

2. El proceso del grupo de encuentro¹

Rogers.

¿Qué ocurre realmente en un grupo de encuentro? Esta es una pregunta que se formulan muchas veces las personas que tienen la intención de participar en alguno de ellos, o que se encuentran confundidas por las declaraciones de quienes han realizado la experiencia. También para mí revisió gran interés ese interrogante, al plantearme cuáles son los elementos comunes de la experiencia grupal. He llegado a intuir, al menos vagamente, algunas de las pautas o etapas por las que parece atravesar un grupo, y las describiré como mejor pueda.

Mi formulación es simple y de corte naturalista. No intento construir una teoría abstracta de alto nivel,² ni efectuar interpretaciones profundas de motivos inconscientes o de cierta psique grupal en desarrollo. No hablaré de mitos colectivos, o de dependencia y contradependencia. No me siento cómodo con tales inferencias, por correctas que sean. A esta altura de nuestro saber, sólo deseo describir los hechos observables y el modo como, a mi entender, estos pare-

¹ Gran parte del material de este capítulo se publicó en forma resumida en un capítulo de J. F. T. Bugental, ed., *Challenges of Humanistic Psychology*, Nueva York: McGraw Hill Book Company, 1967, y asimismo en *Psychology Today*, vol. 3, n.º 7, diciembre de 1969.

² Hace tiempo que Jack y Lorraine Gibb trabajan en el análisis del desarrollo de la confianza como teoría esencial del proceso grupal. Otras personas que han contribuido significativamente a esta teoría son: Chris Argyris, Kenneth Benne, Warren Bennis, Robert Blake, Dorwin Cartwright, Matthew Miles. En los libros que citamos a continuación aparecen expresiones del pensamiento de estos y otros autores: Bradford, Gibb y Benne, eds., *T-Group Theory and Laboratory Method*, Nueva York: John Wiley and Sons, 1964; Bennis, Benne y Chin, eds., *The Planning of Change*, Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961; Bennis, Schein, Berlew y Steele, eds., *Interpersonal Dynamics*, Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1964. Hay, pues, muchas pautas pro-misurias para la construcción de una teoría que implique un grado de abstracción considerable. El propósito de este capítulo es mucho más elemental: ofrecer un informe realista y descriptivo del proceso.

cen agruparse. Al hacerlo, extraigo datos de mi propia experiencia y de la de otras personas con quienes trabajé, del material publicado en este campo, de las reacciones que muchos individuos que participaron en esos grupos dieron a conocer por escrito y, en cierta medida, de los registros de sesiones grupales de esta índole, que apenas hemos comenzado a sondear y analizar.

Cuando examino las interacciones terriblemente complejas que surgen en 20, 40, 60 o más horas de sesiones intensivas, creo ver algunos hilos que configuran la trama de una pauta. Algunas de estas tendencias suelen aparecer pronto en las sesiones grupales, otras más tarde, pero no hay una secuencia definida que permita establecer dónde termina una y en qué punto comienza la otra. A mi juicio, es mejor considerar que esta interacción es un rico y variado tapiz que difiere de grupo en grupo, pero que, en la mayoría de estos encuentros intensivos, pone de manifiesto con claridad cierta clase de inclinaciones y determinados esquemas, predominantes en algunos casos, secundarios en otros. A continuación pasaré revista a las pautas del proceso que veo desarrollarse; las describiré de manera breve y sencilla, ilustrándolas con transcripciones de cintas grabadas e informes personales, y presentándolas aproximadamente en la secuencia en que se producen.

1. *Etapas de rodeos*. Cuando, desde el comienzo, el coordinador o facilitador aclara que se trata de un grupo que gozará de un grado desacomodado de libertad, y no de uno donde él asumirá la responsabilidad de la dirección, tiende a producirse un período de confusión inicial, de silencio embarazoso, con una interacción de superficial cortesía, «charla de *cocktail-party*», frustración y gran discontinuidad. Los individuos enfrentan el hecho de que «aquí no existe estructura, excepto la que nosotros creamos. Ignoramos nuestros propósitos, ni siquiera nos conocemos mutuamente, y nos hemos comprometido a permanecer juntos durante un lapso considerable». En estas condiciones, es natural que existan confusión y frustración. A los ojos del observador, se destaca en particular la falta de continuidad entre las expresiones personales. El individuo A sugerirá algo, o manifestará una inquietud, buscando de modo evidente una respuesta del grupo. El individuo B, quien a todas luces estuvo esperando su turno, se pone a hablar de algo distinto, como si no hubiese oído a A. Uno de los presentes sugiere algo tan

simple como: «Pienso que debemos presentarnos», y esto puede provocar una larga e intensa discusión, en la cual parecería que las cuestiones subyacentes que deben resolverse son: ¿quién nos indicará lo que hay que hacer?, ¿quién es responsable de nosotros?, ¿cuál es el propósito del grupo?

2. *Resistencia a la expresión o exploración personal.* En el transcurso del período de rodeos, es probable que algunos individuos revelen actitudes bastante personales. Esto tiende a provocar una reacción muy ambivalente en los demás miembros. Uno de ellos, al escribir más tarde acerca de su experiencia, expresa:

«Existe un yo que muestro al mundo, y otro que conozco en forma más íntima. Ante los demás trato de parecer hábil, experto, sereno, sin problemas. Con el fin de corroborar esta imagen, actuaré de una manera que, en ese momento o más adelante, parece falsa o artificial, "no mi yo verdadero". O bien no daré a conocer pensamientos que, expresados, revelarían un yo imperfecto.

»En contraste con la imagen que ofrezco al mundo, mi yo interior se caracteriza por muchas dudas. El valor que asigno a este yo interior está sujeto a un importante grado de fluctuación y depende, en gran medida, de la forma en que los otros reaccionan frente a mí. A veces, este yo privado puede sentirse carente de valor».

Cada miembro tiende a mostrar a los otros el yo público, y sólo de modo gradual, con temor y ambivalencia, se dispone a revelar parte de su yo privado.

Al comenzar un laboratorio intensivo, se solicitó a los miembros que expresaran en forma escrita, y sin darse a conocer, el o los sentimientos que experimentarían y no desearían confesar en el grupo. Un hombre escribió:

«No me resulta fácil relacionarme con las personas. Poseo una fachada casi impenetrable. Nada que pueda herirme entra, pero tampoco sale nada. He reprimido tantas emociones que me encuentro próximo a la esterilidad emocional. Esta situación no me hace feliz, pero no sé cómo obrar al respecto».

Es evidente que este hombre vive dentro de una celda privada y que, salvo en esta forma encubierta, ni siquiera se atreve a lanzar un pedido de auxilio.

En un laboratorio reciente, cuando un sujeto empezó a expresar su preocupación por la crisis conyugal que estaba atravesando, otro miembro lo interrumpió, diciendo:

«¿Estás convencido de que quieres seguir hablando de esto, o la seducción que el grupo ejerce en ti te impulsa a ir más lejos que lo que deseas? ¿Cómo sabes que puedes confiar en el grupo? ¿Qué pensarás del asunto cuando regreses a tu casa y le digas a tu esposa lo que acabas de contarnos, o cuando decidas ocultárselo? Quiero decirte simplemente que es peligroso seguir adelante con el asunto».

Era obvio que, al efectuar esta advertencia, el segundo miembro expresaba también su propia temor de revelarse a sí mismo y su propia falta de confianza en el grupo.

3. *Descripción de sentimientos del pasado.* A pesar de la ambivalencia en cuanto a la confianza que merece el grupo y del peligro de desmascararse uno mismo, la expresión de sentimientos es cada vez mayor en las conversaciones. El ejecutivo refiere cuánta frustración le producen determinadas situaciones en su trabajo; el ama de casa relata los problemas que tiene con sus hijos. He aquí una conversación grabada, que se produjo a poco de iniciado un laboratorio de una semana. Ha ido tomando el giro de una discusión más bien intelectualizada, acerca de la ira, y participa en ella una monja católica:

«Bill: Hermana, ¿qué sucede cuando te enojas? ¿O es que no te enojas nunca?»

Hermana: Me enojo, sí, sí. Y cuando pierdo los estribos, la clase de persona que desata mi ira es la que parece insensible hacia la gente; tenemos el caso de mi rectora; la cito como ejemplo porque es una mujer muy agresiva, que tiene determinadas ideas acerca de las reglas que debieran imperar en un colegio; esta mujer tiene el poder de irritarme en extremo, de despertar mi ira. Te lo aseguro. Pero después encuentro que...

Facilitador:³ ¿Y qué haces en tales casos?»

Hermana: Cuando estoy en una situación como esa, empleo un tono muy áspero, o bien me niego a responder; pienso:

³ A veces se le da el nombre de coordinador, líder o instructor; pero en este libro emplearemos con más frecuencia el término «facilitador».

“Está bien, esta es su manera de ser. . .”. Creo que nunca tuve un berrinche.

Joe: Te retrasas, sin más; de nada sirve hacerle frente.

Facilitador: Dices que empleas un tono áspero. ¿Hablándole a ella, o a otras personas con las que trabajas?

Hermana: ¡Oh, no! Cuando le hablo a ellas».

Este es un ejemplo típico de una *descripción* de sentimientos que, en cierto sentido, son a todas luces actuales, pero que la mujer ubica en el pasado y describe como si no correspondieran al «aquí y ahora» en que se reúne el grupo. Se trata de un ejemplo de sentimientos que existen «allí y entonces».

4. *Expresión de sentimientos negativos.* Un hecho bastante curioso es que la primera expresión de un sentimiento genuinamente significativo, que surge «aquí y ahora», tiende a manifestarse en actitudes negativas hacia otros miembros o hacia el coordinador del grupo. En una ocasión, después de que los miembros del grupo se presentaron con relativo lujo de detalles, una mujer se negó a ello, diciendo que prefería que la conocieran por lo que era dentro del grupo y no en términos de su situación fuera de este. Pocos minutos más tarde, un integrante del grupo la atacó en forma vigorosa y airada por esta posición, acusándola de no cooperar, de mantenerse a distancia de los demás, de mostrarse irrazonable. Fue el primer *sentimiento personal actual* expresado en ese grupo.

