuparon un lugar de estudio y reflexión. Las “concepciones” acerca de la vida social, se sustentan en presupuestos acerca de los modos por los cuales las normas, regulaciones, valores, principios y modos de percibir la realidad son transmitidos, aprendidos, incorporados y apropiados por los miembros de una cultura o sociedad. Estas matrices y procedimientos habilitan a “ser parte” de un colectivo y mediante esta participación/pertenencia, se consigue incorporar habilidades y competencias imprescindibles para desempeñarse satisfactoriamente en una ecología social, configurando en su conjunto un proceso denominado “socialización”.

En el panorama de las diferentes concepciones es posible reconocer visiones características de la Modernidad – sustentadas en el mecanicismo racionalista y en el funcionalismo reduccionista – y que, con sus aportes, contribuyeron a generar modelos en los que “estructura”, “evolución” y “función” constituyeron los pilares de un edificio epistemológico al que Edgar Morín (1991) llamó el “Paradigma de la Simplicidad”.

## **De concepciones simplificadoras a la facilitación sistémica**

Las instituciones y organizaciones han estado moviéndose hacia modelos cada vez más complejos, incorporando progresivamente la utilización de enfoques participativos para generar identidad, aumentar el compromiso con los objetivos y potenciar la creatividad.

Los diferentes “mundos sociales” (organizacionales, comunitarios, de red, grupos) se desplazaron desde modelos individualistas/competitivos típicos

del “Darwinismo Social” de los 80’/90’ hacia posiciones que emplazaron a las relaciones colaborativas en el centro de los procesos participativos. Asimismo, con el incremento de la utilización de los grupos y equipos como formas de trabajo, también aumentaron las demandas de facilitadores entrenados que puedan ayudarlos a volverse más creativos y productivos, lo que ha impulsado la sistematización de formas de trabajo que habían surgido artesanalmente y sin ambiciones de transformarse en “modelos”.

La facilitación sistémica emergió diferenciándose de los enfoques en el que los “contenidos” (explícitos o implícitos) eran el foco privilegiado de los acompañamientos grupales. Desde sus comienzos (Senge, 2006) y en sus desarrollos posteriores, fue orientándose hacia la comprensión de los “procesos” por los cuales los colectivos humanos llegan a concretar sus objetivos. Los primeros enfoques delineaban al facilitador dentro de un rol acotado: el de cuidador del tiempo, una especie de agente de tránsito de la comunicación, un guardián de las discusiones para regular su intensidad y un “testigo” de las decisiones del grupo. Nuestra perspectiva acerca de este campo, a la que llamamos FSPC (Facilitación Sistémica de Procesos Colectivos) considera al facilitador de modo más amplio: como un “artesano de contextos” (Fuks, 2004), un “acompañador” temporario y provisorio del grupo o equipo, un cuidador del proceso; un co-constructor de condiciones de posibilidades para la auto-organización grupal, un diseñador de escenarios, dispositivos y dinámicas y un articulador de las complejidades que implican el monitoreo participativo de todo el proceso.

### **El “gran” articulador conceptual de la complejidad: el proceso.**

La noción de “proceso” fue un concepto que atravesó diferentes etapas del paradigma sistémico; originariamente pensado como un conjunto de eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) orientados hacia un fin, meta u objetivo determinado, y guiados tanto por fines como por relaciones con su entorno.

En esta definición se pueden reconocer dos hipótesis sistémicas paradigmáticas: la teleológica, que remarca la importancia de la orientación hacia el futuro y la noción de “sistema abierto” en co-evolución con su entorno, sustentada en una concepción del cambio no-determinista.

Entretejiéndose con estas nociones -vigentes en los fundamentos de la facilitación- se destacan dos articuladores conceptuales fundadores de la identidad epistemológica de “la sistémica”. Nos estamos refiriendo a los conceptos de “marco”/“contexto”, propuestos originariamente por E. Goffman (1970, 1984) y G. Bateson (1976) para describir la ecología socio-relacional en la que se generan los significados que “dan sentido” a las prácticas.

El “contexto” -en su versión originaria- definía al conjunto de circunstancias específicas (lugar, tiempo, relación, etc.) en que emergen los procesos de comunicación y que permiten su comprensión. En ese sentido, la idea de “entender” se expandió al punto de considerar que, para captar el significado de un mensaje es fundamental tomar en consideración al contexto o “los” contextos que enmarcan esos intercambios lingüísticos/comunicacionales.

En las sociedades occidentales cuando las personas reconocen un acontecimiento, sea el que sea, implican en su respuesta (y emplean de hecho) uno o más marcos o esquemas de interpretación que denominaré marcos primarios... un marco primario puede convertir un aspecto de la situación que pudiera haber pasado desapercibido, en algo especialmente significativo (E. Goffman, 1984 p. 20).

Heredera de esa tradición, el campo de la facilitación sistémica fue acompañando fracturas y re-acomodaciones nuevo-paradigmáticas (Vasconcellos, 2002), rompiendo críticamente -en ese devenir- con visiones estratégicas que imaginaban a un “operador” que “desde afuera” del sistema/grupo/organización podía detectar sus “puntos flexibles” para “intervenir” en la dirección del cambio esperado.

A partir de las múltiples fracturas que estallaron en los 80’ (agrupadas bajo el nombre de “postmodernidad”), se hicieron visibles variadas confluencias entre campos de prácticas sociales que confrontaban similares desafíos, tales como los de las Ciencias de la Acción (Action Sciences) (Argyris y Schon, 1974) que aportaron métodos e instrumentos para incluir al “observador” en lo observado; los nuevos enfoques comunicacionales (CMM) de Barnett Pearce y Vernon Cronen (1980); las rupturas teóricas en la Psicología Social como las de Kenneth Gergen (1966); las innovaciones teóricas/metodológicas de la Psicología Comunitaria Latinoamericana (Fuks, 2007) y enfoques organizacionales complejos como los de O. Scharmer (2007), D. Cooperider y Srivastva (1987), P. Senge (2006), J. Rough (1997). Sin embargo:

¿En qué se diferencia la manera en que un facilitador se posiciona en el trabajo con conjuntos sociales, respecto a las formas tradicionales de coordinar o conducir grupos?

En un sentido amplio, la facilitación es el acompañamiento ofrecido por persona(s) neutral(es) que ponen a disposición sus recursos personales y técnicos para incrementar la efectividad y eficiencia en la toma de decisiones y resolución de obstáculos en un grupo, para que sus participantes puedan concretar objetivos que el propio grupo se ha fijado.

Esta definición genérica, tiende a resaltar elementos idiosincrásicos de la facilitación: la noción de un

*acompañamiento y del compromiso*<sup>1</sup> del facilitador con los objetivos fijados por el grupo, diferenciándose así de aquellos enfoques que presuponían “un modelo” normal, ideal o performático del funcionamiento colectivo.

Esta posición -ética, epistemológica y técnica- diferenció a la facilitación sistémica de versiones tradicionales del trabajo grupal, y definieron ciertas funciones o papeles característicos para quienes se proponen acompañar un proceso colectivo. Estas funciones -que describiremos sucintamente- fueron progresivamente incorporadas como ingredientes de una nueva identidad que diseñaba responsabilidades frente a un grupo.

### **Posiciones características del Facilitador Sistémico de Procesos Colectivos (FSPC)**

#### **El Facilitador como “impulsor”**

El FSPC pone a disposición del grupo, eventos/situaciones, escenarios, y marcos que tienden a colaborar para que concrete su trabajo y es “puesto en acción” mediante una posición de “activador” o “impulsor” de contextos y relaciones. Ubicándose como alguien que alienta/desalienta, “co-ordena” o “administra” procesos de interacción e intercambios, en función de las condiciones existentes y de las metas comunes.

En el nivel de la tarea<sup>2</sup>, alienta el surgimiento de ideas provenientes de los participantes, especialmente de aquellas que permiten la apertura de caminos alternativos, sin forzar a que esos aportes tengan que confluir en una “mirada común” ya que -en la FSPC- la producción de consenso no es considerada como un objetivo privilegiado. No obstante, a diferencia de los enfoques que idealizan los conflictos, cuando los acuerdos suceden el FSPC contribuye a que se los celebre. En este marco, el facilitador atiende cuidadosamente al “derecho” de cada miembro a que su voz sea oída y considerada, así como a las diferentes concepciones, valores y creencias existentes en el grupo. Su forma de impulsar esto, es administrando los “turnos” (Tannen, 1996) en el hablar y el escuchar, alentando al protagonismo -mediante preguntas- de aquellos que parecen menos activos, o mediante las “competencias de escucha”, modelizadas en su modo de atender respetuosamente a cada participante.