Al coordinador se lo ataca muchas veces por no brindar una orientación adecuada. El relato grabado de una sesión inicial de un grupo de delincuentes nos da un vívido ejemplo de ello. En su transcurso, uno de los miembros grita al coordinador:

«Si no nos controlas desde el comienzo, te verás en aprietos. Tienes que mantener el orden aquí, porque eres mayor que nosotros. Se supone que es eso lo que debe hacer un maestro. Si no obras así, armaremos mucho lío y no se hará nada. (*Luego, refiriéndose a dos muchachos del grupo que reñían.*) ¡Échalos! ¡Échalos! ¡Tienes que obligarnos a portarnos bien!».⁴

⁴ T. Gordon, *Group-Centered Leadership*, Boston: Houghton Mifflin & Co., 1955, pág. 214.

Un adulto expresa su disgusto hacia las personas que hablan demasiado, pero dirige su irritación al coordinador:

«Sencillamente, no entiendo por qué alguien no los hace callar. Yo hubiese agarrado a Gerald y lo hubiera tirado por la ventana. Soy autoritario. Le hubiese dicho que hablaba demasiado, y que debía salir del cuarto. Pienso que la discusión del grupo tendría que ser dirigida por alguien que simplemente no admitiera que permanezcan en el las personas que ya han interrumpido siete u ocho veces».⁵

¿Por qué son las expresiones de matiz negativo los primeros sentimientos actuales que se manifiestan? Podríamos dar, a modo especulativo, las siguientes respuestas. Esta es una de las mejores formas de poner a prueba la libertad y la confianza que merece el grupo. ¿Se trata en verdad de un sitio donde puedo ser yo mismo y expresarme tal como soy, tanto en forma positiva como negativa? ¿Es en verdad un sitio seguro, o seré castigado? Otra razón muy distinta es que los sentimientos profundamente positivos son mucho más difíciles y peligrosos de expresar que los negativos. Si yo digo que te amo, me hago vulnerable al más horrendo rechazo; si digo que te odio, a lo sumo me expongo a un ataque, contra el cual puedo defenderme. Sean cuales fueren las razones, estos sentimientos de matiz negativo tienden a constituir el primer material que se presenta «aquí y ahora».

5. *Expresión y exploración de material personalmente significativo.* Quizá sorprenda el hecho de que, después de experiencias negativas tales como la confusión inicial, la resistencia a la expresión personal, el énfasis en los acontecimientos externos y la manifestación de sentimientos de censura o enojo, es muy probable que algún individuo se revele ante el grupo en forma significativa. Es indudable que esto obedece a que ese miembro ha llegado a comprender que, en parte, este es su grupo. Puede ayudar a hacer del mismo lo que desea. Además, ha tenido la experiencia de que fueron expresados y aceptados —o asimilados— sentimientos negativos, sin que ello acarreará consecuencias catastróficas. Cae en la cuenta de que existe aquí cierta libertad, aunque riesgosa. Comienza a generarse un clima de

⁵ *Ibid.*, pág. 210.

confianza. Corre entonces el albur de permitir que el grupo conozca alguna faceta más honda de sí mismo. Un hombre cuenta cuál es la trampa que lo aprisiona, al sentir que no hay esperanza de comunicación entre su esposa y él. Un sacerdote manifiesta cuánta cólera acumuló a causa del trato irracional que le dispensa uno de sus superiores. ¿Qué tendría que haber hecho? ¿Qué podría hacer ahora? Un científico, jefe de un importante departamento de investigación, cobra valor y habla de su penoso aislamiento, refiere al grupo que en su vida nunca ha tenido un solo amigo. Al terminar, derrama algunas lágrimas de autocompasión —que, estoy seguro, ha reprimido durante muchos años—. Un psiquiatra se sincera y revela su sentimiento de culpa por el suicidio de un paciente suyo. Un hombre de cuarenta años narra su absoluta incapacidad para liberarse de la presión que ejerce sobre él su madre, quien quiere controlarlo permanentemente. Se ha iniciado un proceso al que uno de los miembros de un laboratorio llamó «viaje hacia el centro de sí mismo», proceso que es a menudo muy doloroso.

Ejemplo de ello es la siguiente afirmación hecha por Sam, miembro de un laboratorio de una semana. Alguien había hablado de su fuerza. (La cita es de un registro grabado.)

«Sam: Acaso yo no tenga conciencia de ella o no la haya experimentado en esa forma. (Pausa.) Al pensarlo, creo que fue hablando contigo, Tom, el primer día, que expresé la sorpresa genuina que sentí la primera vez que me di cuenta de que podía asustar a alguien... Realmente, se trataba de un descubrimiento que debía examinar, sentir y llegar a conocer, pues la experiencia era muy nueva para mí. Estaba tan habituado a la sensación de que me asustaban los otros, que jamás se me había ocurrido que alguien pudiera tener miedo de mí... supongo que nunca se me ocurrió... Y creo que quizá tenga algo que ver con lo que barrunto acerca de mí mismo».

Esa exploración no siempre constituye un proceso fácil; tampoco el grupo, en conjunto, se muestra receptivo ante semejante autorrevelación. En un grupo de adolescentes recluidos en un reformatorio, todos los cuales se han visto en dificultades de diverso género, un muchacho saca a luz un importante aspecto de sí mismo y en seguida es objeto, a la vez, de la aceptación y el marcado rechazo de los demás.

«George: La cosa es así. Tengo demasiados problemas en casa... Creo que algunos de ustedes saben por qué estoy aquí, de qué se me acusa.

Mary: Yo no lo sé.

Facilitador: ¿Quieres contárnoslo?

George: Pues... Es algo embarazoso.

Carol: Vamos, dílo; no será tan malo.

George: Violé a mi hermana. Ese es el único problema que tengo en casa, y creo que lo he superado. (Pausa larga.)

Freda: ¡Oh! ¡Qué cosa horrible!

Mary: Freda, la gente tiene problemas; quiero decir, sabes que...

Freda: Lo sé, sí, pero, ¡qué barbaridad!

Facilitador (a Freda): Estás enterada de estos problemas, pero te siguen pareciendo horribles.

George: Ven ustedes lo que quiero decir; es embarazoso hablar de ello.

Mary: Sí, pero está bien que lo hagas.

George: Duele hablar de eso, pero sé que debo hacerlo para no sentirme cargado de culpa el resto de mi vida».

Es evidente que Freda, desde el punto de vista psicológico, rechaza por completo a George, mientras que Mary, en particular, demuestra hacia él profunda aceptación. Indudablemente, George está dispuesto a correr el riesgo.

6. *Expresión de sentimientos interpersonales inmediatos dentro del grupo.* Tarde o temprano entra en el proceso la manifestación explícita de los sentimientos inmediatos que un miembro experimenta hacia otro. A veces son positivos, otras, negativos. He aquí algunos ejemplos: «Me siento amenazado por tu silencio». «Me recuerdas a mi madre, que me hizo pasar muy malos ratos». «Tú me resultaste antipático desde el primer momento en que te vi». «Para mí, tú eres como una brisa de aire fresco en el grupo». «Me gustan tu cordialidad y tu sonrisa». «Cuanto más hablas, más me desagradas». Cada una de estas actitudes puede explorarse, y por lo general lo es, en un clima de creciente confianza.

7. *Desarrollo en el grupo de la capacidad de aliviar el dolor ajeno.* Uno de los aspectos más fascinantes de cualquier experiencia grupal intensiva es observar cómo ciertos miembros muestran una aptitud natural y espontánea para encarar en forma útil, facilitadora y terapéutica el dolor y el

sufrimiento de otros. Como ejemplo, más bien extremo, de lo dicho, pienso en el jefe de mantenimiento de una gran fábrica, uno de los miembros de bajo estatus de un grupo ejecutivo industrial. Según nos dijo, «no había sido contaminado por la educación». En las fases iniciales, los integrantes del grupo tendieron a menospreciarlo, pero a medida que buceaban más profundamente en sí mismos y comenzaban a expresar en forma más cabal sus actitudes, este hombre se destacó, sin lugar a dudas, como el más sensible de todos. Sabía intuitivamente ser comprensivo y aceptar a los demás. Estaba alerta a las cosas que aún no se habían expresado, pero que se encontraban latentes bajo la superficie. En tanto que el resto de nosotros prestaba atención a quien hablara en ese momento, él solía descubrir con frecuencia que otro individuo sufría en silencio y necesitaba ayuda. Tenía una actitud profundamente perceptiva y facilitadora. En los grupos es tan común la aparición de esta clase de facultad que he llegado a creer que la capacidad para aliviar el dolor ajeno o actuar en forma terapéutica, abunda en la vida humana mucho más de lo que suponemos. Casi siempre, sólo necesita para ponerse de manifiesto el permiso que concede —o la libertad que posibilita— el clima de una experiencia grupal que fluye sin trabas.

Transcribimos a continuación un caso característico, en el cual el coordinador y varios miembros del grupo tratan de ayudar a Joe, luego de que este refiriera la falta de comunicación casi completa entre él y su mujer. A nuestro juicio, se justifica ofrecer una transcripción extensa de la sesión grabada, por cuanto indica de qué variadas maneras tratan de auxiliarlo los miembros. John les hace ver continuamente los sentimientos que con toda seguridad experimenta su esposa. El facilitador no deja de impugnarle su fachada de excesiva cautela. Marie trata de ayudarlo a descubrir lo que está sintiendo en ese momento. Fred le indica los modos de conducta alternativos que puede elegir. El espíritu de solicitud con que se lleva a cabo todo esto es evidente, y lo es más aún en la grabación misma. No se lo gran milagros, pero hacia el final Joe cae en la cuenta de que lo único que podría serle de provecho es *manifestar sus sentimientos reales* a su mujer.

«Joe: Cuando voy a alguna parte, tengo que tener cuidado si conozco a mucha gente y hago algo, para que mi mujer no se sienta excluida; y desde luego yo... en el último año las

cosas han cambiado tanto que tengo esperanzas, pero durante un tiempo *no las tuve*. No sé si conseguiremos salir del paso. (Pausa.)