En esta manera de “estar con grupos”<sup>3</sup> el facilitador

1. Conceptos superadores de “conducción”, “neutralidad” u “objetividad” o “distancia” de los primeros enfoques.

2. La “tarea” resume los sueños, los valores, los sistemas de creencias y los objetivos de un colectivo y es la expresión visible y concreta de una compleja negociación en la que confluyen las dimensiones de la racionalidad, de las relaciones y de los significados de un “hacer conjunto”

3. En este escrito hacemos un expreso intento de no denotar en

tador cuenta con técnicas que le permiten impulsar diferentes formas de comunicación colaborativa. En una cultura que ha priorizado las competencias “oratorias” entronizando al “saber argumentar” como la habilidad más valorada, el FSPC atiende al “hablar” de los participantes desde una perspectiva multidimensional, acompañando los esfuerzos de los participantes por clarificar(se) los contenidos, y poniendo constantemente en evidencia la complejidad y multiplicidad de las posibles interpretaciones que pueden generarse en torno de una misma “realidad”.

Tal como Barnett Pearce sostuviera en el Seminario: “Modernity as a Communication Process (is modernity ‘on time’?)” (Rusia State University for Humanities, Moscow, 2005) nuestras chances de vivir en un mejor mundo social, serán mayores sabiendo discernir y elegir entre diferentes formas comunicacionales, lo que llamó “virtuosidad comunicativa”.

Impregnado de esa ética, la responsabilidad que el facilitador asume no es la de impulsar un determinado proceso, apoyándose en sus creencias acerca de lo que es un “buen” trabajo productivo; por el contrario, sostenido por su convicción de que la relación entre el aprendizaje y la producción supone un proceso complejo en el que los “errores”, “desvíos” e “impasses” desempeñan un papel fundamental en la creatividad, alienta toda opción que el grupo acuerde en explorar. Desde esta posición, el facilitador colabora en mantener al grupo dentro de un curso productivo, autoevaluándose en continuidad y correlacionando sus “posibilidades” con sus “alternativas”.

En sintonía con lo anterior, es posible afirmar que el FSPC es un impulsor de “progresos” tanto como de “aprendizajes” empero, a diferencia de los modelos tradicionales de coordinación grupal, su compromiso prioritario se orienta hacia la creación de condiciones para que los procesos autoorganizativos desplieguen su potencia, aunque esto suponga desorganización y escenarios críticos (Rought, 1997). En tanto impulsor de progresos, el facilitador aprecia las capacidades y recursos del grupo, reconociéndolas y evidenciando los progresos colectivos. En sintonía, mantiene activa la energía ligada con la tarea y en su condición de cuidador de condiciones para el aprendizaje, acompaña con la misma equidistancia los logros y los fracasos, catalizando la transformación de la “bosta en abono” (Fuks, 2007).

#### **El Facilitador como “diseñador” de contextos, eventos y relaciones**

Otra posición característica del facilitador es la de

nuestras descripciones la existencia de “perfiles”, “roles”, “identidades” y otras formas esencialistas de construir las relaciones profesionales. En nuestra concepción, el facilitador delimita y encarna con sus actos una posición relacional y una ética social.

un “diseñador” de contextos, escenarios, formatos y situaciones, ubicándose como quién atiende tanto al “resultado” del trabajo colectivo como al “proceso” por el cual se arriba a ese producto. Esta dimensión “arquitectónica” (Schön, 1983) del trabajo del facilitador, supone contar con un conjunto de competencias que permitan la compleja planificación de aspectos singulares en cada encuentro, tanto como el mantener una perspectiva panorámica del estado del flujo del proceso global. El “diseñador” toma en consideración aspectos y niveles diversos, que van desde la atención a los detalles de infraestructura y logísticos relacionados con las condiciones de trabajo (espacio físico, tiempo, elementos de trabajo, de confort, etc.) hasta el cuidado de las dimensiones lúdica y estética de los encuentros.

Enmarcado en el respeto por la(s) micro-cultura(s) grupal(es) u organizacional(es) el “diseño” -como forma de planificación sociorelacional- es radicalmente participativo, se sustenta en una concepción de la acción colectiva (Shotter, 2006) y requiere de una cuidadosa atención a la calidad, los ritmos e intensidades de los intercambios entre los participantes.

### El Facilitador como “acompañante”

Una tercera dimensión en la posición de facilitador, es la de brindar “contención”, “apoyo” y “sostén”, asumiendo la responsabilidad por el cuidado del “clima” de las reuniones y también de las condiciones necesarias para promover formas equilibradas de participación (sea en lo cognitivo, actitudinal o en lo simbólico) atendiendo a la compleja micropolítica de las reuniones. La tarea de “acompañamiento” remite a metáforas tales como la de partera: alguien que acompaña un acontecer “natural”, asistiendo y colaborando en la medida de lo necesario pero no interfiriendo con el flujo propio del proceso. Afirmando en su convicción acerca de la fuerza creativa de los procesos auto-organizativos (Morin, 1992), el facilitador consigue “estar presente” sin controlar ni dirigir las turbulencias y perturbaciones que son idiosincrásicas en los escenarios críticos. En este “estilo” de fluir con los sucesos<sup>4</sup> el facilitador consigue ser “invisible”, en la medida en que contribuye a producir las condiciones que permiten que los participantes se apropien de la situación, del proceso iniciado, de los medios técnicos para llegar a los objetivos, de las formas de evaluación y reformulación. En ese camino, también asumen el protagonismo y la conducción del funcionamiento: se “auto-facilitan”; en consecuencia, el facilitador cumple su “misión” cuando su trabajo no se nota, cuando su presencia se diluye y su protagonismo pasa desapercibido.

4. Un grupo colegas suizos generó la metáfora del “dérapage contrôlé” para hacer referencia al modo de fluir en una situación crítica, en la que un vehículo circulando en la nieve necesita ser manejado sin usar el freno y con el conductor acompañando los deslizamientos y movimientos incontrolables que frecuentemente se producen en esas situaciones. (formation Genève 08).

### El Facilitador como “promotor” de creatividad

Una parte importante de nuestra vida de relación esta conducida por mecanismos que la tornan “fluida”, “natural” e invisible; son las rutinas, tradiciones, rituales y “modos de hacer” que hemos acumulado a lo largo de la historia de nuestras interacciones personales sumadas a las que recibimos como herencia de nuestra cultura. Es lo que se tiende a denominar como “estilo” -familiar, comunitario, organizacional, social- y ahí se condensan las experiencias y conocimientos del entramado de nuestras redes; debido a su condición de tesoro, patrimonio y reserva, se encuentra protegida a fin de evitar que los cambios puedan llegar a cuestionar el “sentido de identidad” al que están asociados.

Sin embargo, la vida exige una permanente renovación y experimentación tanto para adaptarse al entorno como para generar opciones innovadoras y, por tanto, la inevitabilidad de estos requerimientos define que la tensión entre la tradición y la innovación sea una danza constituyente de la vida social. En los agrupamientos humanos, estas dinámicas toman la forma de sistemas conceptuales, ideológicos y morales que -de maneras muy elaboradas- justifican y fundamentan las posiciones asumidas y que se ponen en evidencia cuando surgen las demandas de cambio o cuando lo “natural” es cuestionado.

La construcción social de un proceso de adaptación-mantenimiento-cambio posee tal complejidad que requiere de cuidadosas negociaciones “hermenéuticas” para poder conseguir que el producto colectivo obtenga la sustentabilidad social que le permita convertirse en una “nueva forma de hacer”. En la vida de los grupos, cuando surgen actividades que pueden llegar a desbordar los automatismos de las rutinas habituales, emerge también la exigencia de escoger forma(s) de afrontar la situación haciendo visible -en ese proceso- los grados de libertad que sustentan los sistemas de toma de decisión y que se concretizan en las elecciones asumidas. Ante esta demanda, y en una verdadera bifurcación, de un lado aparecen las opciones que alientan a escoger la continuidad de los caminos conocidos (que son los que generan la sensación de seguridad del “siempre se ha hecho así”), un tipo de camino que tiende a minimizar sorpresas e imprevisibilidades, al costo de reducir las posibilidades de emergencia de algo diferente a lo ya conocido. Existe, del otro lado, y aunque esto incremente las perturbaciones generadas, la alternativa de intentar responder a los desafíos que impulsen la exploración de sendas desconocidas o inusuales, posibilitando el surgimiento de alternativas innovadoras.

Bloqueamos la creatividad rotulándola como poco frecuente, extraordinaria, segregándola en reinos especiales como el de las artes y las ciencias...

Suprimimos, negamos, racionalizamos,... porque dicen que la voz del conocimiento interno no es real. Cuando nos da miedo el poder de la fuerza de la vida nos atascamos en el aburrido mundo de las respuestas convencionales (Nachmanovitch, 2004, pp. 137-138.)

Sin embargo, el tránsito de la seguridad de las rutinas a la aventura del descubrimiento no es un salto carente de temores, inquietudes y sensaciones de amenaza. Esta puede desatar intentos de anular o disminuir las perturbaciones y -por ende- todo tipo de riesgos. El FSPC se posiciona como un promotor de la inteligencia y de la creatividad colectiva, pero lo hace de modo tal que las sensaciones de peligro no lleguen a superar el placer de jugar y, en esta función, su posición acompaña los vaivenes del grupo sin “empujar”, aunque destacando la existencia de opciones a ser exploradas, si el grupo lo decide.

### El Facilitador como “testigo”

Los procesos colectivos requieren un nivel de compromiso equivalente al grado de participación asumido y este involucramiento lanza a los participantes a una intensidad de vivencias que no facilita el distanciamiento de lo vivido, lo que es necesario para poder revisarlo y registrarlo. La experiencia grupal -por sí misma- no asegura que pueda ser apropiada y transformada en un recurso instrumental y en un patrimonio compartido; para que este proceso de *empowerment* se concrete, se hace necesaria una particular distancia que posibilite “poder tratarse como a un otro”. El FSPC asume como responsabilidad ética de su tarea el activo compromiso para que los participantes de una experiencia colectiva consigan fortalecer su autonomía, “adueñándose” de sus recursos.

El FSPC dispone de técnicas (contextos, escenarios y juegos) que le permiten construir condiciones para un extrañamiento curioso, que permita el incremento de la reflexividad y la legitimación de los protagonistas. Además de su “caja de herramientas” también dispone de “sí-mismo-en contexto”: de su posición de “testigo”<sup>5</sup> legitimando que ese proceso está ocurriendo, que el grupo<sup>6</sup> ha recorrido ese camino y conseguido esos logros. Esta función de “dar testimonio” presenta filosas aristas, ya que fácilmente ese lugar puede derivar en juegos de poder que le asignarían un lugar dominante; la conciencia de esto, hace que el FSPC sea extremadamente cuidadoso en el ejercicio de esta posición y -siempre que sea posible- se incline a potenciar las condiciones para que el propio grupo se vuelva consciente de

5. En una posición semejante a la que describen White & Epston a la que denominaran “auditorio”.

6. Utilizaremos “grupal”, en este trabajo, de manera genérica para referirnos a colectivos sociales de dimensiones medianas. No lo utilizaremos, en cambio, para hacer referencia a aquellas tramas sociales que suelen tener una identidad más claramente identificables como las redes, las organizaciones o las comunidades.

sus transformaciones y fortalecimientos, auto-legitimándose.

### El desafío de la “distancia”

Las “funciones” descritas anteriormente, inherentes a la facilitación como práctica social, lo perfilan como un técnico-artesano<sup>7</sup> con capacidad para promover relaciones de cooperación creativas. Los FSPC concretizan “en acto” su disponibilidad para acompañar la creación de producciones colectivas, focalizándose técnicamente en la co-construcción de climas relacionales<sup>8</sup> y en la optimización de los recursos disponibles. En este enfoque, el FSPC y su equipo comparten con el grupo la responsabilidad por el co-diseño y la elección del camino para llegar al objetivo, radicalizando de este modo la concepción participativa característica de los procesos de facilitación. Esto no significa, sin embargo, que los FSPC diluyan su responsabilidad por el acompañamiento de la tarea colectiva, ya que asumen que existen competencias técnicas que les son inherentes y específicas de su tarea, que son las que demarcan la responsabilidad asumida en el contrato de trabajo.

La delimitación del “grado” de distancia del facilitador, aparece como un tema inquietante cuando lo consideramos a la luz de los aspectos éticos que lo impregnan y que desafían las herramientas técnicas y las competencias personales del facilitador. A partir de las turbulencias que fracturaron el ideal de la objetividad científica, la cuestión de la “distancia del operador”<sup>9</sup> dejó de ser -como durante la modernidad- un tema epistemológico, metodológico o tecnológico y se convirtió en una problemática que re-introdujo temas éticos insoslayables. En el trabajo con grupos sociales, la decisión acerca del grado de distancia de quién los acompaña, pone de manifiesto las contradicciones propias de la tarea; quién facilita no puede pretender una objetividad en la que no cree, pero tampoco puede tomar partido en las opciones que el grupo está considerando. Lo paradójico de la situación es que, si el facilitador asume tanta distancia como para que “le dé igual”, el grupo puede recibirlo como una “ausencia de compromiso”, “desinterés” o “frialidad técnica” y si, por el contrario, el facilitador se involucra desde sus convicciones, es

7. La noción de “artesanía de contextos” fue generada para hacer referencia al conjunto de saberes que configuran un campo de experiencia en el cual es posible habitar, cambiar o diseñar contextos en función de las circunstancias, condicionamientos y objetivos.

8. A diferencia de los modelos orientados por la racionalidad de la eficacia y la búsqueda económica de resultados.

9. La mayor parte de los “nombres” utilizados para hacer referencia a quienes se ubican en estas tareas están sobrecargados ideológicamente, “conductor”, “interventor”, “coordinador”, “animador”, etc, refieren a mucho más que a un mero perfil técnico, condensando concepciones epistemológicas acerca del mundo de lo social, de las relaciones etc. En función de esa compleja densidad de sentidos, usaremos en este trabajo términos genéricos, reservando FS para una forma singular de trabajo que estaremos describiendo y delimitando en este artículo.

probable que su papel se desdibuje y su credibilidad disminuya.

Idealmente, el FSPC no tendrá preferencias respecto a las opciones que se están considerando o por el resultado que pueda ser alcanzado, aunque acompañe y sustente los esfuerzos para llegar a tomar alguna decisión. El/la FSPC ofrecerá al grupo un lugar neutral/equidistante que expresa en el modo de mantener una actitud respetuosa y valorativa hacia todos los participantes y todas las ideas surgidas en el grupo (especialmente con aquellas con las que, personalmente, no coincide). El poder sostener una “posición” de equidistancia como la que estamos describiendo<sup>10</sup> no es sólo fruto de un aprendizaje técnico, requiere “hacer carne” concepciones que suponen un cambio epistemológico en el facilitador<sup>11</sup>.

El principal instrumento con que cuenta el FSPC -para navegar en esas turbulencias- es su propia “persona” y la estructura/red que lo sostiene es el trabajo en equipo; es en su inclusión dentro de un equipo de facilitadores donde es posible construir y ejercitar esa posición acerca del grado de responsabilidad en el mundo de los otros. En un área de prácticas sociales desarrollada por intuitivos, personas provenientes de los campos más diversos que fueron aprendiendo con su propia práctica, el desafío de llegar a diseñarse como un sofisticado “artesano” (Fuks, 2004) emplazó al lugar de la formación/capacitación en un lugar central. En los comienzos de este campo de trabajo, las capacitaciones tuvieron la típica forma del “entrenamiento”, orientados a incorporar técnicas y “modos de hacer”, en coherencia con una visión en la que el trabajo era “dirigir” al grupo para que llegue a concretar un trabajo eficaz.

En el curso del cambio paradigmático de los últimos 30 años, el perfil del facilitador fue moviéndose hacia un modelo más complejo que incluyó no solo el “saber-hacer”, sino sobre todo un “saber de sí mismo en contexto” (Schön, 1983) y que supuso un nivel de reflexividad que trascendía la noción de “autoconocimiento”. Para llegar a incorporar este tipo de “posicionamiento”, el recorrido -en la formación de facilitador- posibilitará el pliegue/despliegue<sup>12</sup> de

10. Que es metafórica en las formaciones de facilitadores con el conocido gesto de levantar los hombros para significar “eso no me compete”.

11. Esta es uno de los grandes desafíos de la formación de facilitadores, en un medio donde la “tecnología” pareciera ocupar el centro de la escena (basta con mirar los cientos de ejercicios y dinámicas disponibles en internet) consideramos que toda esa disponibilidad técnica no tiene soporte sin una mudanza epistemológica y, debido a eso, nuestras formaciones hacen el camino inverso... comienzan por desenvolver reflexión-en-acción para, solo después- agregar teoría y tecnología.

12. En referencia a los aportes de David Bohn acerca de la forma en que el orden se manifiesta. “En el orden implicado lo que va a ser visible es solo una pequeña parte del orden envuelto, por lo cual introducimos la distinción entre lo manifiesto y lo no-manifiesto... El movimiento fundamental es el plegarse y desplegarse, mientras que el movimiento básico para Descartes es el de atravesar el espacio en el tiempo, o sea una entidad localizada moviéndose de un lugar a otro” (Weber y Bohn).

la historia personal y de los recursos generados en esa trama, a condición de que esa alquimia sea producida en un espacio de interdependencia relacional con “otros” que lo interroguen, cuestionen y hagan uso de la sorpresa y curiosidad como herramientas de fortalecimiento mutuo.