John: Se me ocurre a cada rato que ella tiene el gran deseo de penetrar en... en tu interior.

Joe: Así es.

John: No quiero decir que lo haga para causarte daño, sino...

Joe: No. (Pausa.) Pero la cuestión es cómo hacerlo. ¡Por Dios! ¡Tengo que dejarla penetrar, pero también debo poner tanto *cuidado*, y las ocasiones no son frecuentes...!

Facilitador: ¿Crees que, en este grupo, has logrado algo mostrándote cauteloso? (Pausa.)

Joe: Pues... aquí he sido todo lo contrario. En otras palabras, creo que aquí no hemos sido nada cautelosos.

Facilitador: También yo lo creo. Pienso que has corrido muchos riesgos.

Joe: Al decir *cuidado* quise significar que debo prestar atención a la manera en que digo algo, porque, de lo contrario, lo dicho se vuelve en contra mío.

Facilitador: Bueno, hablaré sin ambages. Si piensas que ella no se da cuenta de cuando actúas con tanto *cuidado*, estás *chiflado*.

Joe: Estoy de acuerdo.

Facilitador: Y si a mí se me acerca alguien... y tengo la impresión de que se muere con mucha cautela, me pregunto: ¿Qué está tratando de hacerme creer?

Joe: Pues, traté de obrar de otro modo, y lo peor es que... para empezar, quizás haya sido demasiado rudo. Fue entonces que empezamos a discutir.

Facilitador: Sí, pero suena como si... Aprecio realmente el riesgo que corres, o la confianza que pones en nosotros para referirnos esta situación. Sin embargo, comienzas a hablar de los elementos *externos* a ti mismo.

John: Quiero volver a preguntarte: ¿Puedes tú *sentir* cómo siente ella?

Joe: Bueno... sus sentimientos... Sí, estoy llegando a intuirlos mucho más, y... lo que me molestaba era recordar algunos sentimientos suyos de querer penetrar en mí, y en esos momentos yo la rechazaba. Fue entonces que me cerré *a ella*. Y... pero puedo darme cuenta en seguida de cuándo está perturbada, y entonces... bueno, no sé... yo...

Facilitador: ¿Qué efecto tiene eso en tus sentimientos? Su-pongamos que regresas a tu casa y la encuentras callada y

muy contrariada por tu ausencia, preguntándose en qué has andado. ¿Qué te hace sentir eso?

Joe: Hum... siento tendencia a retraerme.

Marie: ¿Qué sentirías? ¿Que te retraes? ¿O te sentirías perturbado, quizás enojado?

Joe: Así me sentía antes; ahora no tanto. Entiendo eso perfectamente. Lo he observado con mucho cuidado.

Marie: Sí, pero mi pregunta no es esa, Joe.

Joe: De acuerdo.

Marie: Yo no te pregunto si puedes controlarlo o alejarlo de ti. ¿Cuál es tu *sentimiento* en ese caso?

Joe: Hum... me encuentro ahora, en gran medida, en una especie de retraimiento y espera; y sé que si logro superar la situación por la noche, al día siguiente será distinto.

Fred: ¿Crees que podría ser una actitud defensiva, y que expresas esta defensa retrayéndote porque...?

Joe: Bueno, a ella no le gusta.

Fred: Pero a ti, ¿te gusta *menos* esta forma que iniciar una discusión o tener una discrepancia?

Joe: Sí, sencillamente porque lo único que podría dar resultado sería que *yo expresara el sentimiento*. Y espero que eso cambie las cosas, pues antes, cuando salía a relucir un "me ofende lo que acabas de decir" o algo parecido, yo solía *contestarle*, ¡y allí terminaba todo! *Sencillamente, eso no daba resultado*, y ella siempre decía que era yo quien había empezado... pero ahora, *puesto que tengo viva conciencia* de cuando ella está contrariada... quiero decir, ahora que lo veo con toda claridad, lo único que no sé es cómo manejar la situación».

Es indudable que cada uno de estos individuos trata, a su manera, de ayudar o aliviar a Joe, de crear una relación asistencial con él, para que se entienda con su esposa de un modo más constructivo y real.

8. *Aceptación de sí mismo y comienzo del cambio*. Muchas personas piensan que la aceptación de sí mismo constituye un obstáculo para el cambio. En realidad, tanto en estas experiencias grupales como en psicoterapia, representa el *comienzo* del cambio.

Podríamos dar los siguientes ejemplos de las actitudes expresadas: «Soy una persona dominadora, me gusta controlar a los demás. Quiero moldear a estos individuos, conformarlos según lo que creo apropiado». «En mi interior, lle-

vo realmente un niño herido y oprimido, que siente gran lástima por sí mismo. Soy ese niño, además de ser un gerente responsable y capaz».

Pienso en el caso de un funcionario del gobierno, hombre que ocupaba un cargo de mucha responsabilidad y poseía una excelente formación técnica como ingeniero. En la primera reunión del grupo, tuvo la impresión —y creo que otras personas pensaron lo mismo— de que era un hombre frío, retraído, un tanto amargo, resentido, cínico. Cuando hablaba de la forma en que manejaba su oficina, parecía desprenderse de sus palabras que la dirigía «ajustándose a las reglas», sin dar lugar a la cordialidad o a los sentimientos humanos.

En una de las sesiones iniciales, al aludir a su esposa, un miembro del grupo le preguntó: «¿La quieres?». El guardó un largo silencio. La persona que le había formulado la pregunta dijo entonces: «Está bien, esa respuesta es suficiente». El funcionario exclamó: «¡No, espera un minuto! No he respondido porque me estaba preguntando a mí mismo si había amado alguna vez a alguien. No creo que *jamás* haya *amado* realmente a nadie». Todos los presentes tuvimos la clara impresión de que había llegado a aceptarse a sí mismo como una persona incapaz de amar.

Días más tarde, este hombre escuchó con sumo interés cómo otro miembro del grupo expresaba profundos sentimientos personales de aislamiento, soledad, dolor, y hasta qué punto había vivido detrás de una máscara, de una fachada. A la mañana siguiente, el ingeniero dijo: «Añoche pensé, una y otra vez, en lo que nos manifestó Bill. Hasta lloré un poco, solo. No puedo recordar cuánto tiempo hace que no lloro, y *sentí* realmente algo. Pienso que lo que sentí fue, quizás, amor».

No nos sorprendió que, antes de finalizar la semana, hubiese meditado acerca de nuevas formas de tratar a su hijo adolescente, a quien había estado sometiendo a exigencias muy rigurosas. También comenzó a apreciar de veras el niño que su esposa le profesaba, y que ahora creía poder responder en alguna medida.

Otro extracto de una grabación realizada en un grupo de adolescentes indica una combinación de aceptación de sí mismo y autoexploración. Art ha estado hablando de su «caparazón», y ha comenzado a elaborar el problema de aceptarse a sí mismo y a indagar en la fachada que muestra a diario.

«Art: Cuando uno tiene puesta esa caparazón, hum...

Lois: ¡Tú la tienes puesta!

Art: Sí, y aprieta.

Susan: Dentro de tu caparazón, ¿te encuentras siempre tan encerrado?

Art: No, estoy tan acostumbrado a vivir con esta maldita caparazón que ni siquiera me molesta. No conozco incluso mi verdadero yo. Bueno, pienso que aquí he apartado un poco mi caparazón. Cuando me salgo de ella —ocurrió dos veces, nada más... una, hace unos minutos apenas— supongo que soy realmente yo. Pero, luego, cuando estoy dentro de ella, parecería que tiro de una cuerda que está a mis espaldas, y eso sucede casi todo el tiempo. Y cuando estoy de nuevo metido en ella, dejo afuera la fachada.

Facilitador: Y, allí, dentro, ¿no hay nadie contigo?

Art (lorando): Nadie más está allí conmigo, sólo yo. Meto todo dentro de la caparazón, la enrolló y la pongo en mi bolsillo. Tomo la caparazón y mi yo verdadero, y los guardo en el bolsillo, donde están seguros. Creo que mi manera de proceder es realmente esa. Me meto en mi caparazón y me alejo del mundo real. Y aquí... esto es lo que quiero hacer aquí, en nuestro grupo... salir de mi caparazón y desecharla de una vez por todas.

Lois: Eso ya es un progreso. Al menos, puedes hablar de ello. Facilitador: Sí. Lo más difícil será mantenerse fuera de la caparazón.

Art (lorando todavía): Pues... si soy capaz de seguir hablando de ello, puedo salir y mantenerme afuera; pero, saben, voy a tener que protegerme. Esto lastima. En este momento, duele lo que conversamos».

Es posible ver aquí, en forma muy clara, que Art acepta de modo más profundo que ese yo retraído es él mismo. Pero también es evidente el comienzo del cambio.

Otra persona, poco después de su experiencia en el laboratorio, nos informa:

«Dejé el laboratorio sintiendo de una manera mucho más honda que "está bien que sea yo, con todas mis virtudes y flaquezas". Mi esposa me dijo que parezco más auténtico, más real, más genuino».

Es muy común que se experimente esta sensación de mayor realidad y autenticidad. Parecería que el individuo

está aprendiendo a aceptarse a sí mismo —y a serlo— y echa así las bases para una transformación. Está más ligado con sus propios sentimientos; de ahí que estos ya no se encuentren organizados de manera tan rígida, y por consiguiente sean más susceptibles al cambio.

Una mujer nos escribe refiriendo que, poco después de haber formado parte de un grupo de encuentro, su padre murió y ella realizó un viaje largo y difícil para reunirse con su madre, «... un viaje que parecía interminable, a raíz de sus confusas conexiones, mi propio azoramiento y una pena intensa, la falta de sueño y una seria preocupación por la salud futura de mi madre. A lo largo de los cinco días que permanecí allí, lo único que supe es que quería *estar* exactamente como en ese momento, que no deseaba ningún "anestésico", ninguna pantalla convencional entre mí misma y mis sentimientos, y que sólo había una manera de lograrlo: aceptando de modo total la experiencia, *cediendo* al pesar y al quebranto. Este sentimiento de aceptación y rendición ha perdurado en mí desde entonces. Con absoluta franqueza, creo que el laboratorio tuvo muchísimo que ver con mi voluntad de aceptar esta experiencia».