El salto epistemológico de generar un cambio de posicionamiento (Davies y Harre, 1982) no es algo que pueda ser hecho -solamente- a través de la comprensión de la teoría ya que, aunque las referencias conceptuales puedan proveer el marco cognitivo necesario para la construcción del perfil social de su trabajo, la experiencia de “estar ahí”, fluyendo con el proceso colectivo, se aproxima más a la creación artística que al análisis conceptual.

### **Reflexiones sobre las consecuencias, en las prácticas, de ciertos postulados teóricos**

En la historia de los trabajos con agrupamientos sociales (especialmente en las organizaciones y comunidades) aumentar la eficacia de los grupos era una meta explícita y valorada, ya que legitimaba el lugar del coordinador. Sin embargo, la concepción “moderna” de la eficacia suponía individuos movidos detrás de objetivos manifiestos y actuando en base a estrategias de alta racionalidad. Sin embargo, luego de que la mirada sobre las acciones humanas dejara su tinte simplista, suponer que la eficacia se mide -solamente- por la racionalidad de las metas y el cumplimiento de las tareas se ha vuelto una propuesta controvertida.

La complejidad de las “motivaciones” e “intenciones” humanas es tal, que los intentos por explicar las conductas en función de la racionalidad de los “objetivos” se tornaron arriesgados, exigiendo concepciones menos restringidas y descripciones más densas. En esa expansión, la noción de contexto emergió como un articulador teórico valioso, ya que posibilitaba una mejor comprensión de las complejas y multidimensionales jerarquías de sentido que traman las construcciones conjuntas. En construcciones teóricas como las del Coordinated Management of Meaning, “CMM” (Cronen y Pearce, 1980) la noción de contexto desplegó una potencia explicativa anticipada por Bateson (1976) y Goffman (1970), llegando a convertirse en un “gran organizador” para las descripciones de sentidos. El “contexto” devino un concepto que permitió “explicar” tanto la pertinencia de ciertos diseños de trabajo y estrategias, tanto como posibilitó la “descripción” de complejos órdenes jerárquicos que articulan las construcciones de sentido.

Otro ingrediente conceptual y operacional -de valiosa presencia en la FSPC- provino de los aportes de D. Cooperrider (1987) los que impulsaron una transformación en el modo en que se construían los “focos” en el trabajo con grupos.

En la tradición de las coordinaciones de grupos, un conjunto de presupuestos a los que K. Gergen (1996) resumió bajo el nombre de “lenguaje de déficit” orientaban todos los esfuerzos hacia la remoción de los obstáculos, impedimentos y bloqueos. Estas perspectivas definían el perfil del coordinador como el de un “des-bloqueador” o “des-inhibidor”, asimilando su trabajo a un abordaje clínico.

Profundizando los trabajos pioneros de Argyris y Schön, David Cooperider sintetizó los aportes de una corriente de pensamiento que se desarrolló en la psicología social y se profundizó en la clínica sistémica confluyendo en un movimiento que conocemos bajo el nombre de construcciónismo social. La originalidad de los aportes de Cooperider en el trabajo con organizaciones –sintetizadas en el ciclo de las 4 “D” (Discover, Dream, Design and Delivery)- fue que explicitó la importancia de una búsqueda activa del “descubrimiento” y legitimación de las posibilidades, la exploración de las potencias, al fortalecimiento de los recursos y la puesta en evidencia de las “fuerzas constructivas” y de los “sueños”. Esta propuesta trascendió el aporte técnico, ya que impulsó una revolución epistemológica que posicionó al FSPC en un lugar más semejante al de un partero que al de un terapeuta.

### Nuestro enfoque en la Facilitación de Procesos Colectivos

Para presentar nuestra perspectiva de trabajo, intentaremos sintetizar un recorrido de cuarenta años de trabajo con grupos, organizaciones, comunida-

des y redes -de las más variadas- conscientes de que el conocimiento es una producción sociocultural y que todo aporte es un producto -a la vez- singular y colectivo, que emerge en una red con frecuencia invisible para los hilos que la traman.

Como músicos participantes de una gran orquesta desbordante de solistas, llegamos a escuchar y reconocer el sonido de nuestros instrumentos armonizando con el de los otros y así fuimos aprendiendo de nuestra experiencia, a la vez que lo hacíamos en diferenciación, complementariedad y semejanzas con otros que afinaban y perfeccionaban sus instrumentos en la misma Sala de Conciertos.

Al revisar ese recorrido, reconocemos características y rasgos que consideramos distintivos de la Facilitación Sistémica tanto como concepción y como conjunto de prácticas con foco en las producciones colectivas. En los últimos 15 años, hemos intentado amalgamar esa complejidad modelizándola en un “diagrama de flujo”<sup>13</sup> (Fig. 1) que describiremos sintéticamente y al solo efecto de ilustrar una modalidad de trabajo que creemos congruente con lo planteado en este artículo.

13. Un diagrama de flujo es una forma más tradicional de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y constituye la representación gráfica de un proceso multifactorial. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales, pasando también a partir de estas disciplinas a formar parte fundamental de otras, como la psicología cognitiva; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Son modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de la programación lineal (Wikipedia).

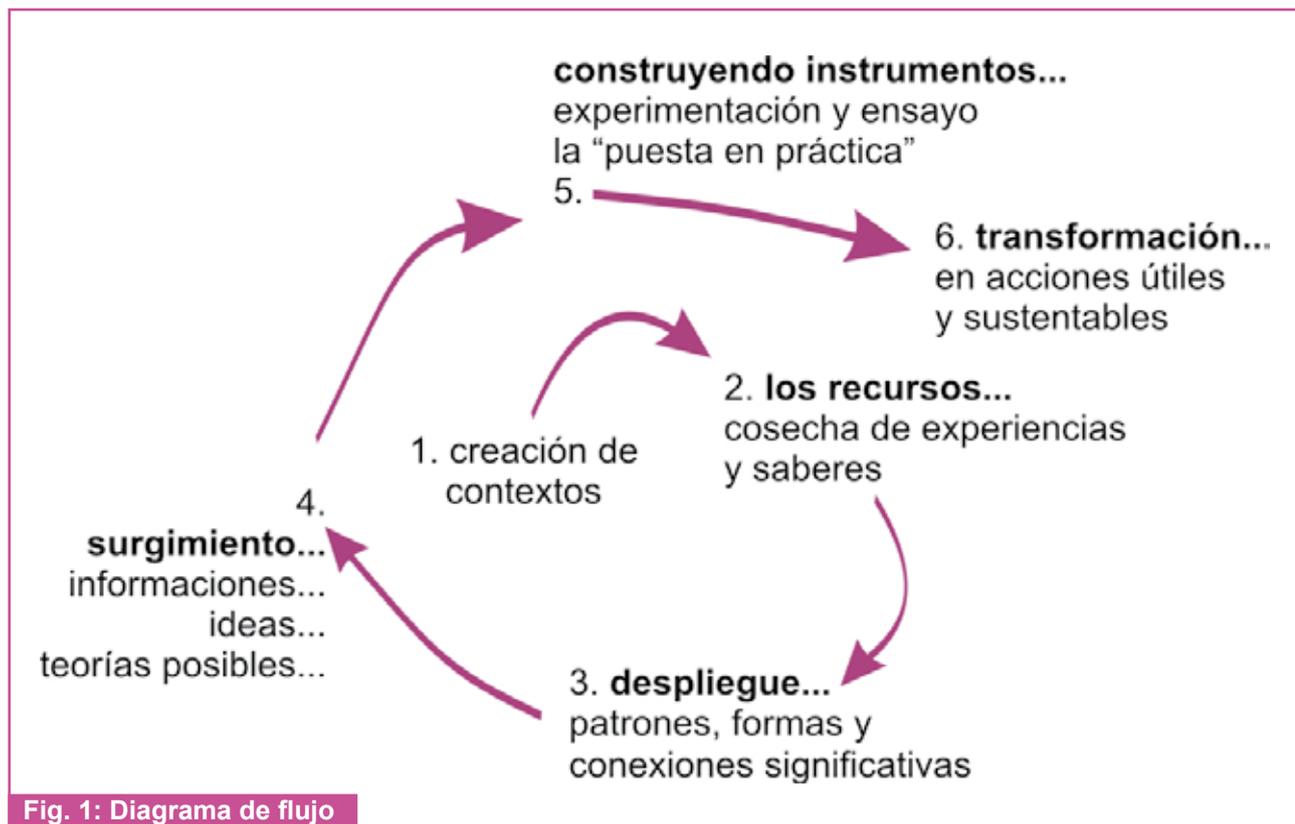


Fig. 1: Diagrama de flujo

## El fluir de un proceso

Las dificultades que se presentan al intentar describir procesos no son nuevas, han estado presentes desde siempre en los intercambios entre la filosofía, la ciencia y el arte. La diferencia es que, en los últimos 50 años, han sido cada vez más evidentes los riesgos de empobrecimiento que se producen al intentar describir el “suceder” de los eventos a partir de modelos simplificadores (Morin, 1991, 1992). Haciéndonos cargo de ese desafío y en la búsqueda de modelos que nos permitieran “narrar” procesos de facilitación, encontramos en la noción de flujo una valiosa contribución para la descripción de procesos, respetando su complejidad.

La analogía/imagen/metáfora de un “flujo” que puede ser diagramado contribuye al intento de dar cuenta de un recorrido posible, desplegando ante nuestros ojos desafíos emergentes en cada etapa, posibilitando “imaginar” circuitos alternos que surgen en las bifurcaciones y, un diagrama tal, lo hace “hipertextualizándolo” como un mapa multidimensional.

A fin de generar la descripción de un proceso, un diagrama de flujo demanda de un (arbitrario) “punto de inicio” que consiga distinguir un evento, dentro de una secuencia; esto es una convención fabricada para poder referenciar ciertos sucesos en un transcurrir que no se detiene para ser estudiado. Asumiendo que solo se trata de eso, nuestro “punto de comienzo” lo ubicamos en “las condiciones de posibilidad” necesarias para que se inicie un proceso:

### 1. La “creación de contexto” y contextos de contextos

Un “comienzo” es tal dependiendo de donde ubiquemos el “punto” de inicio...

¿una facilitación comienza cuando los “participantes” se reúnen en una hora y lugar consensuado?, o ¿se inicia cuando tiene lugar la “primera negociación formal” acerca del tipo de actividad que se realizará?, o ¿o comienza en las conversaciones informales que circulan en las redes en que se fueron creando las necesidades que impulsaron a que la primera negociación se concretara? Parece evidente que dependiendo de donde ubiquemos el “punto de comienzo”... construiremos un relato diferente.

En nuestra perspectiva, preferimos imaginar un escenario en el que, a medida que “iluminamos” algunas zonas con nuestros interrogantes, se van visibilizando diferentes circunstancias/escenas. A medida que vamos desplegando nuestras preguntas-guías, las “circunstancias” van perfilando su relación con la tarea que se está diseñando permitiendo así, definir las estrategias iniciales que harán posible (o no) el contrato de trabajo. Apoyándonos en una epistemología compleja enfocamos las “condiciones previas”,

no desde una perspectiva determinista y lineal, sino como relatos que nos permitirán explorarlos y des-articularlos para poder expandir sus posibilidades y -en consecuencia- las nuestras también.

El “comienzo” del comienzo se concreta, cuando el pedido explícito y las condiciones de trabajo han sido rediseñadas hasta el punto de optimizar las posibilidades de que la propuesta de trabajo se llegue a concretar y a generar lo que se espera de ella. Posteriormente, cuando se llega al punto en que los asistentes se reúnen físicamente con los facilitadores, ya hay mucho camino recorrido que, con frecuencia, es invisible pero que será intuido en la manera en que son acogidos por el equipo, e inclusive por la distribución del espacio físico que encuentran al llegar.

Los participantes arriban a una actividad<sup>14</sup> trayendo consigo diversos mundos de experiencias y sentidos, que confluyen y se reúnen en el tiempo y espacio de la actividad concreta; en consecuencia, para inaugurar un “espacio colectivo” eficaz, es necesario respetar los objetivos y focalizar en la tarea, no obstante, una perspectiva de FSPC promoverá la construcción conjunta de la “tarea” como un complejo producto donde participantes + organizadores + facilitadores desplegarán juntos las *condiciones de posibilidad* para la tarea, los contenidos relevantes, las *reglas de base* para los encuentros y las formas de *evaluación* de todo el trabajo, con la meta de instalar dicha producción como los organizadores privilegiados de los intercambios posteriores.

Este primer desplazamiento, en que se desenfocan los presupuestos con los que las personas arriban a la actividad tiene un fluir que va desde un “Objetivo Oficial” hacia el surgimiento de las condiciones mínimas y necesarias para ese trabajo colectivo. Este es un momento especialmente significativo de la facilitación, ya que los intercambios cooperativos que se exploran en esos momentos, diseñarán el andamiaje que -posteriormente- permitirá encauzar las turbulencias, las dinámicas conflictivas de poder y las situaciones críticas por las que se atravesará en el curso del trabajo conjunto.

En el transcurso de este primer fluir, los facilitadores habrán considerado las condiciones de posibilidad para re-construir el *sentido/objetivo* de la propuesta, cuidando de haber creado condiciones para alentar la participación de todos los asistentes y habrán atendidos los detalles básicos de infraestructura y de los recursos técnicos específicos de la propuesta.

A partir de ahí, los facilitadores estarán en condiciones de desplegar la *apertura/introducción*: una

14. Hablaremos en sentido amplio de “actividad” para denotar que hay un aspecto del flujo que expresa el fluir de procesos equivalentes en workshops, seminarios, capacitación de equipo o planeamiento participativo.

construcción narrativa que les permitirá presentar la visión de los facilitadores sobre la propuesta y comenzar el proceso de reflexión acerca de los códigos relacionales necesarios para cuidar de ese ámbito, creando condiciones para la construcción participativa de las reglas.

En el diseño de los facilitadores, conscientes de la importancia de atender a la dimensión simbólica en la generación de una tarea y de la necesidad de que ésta complemente la racionalidad de los objetivos y metas, un lugar especial -en esta etapa- lo ocupará el *despliegue de los sueños, deseos y expectativas* de los participantes. Este despliegue generará el marco en el que se hará posible *construir participativamente* un programa de trabajo singularizado (que llamamos “menú a la carte”). En este entrecruzamiento de planificaciones y vuelos imaginarios es donde se produce la transformación de los sueños y deseos en “planes” viables y sustentables; una alquimia que inicia la construcción de una “cultura local” de convivencia y trabajo, con sus *rituales, códigos y reglas*, que acabarán generando una identidad compartida.

En condiciones como estas, era improbable que se produjeran participaciones espontáneas, confiables y creativas, siendo más factible que cualquier disparador organizase “contextos de supervivencia” en los que cada participante acabara aferrándose a los andamios de seguridad conocidos. Ante lo cual se nos planteaba como inquietud:

¿Cómo trabajar en condiciones de alta defensividad y resguardo de la seguridad, sin que el producto sea obvio y poco significativo?

¿Cómo desarticular esas amenazas y promover “contextos de libertad”, sin empujar a las personas más allá de lo que puedan o quieran arriesgar?

El “diseño” escogido por el Equipo, condensó gran parte de los presupuestos (epistemológicos, teóricos, técnicos y éticos) desplegados en este trabajo, que se sustentan en la importancia que damos a la creación de “condiciones de posibilidad” (momento 1 del flujo) para que un trabajo de esas características pueda ser realizado. Consideramos a estas “posibilidades” como un campo de alternativas que están disponibles en cualquier situación y, en algunas circunstancias son evidentes y en otras solo se hacen visibles a partir de la forma en que las exploremos y las desplegamos.

La “exploración de posibilidades” es un proceso dialógico/relacional construido en base a instrumentos técnicos (formas de preguntar y desplegar tramas conversacionales) tanto como es sustentado en la construcción de marcos relacionales de confiabilidad y respeto.

En la tradición de la facilitación sistémica, el pensamiento “estratégico” aplicado al trabajo con las or-

ganizaciones llegó a considerar este aspecto como “juego político” donde los “otros” son “aliados” probables, “competidores” u “obstáculos” para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, el tipo de relación que se genera a partir de este posicionamiento, dista mucho de las tramas cooperativas a las que orientamos nuestros esfuerzos.

## 2. Los recursos... cosecha de experiencias y saberes

Es en estos momentos del proceso donde -sistemáticamente- comenzamos una búsqueda activa que conduzca a la des-naturalización, apropiación y la legitimación de los conocimientos disponibles y las experiencias acumuladas.

Al diseñar una actividad (juego de simulación, dinámica o intercambio reglado), esta es la etapa en la que introducimos la “presentación” de los participantes, programada con un formato lúdico. Entendemos este escenario como algo que trasciende la formalidad de conocer el nombre y la actividad de los participantes, considerándola una oportunidad para compartir las experiencias y saberes capitalizados por cada uno, resaltando puntos comunes, divergencias y complementaciones posibles. Es un momento del encuentro en que se comienza -de forma activa- la construcción de lo “comunitario”. Inventamos secuencias, juegos, escenas en las que -dentro de un clima seguro, creativo e informal- se promueve la reflexión-en-acción acerca de “lo común” (y, por lo tanto, de lo diferente) y se facilita el re-conocimiento de los saber-hacer de cada participante que son legitimados por los otros.