9. *Resquebrajamiento de las fachadas.* A medida que se suceden las sesiones, tienden a ocurrir simultáneamente tantas cosas que es difícil establecer cuál debe describirse primero. Es preciso volver a subrayar que estos distintos hilos y etapas se entretajan y superponen. Uno de esos hilos es la creciente impaciencia que suscitan las defensas. Con el correr del tiempo, al grupo le resulta intolerable que algún miembro viva detrás de una máscara o apariencia. Simplemente, las palabras corteses, el entendimiento intelectual y la comprensión de las relaciones mutuas, el tacto y el estímulo hábilmente forjados, que resultan satisfactorios en las interacciones externas, no bastan en este caso. El hecho de que algunos miembros hayan expresado su sí-mismo prueba con mucha claridad que es *posible* un encuentro más básico, y el grupo parece esforzarse en forma intuitiva e inconsciente, por alcanzar esa meta. *Exige*, a veces de manera amable y otras casi con brutalidad, que el individuo sea él mismo, que no oculte sus sentimientos actuales, que se quite la máscara del trato social corriente. En un grupo había un hombre muy inteligente y culto que mostraba comprender de manera bastante aguda a los demás, pero que no revelaba nada en absoluto de sí mismo. Por último,

uno de los miembros expresó la actitud del grupo, diciendo: «Sal de detrás de ese atril, doctor. Déjate de darnos discursos. Quitate los anteojos oscuros. Queremos *conocer*».

En Synanon, el fascinante grupo que con tanto éxito se ocupa de convertir a los drogadictos en personas, esta violenta destrucción de las fachadas es a menudo dramática. El pasaje que transcribimos a continuación, extraído de una de las sesiones realizadas por el grupo Synanon, lo pone claramente de manifiesto:

«Joe (dirigiéndose a Gina): Me pregunto cuándo dejarás de actuar tan bien en los Synanon. En cada uno de los que he participado contigo, cuando alguien te hace una pregunta tienes listo un libro maravilloso. Tienes todo preparado para explicar qué es lo que anduvo mal y cuál fue tu error, y de qué manera comprendiste esto último y todo ese palabrerío. ¿Cuándo terminarás con eso? ¿Cuáles son tus sentimientos hacia Art?»

Gina: Nada tengo contra Art.

Will: Estás chiflada. Art no tiene un cuerno de sensatez. Estuvo allí, gritándote a ti y a Moe, y sigues tan fresca.

Gina: No; me parece que, en muchos sentidos, es muy inseguro, pero eso nada tiene que ver conmigo. . .

Joe: Actúas como si fueras un dechado de comprensión.

Gina: Se me dijo que actuara como si comprendiera.

Joe: Bueno, ahora estás en un Synanon. Se supone que no debes actuar como si fueras una persona endiabladamente sana. ¿Es tan bueno tu estado?»

Gina: No.

*Joe: Y entonces, ¿por qué diablos no dejas de actuar como si lo fuera?»*⁶

Cuando digo que a veces el grupo es muy violento al tratar de destruir fachadas, ello es exacto, pero también puede ser sensible y delicado. El hombre acusado de esconderse detrás de un atril se sintió profundamente herido por este ataque, y se mostró muy perturbado durante la hora del almuerzo, como si, en cualquier momento, pudiera sufrir una crisis de llanto. Al reiniciarse la reunión, los miembros intuyeron lo que ocurriría y lo trataron con mucha cordialidad, lo cual le permitió contarnos su trágica historia personal,

que explicaba su retraimiento y su enfoque intelectual y académico de la vida.

10. *El individuo recibe realimentación.* En el proceso de esta interacción libremente expresiva, el individuo recibe muy pronto gran cantidad de datos acerca de la forma en que aparece ante los demás. La persona muy efusiva descubre que a los otros les disgusta su exagerada demostración de amistad. El ejecutivo que elige con cuidado sus palabras y habla con puntillosa precisión quizás advierta por primera vez que sus oyentes lo consideran pomposo. A la mujer que demuestra un deseo algo excesivo de ser útil a los demás, algunos miembros del grupo le dicen, en forma categórica, que no quieren tenerla por madre. Todo esto puede resultar perturbador, no cabe duda; pero, en tanto los diversos fragmentos de información se realimentan en el contexto de preocupación por los demás que se desarrolla en el grupo resultan, al parecer, muy constructivos.

Un ejemplo de cierta clase de realimentación se produjo en un grupo en el cual se sugirió a cada uno de los miembros que describieran a los otros como objetos animados o inanimados. Esto generó una realimentación poderosa.

«John (a Alma): Puesto que estamos hablando de cosas, quizá no viniera mal referirnos un poco a tu caso. Tú me recuerdas a una mariposa. (Risas.)

Alma: ¿Por qué? Quiero decir, ¿cómo, por qué una mariposa?»

John: Mira, una mariposa es algo raro para mí. Es una cosa a la que uno puede acercarse bastante, como a un nuevo amigo, podríamos decir, pero en el instante mismo en que se encuentra al alcance de la mano y es posible acariciarla, o aproximarla más a sí y mirarla, revolotea y se va.

(Alma ríe en forma nerviosa.)

John: Se va, y hasta que uno no la dañe o la moje de modo tal que el peso del agua no le permita volar. . . o bien le enseña a confiar en uno. . . será imposible acercársele lo bastante como para tocarla o descubrir algo real de ella, salvo desde cierta distancia. Es en ese sentido que tú me recuerdas a una mariposa. Algo que quizá sería muy bonito si lo contempláramos de cerca, pero a lo cual uno nunca puede acercarse lo suficiente».

⁶ D. Casriel, *So Fair a House*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963, pág. 81.

Por cierto que, en una interacción social corriente, muy rara vez se le diría a una mujer que ella teme cualquier

relación estrecha. No obstante, en un grupo de encuentro ese dato puede serle proporcionado con frecuencia.

Hay oportunidades en que la realimentación puede ser muy cálida y positiva, como lo indica este fragmento de una grabación de un diálogo entre participantes de nuestros grupos de encuentro:

«*Leo (con mucha suavidad y gentileza):* Desde que ella dijo que se despertaba de noche, tuve la impresión de que posee una delicadísima sensibilidad. (*Volviéndose hacia Mary, con voz casi acariciadora.*) Y de alguna manera percibo, cuando te miro, o miro tus ojos, algo así como un toque muy dulce, a través del cual puedes decir o intuir muchas cosas. *Fred:* Leo, cuando dijiste que ella tiene esa clase de delicada sensibilidad, pensé: *¡Dios, es verdad!* Fíjate en sus ojos. *Leo:* ¡Ajá!».

Un ejemplo más detallado de realimentación negativa y positiva a la vez—que es el factor detonante de una nueva y significativa experiencia de autocomprensión y encuentro con el grupo—se extrae del diario de un joven que se sentía muy poco querido, quien había confesado a los miembros del grupo que no le inspiraban ningún afecto y que, a su juicio, tampoco ellos lo querían.

«... Entonces, una muchacha perdió la paciencia conmigo y dijo que se sentía incapaz de darme más que lo que me daba. Expresó que yo parecía un pozo sin fondo, y se preguntaba cuántas veces era necesario hacerme saber que *se me quería*. En ese momento, yo sentía pánico y me decía: “¡Dios mío! ¡Puede ser verdad que no logro satisfacerme y que, de algún modo, me veo impulsado a molestar a la gente para que me preste atención, hasta que la alejo de mí?”.

»En ese momento en que yo me encontraba realmente preocupado, una monja que integraba el grupo tomó la palabra. Dijo que yo no la había enojado con algunas cosas negativas que le había dicho, que le resultaba simpático y no podía entender cómo no me daba cuenta de eso. Afirmó que yo le inspiraba interés y que deseaba ayudarme. Al oír esto, comencé a comprender de veras, y expresé más o menos como sigue lo que no había descubierto hasta entonces. “¿Quiere decir que ustedes están sentados aquí, sintiendo hacia mí lo que yo deseo que sientan, y que en alguna parte de mí mismo estoy impidiendo que eso me llegue?”. Me tranquilicé

mucho, y empecé a preguntarme de veras por qué había rechazado tanto el afecto de todos ellos. No podía encontrar la respuesta, y una mujer opinó: “Parecería que tú siempre trataras de mantenerte cerca de tus sentimientos más profundos, como hiciste esta tarde. Para mí, lo sensato sería que renunciaras a ese empeño. Quizá, si no te esfuerzas tanto, puedas descansar un poco y volver después a ubicarte en tus sentimientos de un modo más natural”.