Este momento del flujo está sustentado en la utilización instrumental de competencias sociales y herramientas comunicacionales básicas (poder escuchar, poder preguntar, poder observar, poder relatar y poder describir) las que serán -posteriormente- entrenadas y potenciadas durante el curso de las actividades y, esto es lo que transforma a las “intervenciones” de este tipo en verdaderas capacitaciones (volver capaz).

En este marco, cuando el escenario participativo ya sido co-creado y los “contextos de supervivencia” se han transformado en “contextos de libertad”, se hace posible desplegar condiciones necesarias para reconocer, recuperar y actualizar los saberes disponibles en el grupo aumentando, de este modo, la sinergia. En nuestro modelo de trabajo asumimos que no existen expertos que tengan formulas inefables que permitan definir el “mejor” funcionamiento de un grupo o la receta que asegure la mejor manera en que un grupo de personas puede llegar a trabajar y producir juntos. Todas las personas cuentan con su propia trayectoria y experiencias singulares, han desenvuelto un capital social y les fue legado un patrimonio cultural y familiar. En consecuencia, poseen también registros (corporales, emocionales

y cognitivos) de cuales son -o han sido- las “buenas condiciones” y “buenos contextos de trabajo”; aunque, no todas las personas han tenido oportunidad y condiciones favorables para llegar a reflexionar y sistematizar esas experiencias hasta poder “adueñarse” de las propias capacidades y herramientas.

Un flujo que se proponga promover la apropiación y actualización de los recursos, en un trabajo basado en el reconocimiento, validación y legitimación de los “modos” singulares, no es algo que pueda suceder “naturalmente”: requiere de un complejo proceso lleno de desafíos, en el que la FSPC encontró y expandió un nicho cultural donde le fue posible desplegar toda su potencia transformadora.

### 3. El despliegue: patrones, formas, redundancias, secuencias significativas

La gama y diversidad de las experiencias aportadas por los asistentes en el curso del recorrido anteriormente descrito, requieren ser relacionadas entre sí para evitar el típico escenario de “1 + 1 + 1” que, bajo el pretexto del respeto a la singularidad fortalece la ideología individualista y a su producto: las teorizaciones de corte esencialistas (Gergen, 1993).

La sola intención de poner en conexión los diversos relatos no asegura -por sí misma- la producción de un efecto sinérgico que suponga una transformación y un salto cualitativo ya que, aunque se desplieguen semejanzas, diferencias y posibles complementariedades, esto sólo establece la base necesaria (pero no suficiente) para encontrar los hilos del tejido común, los patrones que conectan. Para poder catalizar esa alquimia nos valemos de algunos supuestos teóricos operacionalizados en técnicas de facilitación:

- *Apreciatividad*: a partir de la cual las observaciones se orientarán a iluminar posibilidades, capacidades y aprendizajes valiosos, sin minimizar los obstáculos intentando transformarlos en desafíos.

- *Reconocimiento*: alentamos una mirada sobre “los otros” que permita considerarlos fuentes de recursos y posibilidades, lo hacemos apoyados en la creencia que al reconocer en el otro sus capacidades, esto aumentará la valoración y credibilidad de la propia experiencia.

- *Legitimación*: mediante la cual se pone de manifiesto la importancia -para “saberse” competente- de la certificación social de nuestra posición, que incluye nuestras habilidades y capacidades.

- *Validación*: dentro de un marco en el que se vivencia la interdependencia participando de experiencias de estar entrelazado relacionalmente con otros “diferentes”, nos permite desplegar conciencia del derecho del otro a ver el mundo como lo ve, esto se produce en base al desarrollo de relaciones res-

petuosas tendientes a la aceptación de la legitimidad de la perspectiva del otro aunque ésta no sea compartida.

- *Incompatibilidad*: algunos relatos de experiencias singulares son (aparentemente) contradictorias con otras, es en la búsqueda de patrones comunes donde se hacen emerger impactantes descubrimientos de “coincidencias en las diferencias”, instalando concepciones acerca de maneras diferentes de “estar de acuerdo” más complejas que las habituales.

- *Multivocalidad*: es para nosotros importante crear tempranamente condiciones adecuadas para que cada uno ejerza el derecho a tener su propia voz, e impulsando condiciones para que la diversidad de voces sea explorada, se pueden hacer visibles patrones relacionales de notable complejidad. No obstante, lo fundante es que este tipo de proceso -en su fluir- despliega/construye relaciones respetuosas, basadas en la diversidad y la conciencia de la interdependencia.

Desde una perspectiva basada en la epistemología de la complejidad, “encontrar” dejó de ser considerado un acto de descubrimiento de algo que “está ahí” escondido y que un detective/científico debe sacar a luz. Encontrar es construir, es una forma de exploración que combina la “intencionalidad” (“creemos” en que hay “pautas que conectan” y “ordenes implicados” y eso guía nuestra búsqueda) y una alta dosis de capacidad de sorpresa ante lo no esperado. Así entendida, la exploración de patrones y conexiones significativas es un flujo que necesita de relaciones colaborativas y de libertad para la aventura y exige un contexto lúdico que desarme la amenaza que tanta aventura podría generar.

Cuando nos proponemos partir hacia la “búsqueda” de patrones significativos, nuestro diseño usual para estas situaciones se basa en organizar una secuencia de “charlas”<sup>15</sup> que ocurren en escenarios diversos. Comenzamos proponiendo “charlas íntimas”, en las que se invita a cada uno a reflexionar alrededor de un interrogante/foco, continuando con propuestas de intercambios en duplas o -a lo sumo- en cuartetos a los que llamamos “charlas privadas”<sup>16</sup>, para llegar -solo luego de este recorrido- a intercambios grupales o “foros” públicos. El pasaje de la vivencia del encuentro íntimo hacia las experiencias vividas en el intercambio con “otros” -realizada en contextos protegidos- se realiza a partir de consig-

15. Utilizamos la expresión “charla” que podría ser equivalente a small talk del habla inglesa, para referirnos a un tipo de conversación enmarcada por la informalidad, una etiqueta que dice: “esto no es una conversación “seria”. Lo hacemos para remarcar nuestros esfuerzos para restarle formalidad, solemnidad y exigencia a propuesta que -en su contenido- son arriesgadas.

16. La distinción entre íntimo y privado no requiere demasiada aclaración ya que en una charla con nosotros mismos y en la otra esto sucede con otras personas, llamamos “privado” a ese tipo de intercambio de proximidad, como un confidente o amigo y donde, en algunos circunstancias, es como si habláramos con nosotros mismos en presencia de alguien de confianza

nas muy específicas y diseñadas como interrogantes. Esto da inicio a la primera etapa de la “construcción colectiva de sentido”, en la medida en que transforma la “experiencia vivida” en una “narración de la experiencia” validada por “otros” y es donde comienza a emerger la conciencia de la existencia de “cosas en común”. A partir de esta construcción y mediante la generación de formas metafóricas de producción social colectiva, es posible llegar a una “conversación pública” donde la “comunidad” emerge con identidad, códigos y significaciones compartidas.

#### 4. Surgimiento y aportes de... informaciones, ideas, teorías posibles

Hasta este momento del proceso, los facilitadores han venido acompañando al grupo en el doble flujo de desarrollar una estructura (condiciones de posibilidad, reglas y normas, objetivos negociados, menú “a la carte”, visiones compartibles) y en el alumbramiento de los ingredientes que serán constructores de colectividad (conciencia de interdependencia, aceptación de la diversidad entendiéndola como riqueza, valores compartidos, identidades “locales” desarrolladas conjuntamente). La posición de los FSPC ha sido -hasta acá- la de acompañantes, impulsores, y testigos, activos en estas funciones pero sin aportar informaciones y/o teorías provenientes de sus conocimientos. Esta posición fue asumida como una forma de promover una conciencia creciente de interdependencia, complementariedad y sinergia grupal y, partir de esto, los facilitadores comenzarán a incorporar sus recursos sin (tantos) riesgos de colonizar al grupo y convertirse en “gurús” seguidos pasivamente.

En el acompañamiento de los trabajos colectivos, uno de los más difíciles desafíos radica en que no siempre la “comprensión” de un tema o situación resulta en acciones eficaces, cuestionando el valor de este tipo de perspectivas. Con frecuencia este tipo de dificultad se origina o potencia en el modo en que se tratan los temas (sea por demasiados abstractos o demasiados puntuales), a lo que se suma la ilusión de que la comprensión compartida de un asunto tiene que convertirse espontáneamente en capacidades y decisiones operativas. En este marco, la ilusión fácilmente se transforma en des-ilusión creando escenarios donde la sensación de fracaso dispara fricciones relacionales que perturban las posibilidades de cooperación, endureciendo las posiciones y promoviendo confrontaciones en las que se sale a la búsqueda de “culpables”.

Es responsabilidad de los FSPC colaborar para que estos “círculos viciosos” se transformen en “círculos virtuosos” (Pearce, 1993) y con ese objetivo, impulsamos (y acompañamos) la des-articulación de concepciones acerca del “hacer” mediante dinámicas que van desde la reflexión íntima a la conver-

sación pública, sosteniendo la reflexividad<sup>17</sup> como GPS.

A partir de haber -cuidadosamente- construido ese lugar para sí mismo, el facilitador se ubica como un canal por el que fluyen -además de sus propios conocimientos- el de grupos con los que ha trabajado previamente y de las redes y comunidades a la que pertenece. En ese proceso de inclusión diferenciada, el facilitador puede contribuir con informaciones, teorías posibles e ideas para ser exploradas, sin que esto signifique -necesariamente- “dar clases”, ya que cuenta con herramientas que pueden promover la creatividad grupal, impulsar la innovación e investigar colectivamente nuevas formas de utilizar los “viejos” recursos. Algunos de sus instrumentos son parte de la “caja de herramientas” de todo aquel que trabaja con grupos, organizaciones, redes y/o comunidades (como las “lluvias de ideas”, juegos para la toma de decisiones, productores de sinergia grupal, diagnósticos participativos, etc.) otros provendrán del recorrido del facilitador que ha ido construyendo a lo largo de su experiencia y que fue transformando en “herramientas artesanales” adaptadas a su “mano”<sup>18</sup>.

En los últimos 20 años los recursos instrumentales para el trabajo colectivo, han sido cada vez más accesibles y en la web, es posible encontrar una gran cantidad de dinámicas, ejercicios, juegos e instrumentos, disponibilizados por las comunidades y redes de facilitación. Sin embargo, como sucede -en general- con todas las técnicas, estas no funcionan por sí mismas, sino que requieren de un saber-hacer que logre conectarlas con el contexto particular en el que habrán de aplicarse, lo cual requiere (por parte del facilitador) de una adecuada formación y de la sistematización de experiencias de trabajos en equipo.

#### 5. Construyendo instrumentos y experimentando: ensayando la “puesta en práctica” de lo aprendido

Luego de todo el proceso descrito, el grupo ha elaborado una visión compartida (epistemológica, teórica e instrumental) construida como una “micro-cultura local”<sup>19</sup> que le permite “moverse hacia afuera”

17. Tomamos la noción de reflexividad que más se adecua a la naturaleza de este trabajo, recortando aquella parte que hace referencia al posicionarse a sí mismo como “otro” o invitar a los otros a mirarse como “otros” de sí mismos.

18. Gustamos de contar la historia de cómo los maestros artesanos de la Antigüedad, adaptaban las herramientas “heredadas” al peso de su cuerpo, la fuerza de sus músculos y las características de su estilo. Este proceso casi “iniciático” perpetuado por Cofradías como las de los Compagnons en Francia ([http://en.wikipedia.org/wiki/Compagnons\\_du\\_Tour\\_de\\_France](http://en.wikipedia.org/wiki/Compagnons_du_Tour_de_France)), transformaba lo general en particular y volvía a los instrumentos una parte del cuerpo.

19. Un “así lo hacemos nosotros” que caracteriza a los equipos eficientes y que resume el saber-hacer enmarcado en un saber acerca del “estilo” e “identidad” del grupo, que lo transforma en un saber hacer flexible y sinérgico.

de ese mundo. Se trata de un movimiento basado en la conciencia de que el trabajo conjunto ha sido un “laboratorio reflexivo” donde han podido producir, explorar, innovar en condiciones “ideales” y en un marco protegido. Con ese soporte, se inicia una etapa de “puesta en práctica”: de ensayos y transformación de lo aprendido en “instrumentos”, útiles más allá del contexto de la actividad.

Las herramientas a las que nos referimos, son el instrumental básico necesario para planificar de manera compleja, para la construcción de estrategias innovadoras y abordar desafíos concretos en las reuniones de trabajo (por ej. agenda de trabajo, toma de decisión, negociación de conflictos, priorización de metas, evaluación participativa, visión a futuro, etc.).

Esta etapa gira en torno de las cuestiones “tecnológicas” y transcurre en “laboratorios” de situaciones simuladas, que intentan explorar opciones que permitan transformar las “ideas” en “instrumentos/modos-de-hacer” suficientemente flexibles para ser utilizados en condiciones diversas. Como ya fue expuesto, consideramos que las técnicas y herramientas no funcionan por sí mismas, ya que requieren condiciones específicas para que lleguen a cumplir la función asignada y esta perspectiva diferencia una “tecnología” empaquetada -que supone que puede ser utilizada por cualquiera y en cualquier circunstancia- de una “caja de herramientas artesanal” construida a la medida de la mano de cada uno. Los instrumentos que llegan a ser incorporados, apropiados y personalizados, necesitan -además- ser testados y practicados hasta que dejen de ser “instrumentos técnicos” y pasen a ser “mi/nuestra forma de hacer”.

Este proceso de “apropiación” es parte de una forma de trabajo (la FSPC) que lleva implícita la capacitación de los participantes. Esto puede ser un objetivo explícito, como en el caso de la “formación” para el trabajo con grupos o, un efecto adicional tal como sucede en las actividades centradas en un objetivo puntual, en este último tipo de situaciones la capacitación sucede por la “forma de trabajo” desarrollada y el flujo que estamos describiendo. En este último caso, las nuevas capacidades se incorporan sin una conciencia racional de estar haciéndolo, pero que se hacen visibles cuando empiezan a ensayarse situaciones concretas.

En esta etapa del trabajo entrenamos capacidades posicionando a los participantes como operadores reflexivos que puedan fluctuar entre la instrumentación de sí mismos y la potenciación de la sinergia colectiva. Como una estación más del recorrido que venimos comentando, se hace necesario incursionar en el monitoreo del proceso contando con un panorama más abarcativo que el de la reunión o la etapa puntual del trabajo; esto permitirá “mapear” si se está cumpliendo lo decidido o planeado y en qué momento se hace necesario producir correcciones a

las decisiones previas.

El término “evaluación”, refiere a la revisión de las metas, medios y caminos definidos para arribar a un objetivo y se trata de un proceso permanente que funciona como un bucle con su propio fluir. La evaluación supone la construcción de “indicadores” que serán observados para definir si se está en el camino correcto, de los “signos” a los que se atenderá para replantear técnicas, estrategias o planes de acción. Este flujo no es producido de antemano como un programa pre-concebido, sino que necesita ser adecuado a la singularidad de la situación y la especificidad de la tarea. En nuestra perspectiva, partimos del supuesto que el facilitador se ha construido a sí mismo como instrumento privilegiado y que, por tanto, las señales, signos e indicadores que él detecta, percibe y reconoce son los que pondrán en marcha la racionalidad técnica de una evaluación más estructurada.

Planificar es un intento de administrar futuro (se trate de uno deseable o que -por el contrario- se desea cambiar o evitar). En el tipo de formación de competencias y habilidades, el entrenamiento de la capacidad de instrumentación de sí mismo se torna en una sustancial diferencia entre aquellos modelos de entrenamiento basados en una epistemología tecnológica “moderna”, donde se prioriza la racionalidad técnica del proceso (saber-hacer) respecto a los modelos reflexivos “postmodernos”. Estos últimos, sin descartar el “saber-hacer” instrumental han revalorizado el “saber-estar-en-contexto” como clave para ser “concertistas” en lugar de “operadores”. Este cambio pudo ocurrir, a partir de haber revalorado la complejidad, la incertidumbre, la diversidad de futuros posibles y del azar, instalándolos como grandes modeladores de la creatividad.

## **6. Transformación de lo producido... en “modos de actuar” útiles, viables y sustentables para la vida (personal o profesional) cotidiana**

El deseado horizonte de los FSPC es que, al llegar al final de un proceso de trabajo -sea este de capacitación o de intervención- lo que se haya producido pueda ser útil para la vida del participante y sostenerse sin soporte externo. En consonancia, el meta-objetivo de esta “última” etapa del flujo es que sea posible reconocer colectivamente lo que haya sido concretado, visibilizar lo significativo que haya sucedido y tener registro de los cambios que se hayan iniciado.