»Esta última sugerencia surtió real efecto. Vi hasta qué punto era sensata, y casi de inmediato me distendí, sintiendo en mi interior algo así como que amanecía un día esplendoroso y cálido. Además de haber desaparecido mi opresión, por primera vez me enternecí los sentimientos amistosos que, según podía apreciar, ellos experimentaban hacia mí. Es difícil decir por qué motivo no había advertido antes esa simpatía, pero, contrariamente a lo que sucediera en las sesiones anteriores, tuve la *certeza* de que me estimaban. Jamás entendí del todo por qué opuse una barrera al afecto que sentían por mí, pero en ese momento comencé a confiar de manera casi repentina en su genuina simpatía. »La efectividad de este cambio puede medirse a través de lo que dije a continuación: “Bueno, eso significa preocuparse de veras por mí. Ahora, estoy realmente listo para escuchar a otro”. Y *sentía así, de verdad*».⁷

11. *Enfrentamiento.* En algunas oportunidades, el término *realimentación* es harto suave para describir las interacciones que ocurren, y es más conveniente decir que un individuo *enfrenta* a otro, poniéndose directamente «en el nivel» de este. Tales confrontaciones pueden ser positivas, pero a menudo son sin duda negativas, como lo ilustra con toda claridad el ejemplo que damos a continuación. En una de las sesiones finales de un grupo, Alice había hecho ciertas observaciones bastante vulgares y desdinosas a John, quien estaba comenzando a desarrollar tareas de tipo religioso. A la mañana siguiente, Norma—persona hasta ese momento muy callada en el grupo—tomó la palabra:

«*Norma (con un fuerte suspiro):* Pues bien, no me inspiras ningún respeto, Alice. *¡Ninguno!* (*Pausa.*) Me pasan por la cabeza centenares de cosas que quiero decirte. *¡Dios permí-*

⁷ G. F. Hall, «A Participant's Experience in a Basic Encounter Group», manuscrito inédito, 1965 (mimeografiado).

ta que te las haga oír todas! Primero, si deseabas nuestro respeto, ¿por qué no pudiste respetar anoche los sentimientos de John? ¿Por qué te ensañaste hoy con él? ¿Eh? Anoche, ¿no podías aceptar acaso... no podías comprender de alguna manera que él se sentía indigno de servir a Dios? ¿No podías aceptar esto, tenías que escarbar hoy en lo mismo para encontrar allí algo más? ¿Eh? Personalmente, pienso que John no tiene ningún problema que sea de tu maldita incumbencia...! Ninguna mujer de verdad, de las que yo conozco, habría obrado como tú lo has hecho esta semana, y me refiero en particular a lo que dijiste esta tarde. ¡Fue tan torpe! ¡Casi me dieron ganas de vomitar aquí mismo! Y... estoy tan furiosa contigo que tiemblo...! No creo que en toda la semana hayas proceído una sola vez con autenticidad...! ¡Estoy tan enfurecida que quisiera aprenderla a golpes contigo! ¡Quisiera darte de bofetadas en la boca y...! ¡Oh, me llevas tantos años!... yo respeto la edad, respeto a la gente mayor que yo, ¡pero no te respeto a ti, Alice! ¡Nada, en absoluto! (Se detiene sobresaltada.)»

Quizás alivie al lector saber que, antes de terminar la sesión, ambas mujeres llegaron a aceptarse, si no por entero, al menos con mayor comprensión. ¡Pero es indudable que este fue un enfrentamiento!

12. *La relación asistencial fuera de las sesiones del grupo.* Opino que ninguna explicación acerca del proceso grupal resultaría adecuada si no mencionara las numerosas formas en que los miembros del grupo se asisten entre sí. En cualquier experiencia grupal, uno de los aspectos más emocionantes es la manera como los demás miembros ayudan al individuo que pugna por expresarse, o lucha con un problema personal, o padece a raíz de algún descubrimiento doloroso respecto de sí mismo. Como hemos dicho antes, esto puede producirse en el grupo, pero ocurre con más frecuencia aún en contactos que se establecen fuera de él. Cuando observo que dos individuos salen a caminar juntos, o conversan en un rincón tranquilo, o me entero de que se quedaron charlando hasta las tres de la mañana, pienso que es muy probable que, más adelante, llegue a nuestro grupo la noticia de que uno de ellos ha encontrado fortaleza y ayuda en el otro, que el segundo le aportó su comprensión, apoyo, experiencia, afecto y se puso a disposición de aquel. Es increíble el don curativo que poseen muchas personas,

cuando se sienten libres de ofrecerlo, y según parece, la experiencia en un grupo de encuentro lo hace posible.

He aquí un ejemplo del efecto curativo de las actitudes de los miembros de un grupo, tanto fuera de este como en el curso de sus reuniones. Ha sido tomado de una carta escrita al grupo —un mes más tarde— por un integrante del laboratorio, quien, luego de referirse a las dificultades y circunstancias deprimentes con las que tropezó en el transcurso de ese mes, agrega:

«He llegado a la conclusión de que mis experiencias con ustedes me afectaron de modo profundo. Estoy sinceramente agradecido. Esto es algo distinto de la terapia personal. Ninguno de ustedes tenía que interesarse por mí. Ninguno debía centrar su atención en mí más que en los demás, ni decirme cosas que pensaba que podrían ayudarme. Ninguno tenía que hacerme saber que yo le resultaba útil. Sin embargo, lo hicieron, y el resultado ha sido mucho más significativo que cualquier otra cosa que yo haya experimentado hasta ahora. Cuando, por cualquier razón, siento la necesidad de reprimirme y no vivir en forma espontánea, recuerdo que doce personas parecidas a las que ahora tengo ante mí me dijeron que no me contuviera y fuese congruente, que fuese yo mismo, y —he aquí lo más increíble— llegaron inclusive a quererme más por eso. Ello me ha dado valor para salir de mí mismo muchas veces desde entonces. A menudo, me parece que con ese mero hecho ayudo a los demás a experimentar una libertad similar».

13. *El encuentro básico.* De algunas tendencias que acabo de describir se desprende que los individuos establecen entre sí un contacto más íntimo y directo que en la vida corriente. Parece que este es uno de los aspectos más centrales, intensos y generadores de cambio de la experiencia grupal. Con el fin de ilustrar lo antedicho, quisiera dar un ejemplo de un laboratorio reciente. Presa de llanto, un hombre refiere la pérdida trágica de su hijo, dolor que, por primera vez, experimenta *plenamente*, sin reprimir en modo alguno sus sentimientos. Otro le dice, también con lágrimas en los ojos: «Nunca antes he sentido un dolor físico real por el sufrimiento de otro. Me siento totalmente identificado contigo». Este es un encuentro básico.

En otro grupo, una mujer que tiene varios hijos y se describe a sí misma como «una persona vulgar, quisquillosa e

hiperactiva), cuyo matrimonio ha fracasado y que ha sentido que no vale la pena vivir, escribe:

«En realidad, había enterrado bajo una capa de hormigón muchos sentimientos, ante el temor de que la gente se riera de ellos o los pisoteara; y esto, huelga decirlo, provocaba toda clase de situaciones infernales en mi familia y en mí. Aguardaba el laboratorio con mis últimas migajas de esperanza. Se trataba, realmente, de una aguja de confianza en medio de un inmenso pajar de desesperación. (*Narra algunas de sus experiencias en el grupo, y añade:*) Para mí, el verdadero punto crítico fue un simple gesto de tu parte, cuando una tarde me rodeaste los hombros con el brazo, después que yo hiciera una broma diciendo que tú no eras miembro del grupo, que nadie podía llorar apoyado en tu hombro. La noche anterior, habría escrito en mi cuaderno de notas: “¡No hay en el mundo un sólo hombre que me quiera!”. Ese día, tú pareciste interesarte en forma tan genuina por mí que me sentí abrumada. . . Recibí el gesto como una de las primeras manifestaciones que hubiese experimentado nunca de aceptación de mi persona tal como soy, así de estúpida, con todas mis mañas. . . Me sentí necesitada, amante, competente, furiosa, frenética, cualquier cosa, pero sobre todo *querida*, sencillamente. Puedes imaginar la ola de gratitud, humildad y liberación que me invadió. Escribí con enorme alegría: “Me sentí *querida* de veras”. Dudo que este recuerdo me abandone por mucho tiempo».

En estas sesiones grupales, se producen con cierta frecuencia relaciones Yo-Tú (volviendo a utilizar el término de Buber) de esta índole, y casi siempre provocan las lágrimas de los participantes.

Un miembro, al tratar de poner orden en sus experiencias inmediatamente después de un laboratorio, se refiere al frecuente «compromiso en la relación» desarrollada entre dos individuos —no siempre aquellos que, desde el comienzo, simpatizaron entre sí—. Dice luego:

«. . . el hecho increíble que experimentaron una y otra vez los miembros del grupo fue que, cuando un sentimiento negativo se expresaba a otra persona de modo cabal, la relación se afirmaba y aquel sentimiento era reemplazado por una profunda aceptación del otro (. . .) Por lo tanto, el cambio real parecía producirse cuando los sentimientos se

experimentaban y expresaban en el contexto de la relación. “¡No puedo *soportar* tu manera de hablar!” se convertía en una verdadera comprensión y afecto por ti, *tal como hablas*».

Este relato parece sintetizar algunos de los significados más complejos de la expresión «encuentro básico».

14. *Expresión de sentimientos positivos y acercamiento mutuo.* De acuerdo con lo indicado en la última sección, se diría que, cuando los sentimientos se expresan y pueden aceptarse en una relación, es parte inevitable del proceso grupal que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivos. Así, pues, a medida que las sesiones se suceden, toma cuerpo una creciente sensación de cordialidad y confianza, y también un espíritu de grupo, que no brotan sólo de actitudes positivas, sino de una autenticidad que incluye, al mismo tiempo, los sentimientos positivos y negativos. Poco después de un laboratorio, uno de sus integrantes trató de sintetizarlo por escrito, diciendo que «habría que referirse a lo que yo llamo confirmación; una clase de confirmación de mí mismo, de la unicidad y universalidad de las cualidades humanas; la confirmación de que puede surgir algo positivo cuando, estando juntos, podemos ser humanos».

Una expresión particularmente aguda de estas actitudes positivas se manifestó en un grupo en el que Norma enfrentó a Alice con una explosión de enojo. Joan, la facilitadora, perdió la serenidad y rompió a llorar. Las actitudes positivas y curativas del grupo hacia su propio coordinador constituyen un ejemplo desusado de la proximidad y del carácter personal de las relaciones.

«*Joan (llorando):* Siento como si me resultara tan *condenadamente fácil colocarme*. . . colocarme *dentro* de otra persona, y creo que puedo sentir eso. . . respecto de ti, John, y de ustedes, Alice y Norma.

Alice: Y eres tú quien resulta *herida*.

Joan: Quizá sea así, en parte. Supongo que sí (*llorando*).

Alice: Ese es un don maravilloso. ¡Cuánto daría por tenerlo!

Joan: Lo posees en gran medida.

Peter: En cierto modo, *soportas*. . . Pienso que, de una manera especial, porque eres la facilitadora, es posible que hayas *soportado* por nosotros una carga *harto pesada*. . . *tan* *teamos*, para tratar de aceptarnos unos a los otros *tal como* *somos*, y. . . creo que cada uno de nosotros *logra cosas*, de

una manera u otra, y dice: *por favor*, acéptame; quiero abandonar esto *aquí mismo*, y...

Norma: Después nosotros no aceptamos.

Peter: Y es posible que te estemos trasladando esta carga; y puede resultarte demasiado pesado que la gente te pida por favor que la *acceptes* así, si a ello se suman tus propios sentimientos. ¿Pienzas qué puede ser eso?

Joan (llorando todavía): Bueno, en realidad no culpo a los demás; creo que ese... ese es, en verdad, *mi* problema, el de *echarme yo* esa carga, o lo que fuere. Quiero decir: la carga-ría exactamente igual si no fuera la facilitadora... no creo que sea por el rol.

Peter: No, no, no es por el rol...

Norma: Decididamente, no...

George: No creo que se trate de lo que la gente te mete en la cabeza; creo que es esa fantástica sensibilidad tuya, todo lo que compartes, y entonces soportas la carga; creo que, para mí, significas ahora mucho más que lo que significabas antes. Hubo momentos en que dudé de ti, y me pregunté si te acercarías a nosotros como personas o como clientes. Sin embargo (creo haberlo dicho una vez esta semana), tuve la sensación de que, si en algún momento se hacía necesario, ibas a mostrar tu faz menos favorable. Así eres de *honesto* con las cosas. Y pienso que esto indica... que la *mostraste*; la otra faz tuya que no vimos en toda la semana. Me siento mal por ser como soy... un miembro del grupo que no te ayuda de inmediato a sentirte mejor».

Quizás alguien critique con dureza a un «líder» tan comprometido en el proceso y tan sensible que llora por las tensiones del grupo, de las que se hace cargo. En cuanto a mí, esto representa sólo una prueba más de que, cuando las personas se muestran unas a otras tal cual son, poseen una habilidad pasmosa para aliviar a su prójimo, con un amor real y comprensivo, sin importar que esta persona sea «participante» o «líder».

15. *Cambios de conducta en el grupo.* De la observación parece deducirse que se operan en el grupo muchos cambios de conducta. Los gestos se modifican, como así también el tono de la voz (que a veces se intensifica y otras se vuelve más suave, y en general es más espontáneo, menos impostado, más emotivo). Los individuos manifiestan una asombrosa capacidad para brindarse mutua solicitud y asistencia.

Empero, nuestro principal interés radica en los cambios de conducta que ocurren después de la experiencia grupal. Esto constituye el problema más significativo, acerca del cual es preciso que realicemos un estudio e investigación más profundos. Una persona enumeró así los cambios que advirtió en sí misma (quizá su apreciación parezca demasiado favorable, pero se repiten palabras análogas en multitud de otras declaraciones):

«Soy más franca y espontánea, más comprensiva, empática y tolerante. Me expreso con mayor soltura. Me siento más segura. A mi manera, soy más religiosa que antes. Mis relaciones con mi familia, mis amigos y colegas poseen un grado de sinceridad más alto, y expreso en forma más abierta mis simpatías y antipatías, y todos mis sentimientos. Estoy más dispuesta a admitir mi ignorancia. Me siento más jovial, y ha aumentado mi voluntad de ayudar a los demás».

Dice otra:

«Desde que estuve en el laboratorio he establecido una nueva relación con mis padres. Ha sido penoso y difícil para mí pero me he sentido más libre al hablar con ellos, en especial con mi padre. Se dieron los pasos tendientes a lograr con mi madre un acercamiento más estrecho que el que tuve en los últimos cinco años».

Una tercera refiere:

«Me ayudó a aclarar mis sentimientos con respecto al trabajo, despertó en mí un mayor entusiasmo por él, y me convertí en una persona más sincera y amable con mis colegas; asimismo, me volví capaz de mostrar con mayor franqueza mi hostilidad hacia alguien. La relación con mi esposa se tornó más sincera y profunda. Nos sentimos más libres para hablar de cualquier cosa y ahora tenemos la certeza de que podremos ponernos de acuerdo en cualquier tema que tratemos».

A veces, las transformaciones que se describen son muy sutiles:

«El cambio principal es una noción más positiva de la aptitud que me permite oír el "grito silencioso" de otra persona e interesarme por él».

Aunque corro el riesgo de hacer que los resultados parezcan demasiado buenos, agregaré otra narración, escrita por una madre poco después de haber concluido un laboratorio:

«Tanto a mí como a mi marido nos interesó la repercusión inmediata en nuestros hijos. Me sentía tan apoyada por el hecho de que un grupo de extraños me hubiese aceptado y querido que, cuando regresé a casa, fue mucho más espontáneo mi cariño por las personas que me rodeaban en forma más inmediata. Por añadidura, la práctica que realicé en el laboratorio en cuanto a aceptar y querer a otros se puso de manifiesto en mis relaciones con amigos íntimos».

En un capítulo posterior, procuraré resumir las distintas clases de cambios de conducta posibles, positivos y negativos.

Fracasos, desventajas y riesgos

Hasta ahora, cabría pensar que todos los aspectos del proceso grupal son positivos. Sobre la base de lo que indican las pruebas que están a nuestra disposición, parece que se trata, casi siempre, de un proceso positivo para la mayoría de los participantes. Sin embargo, también se producen fracasos. Permítaseme describir en forma breve algunos aspectos negativos del proceso grupal, tal como a veces se presentan.

La deficiencia más obvia de la experiencia grupal intencional es que, con frecuencia, los cambios de conducta —si tienen lugar— no son perdurables. Los participantes lo reconocen a menudo. Uno dice: «Quisiera conservar para siempre la capacidad de franqueza con que salí de la reunión». Otro expresa: «Experimenté en el laboratorio mucha aceptación, cordialidad y cariño. Me resulta difícil trasladar a otras personas la capacidad de compartir estas cosas. Me es más fácil recaer de nuevo en mi antiguo papel de persona no emotiva que dar los pasos necesarios para establecer relaciones francas».

A veces, los miembros del grupo viven de manera bastante filosófica este fenómeno de la «recaída»:

«La experiencia grupal no es un modo de vida, sino un punto de referencia. Las imágenes que tengo de nuestro grupo,

aun cuando no estoy seguro de algunos de sus significados, me brindan una útil y reconfortante perspectiva acerca de mi rutina normal. Son como una montaña a la que he trepado y donde disfruté, y a la cual espero volver de vez en cuando».

Haré otros comentarios respecto de esta «recaída» en el capítulo que se refiere a los hallazgos de las investigaciones.

Un segundo peligro potencial, latente en la experiencia grupal intensiva y mencionado muchas veces en debates públicos, es que el individuo puede enfascarse en la revelación de sí mismo y quedar con problemas sin elaborar por completo. Hubo varios informes de personas que, después de una experiencia grupal intensiva, necesitaron recurrir a un terapeuta para profundizar en los sentimientos que habían salido a luz en la experiencia y permanecían irresueltos. Es evidente que, si no se cuenta con más datos respecto de cada situación individual, cuesta establecer si este resultado es negativo, o parcial o enteramente positivo. Además, existen muy pocos testimonios de que un individuo haya sufrido algún episodio psicótico durante o inmediatamente después de una experiencia grupal intensiva. La otra cara de la moneda es que, en el contexto de un grupo de encuentro básico, algunos individuos pasaron por episodios claramente psicóticos, y lo hicieron de manera muy constructiva.

Mi juicio clínico provisional sería que, cuanto más positivo es el desenvolvimiento del proceso grupal, menos probabilidades hay de que la participación en el grupo genere en el individuo un daño psicológico. Empero, es indudable que se trata de un serio problema, y se necesita saber mucho más al respecto.

Un participante ofrece una buena descripción de algunas de las tensiones que se producen en los miembros del laboratorio como resultado de este potencial de daño, cuando dice:

«Pienso que el laboratorio tuvo momentos de sumo valor para mí: aquellos en que me sentí realmente muy unido a determinadas personas. Hubo momentos de temor, cuando la fuerza potencial de la experiencia era muy evidente, y yo comprendía que se podía herir profundamente o ayudar mucho a alguna persona en particular, pero no podía predecir a cuál».

Otro riesgo o deficiencia acecha al grupo de encuentro básico. Hasta hace muy pocos años, no era habitual que ambos miembros de un matrimonio participaran en un laboratorio. Esto puede constituir un problema real, si uno de los esposos ha tenido un cambio significativo durante la experiencia o como resultado de ella. Un individuo percibe con nitidez este riesgo al expresar, con posterioridad a un laboratorio:

«Creo que un matrimonio se expone a un grave peligro cuando sólo uno de los cónyuges concurre al grupo. Al otro le es muy difícil competir con el grupo, ya sea en forma individual o colectiva».

Un frecuente efecto posterior de la experiencia grupal intensiva es que pone al descubierto tensiones conyugales que se han mantenido ocultas.

Otro peligro, que a veces ha provocado verdadera inquietud en los laboratorios intensivos mixtos, lo representa el hecho de que, entre los miembros del grupo de encuentro, pueden desarrollarse sentimientos muy positivos, cálidos y afectuosos (según lo demuestran muchos de los ejemplos ya expuestos, y otros que aparecerán en capítulos posteriores). Algunos poseen un inevitable componente sexual, y si no se aclaran de manera satisfactoria en el laboratorio, pueden crearle graves preocupaciones a los participantes y constituir una seria amenaza para sus cónyuges. Además, los sentimientos de proximidad y cariño pueden, por ejemplo, convertirse en fuente de amenaza y dificultades conyugales si la esposa no ha estado presente en el laboratorio pero proyecta en él muchos temores—fundados o no—vinculados con la pérdida de su marido.

Un hombre que había integrado un grupo mixto de ejecutivos me escribió un año después, mencionando la tirantez que surgió en su matrimonio a raíz de su vinculación con Marge, una mujer que también formaba parte del mismo grupo de encuentro básico.