Tomando en cuenta las dimensiones que hemos expuesto acerca del papel de las prácticas durante el trabajo, podríamos decir que un diseño “ideal” de actividad/dinámica/juego es aquel que organiza acciones lo más cercanas posibles a la vida “real” de los participantes y que consiguen anticipar una adecuada aplicabilidad en sintonía con los ambientes (culturales y organizacionales) de donde provienen

los asistentes. Describimos asimismo, los complejos pliegues que traman las “dinámicas” en particular aquellas que están disponibles y al alcance de todos, creando la ilusión tecnológica de eficacia automática. Necesitamos -en este punto- agregar una dimensión más a esta complejidad, el hecho de que no todos los cambios, transformaciones y aprendizajes se sostienen en el tiempo y soportan los cambios de contextos. Un desafío habitual, para quienes trabajan en estos territorios, proviene de la experiencia de que no siempre la “magia” del laboratorio (seminario, reunión de trabajo, workshop, entrenamiento) se mantiene cuando las personas vuelven a los ámbitos cotidianos donde prevalece la fuerza y contundencia de las inercias y rutinas de funcionamiento.

¿Cómo alimentar las posibilidades de “sustentabilidad” para las habilidades, herramientas y saberes que fueron aprendidos o potenciados durante la actividad que finaliza?

Desde el inicio, este interrogante orienta y atraviesa la manera en que construimos nuestro diseño de trabajo aunque su presencia será creciente a medida que se aproxime el final de la actividad o programa. En cada una de las etapas recorridas fueron contemplados diferentes formas (ejercicios, tema/contenido, simulaciones, lecturas, tareas) en las que fuimos atendiendo a las condiciones de “aplicabilidad” de lo aprendido y que, al llegar al final de ciclo, son los ingredientes que aportan los elementos para la producción de las síntesis, para la legitimación de las redes relacionales y para la consolidación del entramado de sentidos que se fueron generando en el curso de lo vivido. Esas verdaderas “puestas-en-acto”, que pudieron tanto haber tenido la forma de una actividad realizada fuera del encuentro o como algo “jugado” durante la actividad misma (simulaciones, intervenciones, etc.) modelaron el anclaje de los conocimientos adquiridos y posteriormente, transcurrido el tiempo de decantación necesario, continuarán resonando como fuente de reflexión cuando ya la formación o programa haya finalizado. Los soportes adicionales, tales como cuaderno de notas, blogs, redes virtuales, podrán potenciar ese efecto y ayudarán a sistematizar los conocimientos adquiridos, comenzar a explorar nuevas conexiones, incorporarle otros conocimientos, expandir en nuevas redes lo obtenido y reflexionar sobre diversos modos de aplicación de lo aprendido en otras realidades. De esta forma, “lo hecho” mutará en prácticas sociales transformadoras en la medida en que haya contribuido a modificar la “identidad social” del participante, la visión que este tenga de sí mismo y la manera de concebir su misión en las organizaciones en las que vive.

La sustentabilidad deseada, entonces, provendrá de consistencia de las redes (sociales y de sentido) que hayan ido tejiéndose en torno a los cambios realizados, del “encaje” de estos con la cultura local de origen y de las tramas relacionales que legitimen

y validen los saberes y competencias conseguidas.

## **Síntesis final**

En nuestra modalidad de trabajo los facilitadores co-construyen marcos en los que los participantes de una actividad generan y comparten una identidad local común, confluyen en definir una concepción acerca de la función social, demarcan una manera de hacer las cosas, imaginan una visión sobre el futuro y anticipan algunos caminos que podrían conducir a los futuros posibles más deseables.

Impulsar una construcción participativa del plan de trabajo, y los sentidos de la tarea desafía los procedimientos habituales y, aunque un “diagnostico” conjunto sea un paso imprescindible para generar soluciones de manera cooperativa, toda organización tiene en su interior sectores que defienden las “tradiciones” y otros que apuestan a lo “nuevo”. El tipo tensión que se genera entre estas posiciones crea escenarios en los que la propuesta de procesos participativos -como el explorar conjuntamente las alternativas- pueda fácilmente derivar en una confrontación entre quienes defienden lo conocido y quienes apuestan a la innovación. Poder combinar la sabiduría condensada en la experiencia, con los deseos de experimentación en busca de lo nuevo, supone que las dos visiones consigan confluir en el respeto, el compromiso y la lealtad compartida hacia la organización a la que pertenecen. Esta es una dinámica que es parte esencial de la vida de las organizaciones no obstante lo cual, los intercambios entre estas “fuerzas vitales” necesitan ser “facilitados” para prevenir que se generen polarizaciones que acaben debilitando y empobreciendo al proyecto común. Los FSPC, consecuentemente, al tomar el riesgo de consultar a todos los participantes de una organización, asumen también el compromiso de tomar en consideración los posibles efectos de esta apertura.

Los procesos de tipo participativo generan turbulencias debido a que cuestionan la distancia con la que -frecuentemente- las personas se protegen en sus trabajos e impactan en las vivencias personales, historias, tradiciones y valores que -habitualmente- se mantienen invisibles para los extraños. No obstante y a pesar de los riesgos, cuando las personas pueden vivenciar como todas las funciones, trabajos y estilos pueden contribuir a la riqueza del conjunto, la conciencia de interdependencia y la experiencia compartida de una trama común, confluye en generar horizontes compartidos a partir de los cuales se hace posible mirar adelante y planificar “futuros posibles”.

A partir de lo presentado hemos intentado desplegar una síntesis de nuestra visión de los aportes que el pensamiento sistémico ha hecho al campo de la producción colectiva. Asimismo nos propusimos destacar, mediante un recorte de ideas, nuestra convicción de que la aparición de la epistemología

y pensamiento sistémico significa para este campo una mudanza paradigmática que se ahondó notablemente con las rupturas postmodernas.

Finalmente, al presentar nuestro “modelo” lo hicimos como un aporte a la comunidad de facilitadores que “trabajan en proceso”, una perspectiva que consideramos inherente a los enfoques de facilitación sistémica. A fin de ilustrar el “diagrama de flujo” propuesto, nos detuvimos brevemente en cada momento de ese recorrido, intentando desplegar algunos de los desafíos que llega a enfrentar el facilitador en cada paso de su trabajo destacando como, contar con una concepción compleja de proceso nos permite diseñar acompañamientos respetuosos y sustentables, sin perder la eficacia.

## Referencias

- Argyris, C & Schon, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bateson, G. (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires: Lohlé.
- Cooperrider, D. & Srivastva, P. (1987), *Appreciative Inquiry into Organizational Life*, Pasmore and Woodman Eds.
- Davies, B. & Harre, R. (1982). *Positioning: The Discursive production of selves*. In The Virtual Faculty: <http://www.massey.ac.nz>.
- Fuks, S. I. (2004) Craftmanship of Contexts: an unfinished story of my connection with CMM. En W. Barnett Pearce y J. Kearney (Guest Editors), *Human Systems. Special Edition: CMM. Extensions and Applications*. (Vol. 15, issues 1-3), London: KCC ed.
- Fuks, S. I., Saforcada E., Giorgi V., Lapalma A., Rodríguez, A., Ferullo A. G., & Rudolf S. (2007). Community Psychology in the River Plate Region (Argentina-Uruguay). En S. M. Reich, M. Riemer, I. Prilleltensky y M. Montero (Eds.), *International Community Psychology History and Theories* Springer Ed.
- Gergen, K. (1993). *El yo saturado*. Buenos Aires: Paidós.
- Gergen, K. (1996). *Realidad y relaciones*. Barcelona: Paidós.
- Goffman, E. (1970). *Ritual de la interacción*. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo.
- Goffman, E. (1984). *Frame Analysis. An essay of the organization of experience*. New York: Harper and Row.
- Morin, E., (1991). Introduction à la pensée complexe. *Diogenes*, 155,137-150.
- Morin, E., (1992). *El Método*. Buenos Aires: Cátedra Editores.
- Nachmanovitch, S. (2004) *Free Play: la Improvisación en la vida y en el arte*. Buenos Aires: Paidós.
- Pearce, W. B. (2001). Introducción a la teoría del Manejo Coordinado del Significado. *Sistemas Familiares*, 17 (2).
- Pearce, W. B. (1993), *Interpersonal Communication. Making Social Worlds*, New York: HarperCollins.
- Pearce, W. B. & Cronen, V. (1980). *Communication, Action and Meaning*. Westport: Praeger.
- Rough, J. (1997) Dynamic facilitation and the Magic of self-organizing change. *The Journal for Quality and Participation*, June.
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge: Sol.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: the art & practice of the learning organization*. Nueva York: Random House.
- Shotter, J. (2006). *Acknowledging Unique Others: Ethics, “Expressive Realism,” And Social Constructionism* (First draft of paper for special issue of Journal of Constructivist Psychology, edited by Tom Strong): en: <http://pubpages.unh.edu/~jds/strong4.htm>
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Basic Books.
- Tannen, D. (1996). *Género y discurso*. Barcelona: Paidós.
- Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento sistémico, o novo paradigma da ciência*. Campinas: Papirus.