«Hubo un problema con respecto a Marge. Había nacido en mí un sentimiento muy cálido hacia ella, una gran compasión, pues advertía que estaba *muy sola*. Pienso que el afecto era sincero y recíproco. En todo caso, me escribió una carta y cariñosa carta que di a leer a mi esposa. Me *enorgullece* que Marge pudiera profesarme ese afecto [pues él se

consideraba una persona de escasos méritos]. Pero mi esposa se alarmó, ya que interpretó que las palabras de Marge implicaban un asunto amoroso entre nosotros, o al menos una amenaza *potencial*. Dejé de escribirle a Marge, porque después de eso sentía que mi conducta era más bien clandestina. Mi mujer participó luego en un "grupo de encuentro", y ahora puede comprender. He reanudado mi correspondencia con Marge».

Por supuesto, no todos los episodios de esta índole terminan en forma tan armoniosa.

Con respecto a esto, es interesante destacar que en los últimos años aumentaron cada vez más las experiencias con «laboratorios de parejas» y otros para ejecutivos acompañados por sus cónyuges.

Quizá resulte significativo el siguiente episodio de «enamoramiento» en el grupo, a causa de la absoluta franqueza con que su protagonista, Emma—divorciada y con hijos—, lo narra:

«... A principios de la primera semana, advertí en el grupo la presencia de un hombre que parecía seguro de su masculinidad y que, sin embargo, era cordial, comprensivo y amable. Me atrajo esta combinación, y pronto advertí que él era el tipo de hombre que me daba paz. Hacia el jueves de la primera semana, empezamos a descubrir que teníamos muchas cosas en común, y pasábamos juntos algunos ratos, bajo los pinos. El jueves, después de la sesión de grupo, me dijo: "Emma, veo que puedes haber sido una amenaza para tu marido, y pienso que eres capaz de amenazar a cualquier hombre". En respuesta a mi muda pregunta, agregó: "Te muestras tan segura de estar en lo cierto cuando logras un *insight*". Esto hizo descender mi autoestima hasta un nivel ínfimo; nos dirigimos luego a la sesión general y él se sentó a mi lado. Unos cinco minutos más tarde, se volvió hacia mí y, con lágrimas en los ojos, exclamó: "¡Dios mío, Emma! Lo que vi en ti es lo mismo con que tropiezo, cada día, en mi propio trabajo con la gente del laboratorio". Cuando hizo esta observación, me enamoré perdidamente de él. El hecho de que hiciera el problema común a hombres y mujeres me liberaba de este rótulo: "Destructiva para los Hombres".

»El sábado a mediodía, Allen fue a su casa para reunirse con su familia, y yo, durante el resto de ese día y el domingo, me sentí como si estuviera recién casada. Cuando regre-

só el domingo por la noche, percibí que sus ojos me inundaban con una luz de amor, y que no me hacía falta otra cosa en el mundo. En la mañana del lunes, muy temprano, me desperté sollozando. Era una niñita que llevaba un vestido corto y ajado. Al borde de la escena rondaba una nebulosa figura masculina. Durante las tres horas que siguieron, supe lo que era sentir el amor de un padre. Cosa curiosa: en el curso de las tres horas que sentí ese amor, en ningún momento perdí la sensación de ser una mujer enamorada de un hombre. De alguna manera, la calidad del amor de Allen pareció permitir el sentimiento del amor paterno, en su justo tiempo y lugar, como un realce del sentimiento de unión carnal. Temo no explicarme con mucha claridad, pero lo hago lo mejor que puedo...

». . . El viernes por la mañana, en nuestro último día después del grupo T, Allen insistió en que pasáramos unos minutos juntos. Nos sentamos al sol, sobre una roca baja. Me preguntó si yo quería hablar acerca de las dos semanas que habíamos compartido. Respondí más o menos así: "Encontramos nuestro rumbo a lo largo de un camino sembrado de obstáculos. La relación ha sido delicada y frágil. Desde que deposité mi confianza en ti, en ningún momento perdí la fe en que tú podrías encontrar el camino. Con respecto al futuro, no creo que te fantasee como marido mío. Pienso que siempre te honraré y amaré como Allen E., quien, por obra y gracia de su amor, hizo crecer en mí la capacidad de ser una mujer tierna y mercedora de cariño. Confío en que, de algún modo, esta experiencia te haya dado mayor conciencia de tu capacidad para ser un hombre amante. ¿Qué nos sostendrá en el futuro? Tengo la sensación de que la fuerza sustentadora será el hecho de saber ambos que cada uno está ayudando al otro a su modo, mientras interactúa con su familia y colegas profesionales. Incluso tengo la vaga sensación de que mis hijos, al percibir mi nueva persona, en cierta forma llegarán a saber qué se siente cuando se tiene un padre". Cuando terminé, Allen, que tiene ideas mucho más penetrantes que las mías y mayor facilidad para expresarlas, comentó con lágrimas en los ojos: "Lo has dicho en forma maravillosa! Hemos vivido juntos toda una vida!".

»Esta semana en mi casa, y en tanto surge la nueva persona en que me he convertido, se derrumban, uno tras otro, mis temores. A medida que percibo mi nuevo mundo, me invade una serenidad tan palpable que parece tener la consistencia de un budín. . .»

He aquí el maduro manejo de una intensa y delicada relación amorosa. No me cabe duda alguna de que ella promovió el desarrollo de cada uno de estos individuos.

En los últimos años, se ha advertido otro elemento potencialmente negativo que dimana de los grupos de encuentro. Los individuos que ya han participado en grupos de este tipo pueden ejercer una influencia anuladora en los nuevos laboratorios a los que concurren. Manifiestan a menudo lo que yo denomino el fenómeno del «profesional ducho en la materia». Creen que han aprendido las «reglas del juego», y en forma abierta o subrepticia tratan de imponerlas a los recién llegados. Por consiguiente, en vez de promover una verdadera expresividad o espontaneidad, tratan de sustituir las viejas reglas por otras nuevas, y hacen que los miembros se sientan culpables si no expresan sus emociones, o son reacios a manifestar de viva voz sus críticas o su hostilidad, o hablan de situaciones ajenas a la relación grupal, o temen revelarse a sí mismos. Al parecer, estos «profesionales duchos» tratan de reemplazar las restricciones convencionales más antiguas por una nueva tiranía de las relaciones interpersonales. A mi juicio, esto constituye una perversión del verdadero proceso grupal. Es menester preguntarnos cómo se produce semejante parodia de la espontaneidad. Personalmente, tengo mis dudas acerca de la calidad de la intervención del facilitador en las experiencias grupales previas de tales sujetos.

Conclusiones

He intentado dar una imagen realista, fruto de la observación, de ciertos elementos comunes del proceso que se genera en el clima de libertad de un grupo de encuentro. Señalé algunos riesgos y defectos de la experiencia grupal. Espero haber aclarado la necesidad que existe en esta esfera de que se lleven a cabo gran cantidad de estudios e investigaciones sagaces y profundos.

3. ¿Puedo actuar como facilitador de un grupo?

Popeo

Cuando terminé el capítulo que se refería al proceso de los grupos de encuentro, pensé que el siguiente paso lógico era escribir acerca de «la facilitación de los grupos de encuentro». Pero, simplemente, no conseguía que cristalizara en mí, y demoré más de un año en ello. Pensaba de continuo en los muy diversos estilos de coordinadores que he conocido y con quienes he compartido el liderazgo de grupos. Un capítulo de esta índole, a causa de su brevedad, tendría que estar tan homogeneizado que, hasta cierto punto, todas sus verdades serían también falsedades.

Reduje entonces mis aspiraciones y pensé escribir sobre «mi manera de facilitar un grupo», esperando que con ello estimularía a otros para que hicieran lo mismo. Pero luego de una charla mantenida con varios facilitadores, muchos de los cuales pertenecen a nuestro cuerpo de especialistas —charla que enriqueció en todos sus aspectos la presente exposición—, ese tema quedó, asimismo, descartado. Advertí que conservaba aún el tono del trabajo de un experto en la materia, que no es mi interés acentuar. Creo que el presente título capta mi verdadero propósito. Deseo escribir con toda franqueza acerca de mis esfuerzos como facilitador en un grupo, y expresar en la medida de lo posible mis virtudes, defectos y vacilaciones al intentar desempeñar con eficacia el honesto arte de las relaciones interpersonales.

Trasfondo filosófico y actitudes previas

Uno no entra en un grupo como una *tabula rasa*. Por lo tanto, quisiera enunciar algunas de las actitudes y convicciones que me son inherentes.

Cuando existe un razonable clima de facilitación, confío en que el grupo desarrollará su propio potencial y el de sus miembros. Para mí, esta capacidad del grupo constituye un

motivo de reverente respeto. Quizá como corolario de esto, he ido promoviendo, en forma gradual, una gran confianza en el proceso grupal. Es indudable que esta confianza es similar a la que llegué a depositar en el proceso de terapia individual facilitado más que dirigido. A mi juicio, el grupo se parece a un organismo consciente de la dirección en que se encamina, aunque no pueda definirla de manera intelectual. Esto me recuerda un filme cuyo tema correspondía al campo de la medicina, el cual, en cierta oportunidad, me impresionó profundamente. Se trataba de una película microfotográfica que mostraba los movimientos aleatorios de los glóbulos blancos en el torrente sanguíneo, hasta que surgía una enfermedad provocada por una bacteria. Entonces, de un modo que sólo podría describirse como intencional, se dirigían hacia esta, la rodeaban, la devoraban poco a poco y destruían, y volvían luego a desplazarse sin orden ni concierto. Se me ocurre que, en forma análoga, un grupo reconoce los elementos malsanos en su proceso, se centra en ellos, los esclarece o elimina, y se transforma en un grupo más sano. Esta es mi manera de decir que he visto manifestarse «la sabiduría del organismo» en todos los niveles, desde la célula hasta el grupo.

Ello no significa que cualquier grupo logra «éxito»,¹ o que el proceso es idéntico en todos los casos. Un grupo puede empezar desplegando mucha actividad inexpressiva, y dar apenas pasos hacia una mayor libertad. Otro quizá comience en un nivel muy espontáneo y sensible, avanzando largo trecho en el camino que conduce hacia el máximo desarrollo de su potencial. Creo que ambos movimientos forman parte del proceso grupal, y depósito igual confianza en cada grupo, aunque personalmente disfrute de los dos en forma muy distinta.

Otra de las actitudes se relaciona con las finalidades. Por lo general, no pienso en una meta específica para un grupo determinado: abribo el sincero deseo de que siga su

¹ ¿Qué significa «tener éxito»? Por el momento, me conformaré con una definición muy simple. Si un mes después que el grupo ha dejado de reunirse algunos participantes consideraran que constituyó una experiencia insatisfactoria y carente de significado para ellos, o que les infligió un daño del cual se están recuperando todavía, el grupo no tuvo, por cierto, éxito en su caso. En cambio, si la mayoría de los miembros piensan que fue una experiencia gratificadora que, de alguna manera, contribuyó a su desarrollo, estimo que cabe sostener que ha alcanzado «éxito».

propio rumbo. A veces, a raíz de alguna ansiedad o parcialidad personal, *me propuse* que un grupo alcanzara una meta específica. Cuando algo así ocurrió, o bien el grupo desbarató ese propósito, o bien pasó conmigo el tiempo suficiente para que yo lamentara de veras haber pensado en una meta específica. Hago hincapié en los aspectos negativos de las metas *específicas* porque, al par que deseo evitarlas, también espero que en el grupo se produzca algún tipo de movimiento procesal, y creo incluso que puedo predecir algunas de las probables direcciones generales que tomará, aunque no una específica. Para mí, esto representa una diferencia importante. El grupo se *moverá*, de eso estoy seguro, pero sería presuntuoso pensar que puedo o debo *dirigir* ese movimiento hacia una meta *específica*.

Por lo que puedo observar, este enfoque no difiere en el plano filosófico del que durante años adopté en la terapia individual. No obstante, mi comportamiento en un grupo es a menudo muy distinto de lo que era en una relación interpersonal. Atribuyo esto al desarrollo personal que se experimenta en los grupos.

De ordinario, no otorgo importancia alguna al problema de qué le parece a otra persona mi estilo de facilitación. En ese sentido, lo habitual es que me sienta bastante competente y cómodo. Por otra parte, sé por experiencia que puedo, al menos durante un tiempo, sentir celos por un colider que aparenta ser mejor facilitador que yo. Mi esperanza es llegar a ser en el grupo, en forma paulatina, un participante y un facilitador a la vez. Es difícil describir esto sin dar la impresión de que desempeño de modo consciente dos papeles disímiles. Si observamos a un miembro de un grupo que actúa en forma sincera, tal como es, veremos que, por momentos, expresa emociones, actitudes y pensamientos cuya finalidad principal es facilitar el desarrollo de otro miembro. Otras veces, con idéntica autenticidad, expresará sentimientos o preocupaciones cuya meta obvia es correr el riesgo de un mayor crecimiento. Esta última descripción se aplica también a mi caso, salvo que tiendo a ser más a menudo la segunda clase de persona —o sea, la que se arriesga— en las últimas fases del grupo y no en las primeras. Cada faceta constituye una parte mía real, de ninguna manera un rol.

Tal vez sea útil presentar aquí otra breve analogía. Si estoy tratando de explicar algún fenómeno científico a un niño, de cinco años, mi terminología y hasta mi actitud se-

rán muy diferentes de las que usaré si explico lo mismo a un joven despierto de dieciséis años. ¿Quiere decir esto que desempeño dos roles? Por supuesto que no; significa, simplemente, que han entrado en juego dos facetas o expresiones de mi personalidad real. De modo similar, en un momento determinado deseo verdaderamente actuar como facilitador con alguna persona, y en otro, correr el riesgo de descubrir algún aspecto nuevo de mí mismo.

Creo que la forma en que desempeño mi función de facilitador es significativa para el grupo, pero que el proceso grupal es mucho más importante que mis declaraciones o mi conducta. Y tendrá lugar si yo no lo obstaculizo. Es indudable que me siento responsable *ante* los participantes, pero no *de* ellos.

En un curso académico que estoy conduciendo a la manera de un grupo de encuentro, mi gran anhelo es tener presente a la persona *en su totalidad*, que ella aparezca en sus modalidades afectivas y cognitivas. Lo mismo ocurre, en cierto grado, en cualquier grupo. No me ha resultado fácil conseguirlo, pues, en cualquier instancia determinada, casi todos preferimos una modalidad a la otra. Sin embargo, esto constituye una manera de ser que para mí encierra mucho valor. Trato de progresar yo mismo —y que también lo hagan los grupos donde actúo como facilitador— con miras a permitir que la persona íntegra esté presente en forma cabal, con sus ideas y sentimientos —los sentimientos imbuídos de ideas, las ideas imbuídas de sentimientos—. En un seminario realizado hace poco tiempo, y por razones que escapan en parte a mi comprensión, todos los que interveníamos lo logramos en un grado sumamente gratificante.

Función de creación del clima

Suelo comenzar un grupo de un modo muy poco estructurado, quizás haciendo únicamente un simple comentario, tal como: «Sospecho que, al finalizar estas sesiones grupales, nos conoceremos unos a otros mucho mejor que ahora»; o bien: «Estamos listos para empezar. Podemos hacer de esta experiencia grupal exactamente lo que deseamos»; o bien: «Me siento un poco inquieto, pero me tranquilizo de alguna manera cuando los miro y comprendo que todos nos hemos embarcado en lo mismo. ¿Por dónde empezamos?».

En una charla grabada con un grupo de facilitadores, formulé este punto de vista de la siguiente manera:

«En parte porque confío realmente en el grupo, por lo general puedo actuar en él en forma muy libre y tranquila, aun desde el principio. Acaso exagero un poco al decir esto, pues siempre me asalta alguna ansiedad cuando el grupo comienza a funcionar, pero pienso en seguida: "No tengo idea de lo que va a suceder; no obstante, se me ocurre que todo irá bien", y creo que tiendo a comunicar, de un modo no verbal: "Ninguno de nosotros sabe lo que habrá de ocurrir, pero no parece tratarse de algo que constituya un motivo de preocupación". Creo que tanto mi tranquilidad como el deseo de no orientar pueden ejercer una influencia liberadora en los demás».

Escucho con la mayor atención, esmero y sensibilidad de que soy capaz a cada individuo que se expresa. *Escucho* sin preocuparme de si lo que dice es superficial o importante. A mi juicio, el individuo que habla merece que se lo escuche y comprenda; es *él* quien lo merece, por haber expresado algo. Mis colegas dicen que, en este sentido, yo «convalido» a la persona.

No cabe duda de que soy selectivo al escuchar y, por lo tanto, «directivo»—si se desea acusarme de ello—. Me centro en el miembro del grupo que está hablando, e indudablemente los detalles de la disputa que tuvo con su mujer, o las dificultades que encuentra en el trabajo, o su desacuerdo con lo que acaba de decirse, me interesan mucho menos que el *significado* que tales experiencias encierran para él en este momento, y los *sentimientos* que le despertan. Trato de responder a estos significados y sentimientos.

Mi gran deseo es crear un clima que dé al individuo seguridad psicológica. Quiero que, desde el primer instante, sienta que si se atreve a expresar algo muy personal, o absurdo, u hostil, o cínico, al menos habrá en el grupo una persona que lo respeta lo suficiente como para escuchar con atención lo que dice, considerando que se trata de una expresión auténtica de sí mismo.

Hay una forma levemente distinta por medio de la cual quiero también crearle al miembro un clima seguro. Soy muy consciente de que, en el curso de la experiencia, es imposible evitar el dolor del nuevo *insight* o del crecimiento, o el tormento que produce una reorientación honesta de

parte de los demás. Sin embargo, mi intención es que el individuo sienta que, le pase *a él* lo que le pase, y cualquiera que sea la índole de lo que ocurra *dentro de él*, psicológicamente estará *a su lado* en los momentos de dolor o alegría—o cuando estos dos sentimientos se combinan, lo cual constituye un frecuente indicio de crecimiento—. Creo que, de ordinario, puedo intuir cuándo un participante sufre o está atemorizado, y entonces le hago llegar alguna señal, verbal o no, de que percibo su estado de ánimo y lo acompaño en su dolor o en su miedo.

Aceptación del grupo

Tengo muchísima paciencia con el grupo y con cada individuo que lo integra. Si algo aprendí una y otra vez en los últimos años es que, a la postre, el hecho de aceptar al grupo tal como *es* resulta muy fructífero. Si un grupo desea intelectualizar, o discutir problemas muy superficiales, o es muy cerrado, desde el punto de vista emocional, o teme mucho la comunicación personal, estas tendencias rara vez me molestan tanto como a otros coordinadores. Advierto que ciertos ejercicios y determinadas tareas establecidas por el facilitador pueden, en la práctica, obligar al grupo a una mayor comunicación aquí y ahora, o a alcanzar un mayor nivel afectivo. Hay coordinadores que realizan esto con mucha habilidad y logran un buen efecto en el momento adecuado. No obstante, soy un científico-clínico lo bastante consciente como para efectuar muchas evaluaciones ulteriores; por ello, sé que a menudo el resultado de esos procedimientos dista de ser, a la larga, tan satisfactorio como el efecto inmediato. En el mejor de los casos, puede hacer que el individuo se convierta en un discípulo puntilloso (cosa que no me agrada): «¡Qué maravilloso es el coordinador! ¡Logró que me convirtiera en una persona franca, cuando no tenía ninguna intención de serlo!». Puede originar, asimismo, un rechazo total de la experiencia. «¿Por qué hice las tonterías que me pidió que hiciera?». Y, en el peor de los casos, puede que la persona sienta violado su sí-mismo en alguna forma, y se cuide a partir de entonces de exponerse jamás a la acción de un grupo. Sé por experiencia que si intento presionar a un grupo para que alcance un nivel que no tiene, ello no dará buenos resultados a la postre.

Por consiguiente, he comprobado que lo mejor es vivir el grupo exactamente en el estado en que se encuentra. De esta manera, he trabajado con un grupo de científicos de primera línea —dedicados a la física casi todos ellos—, muy inhibidos y que rara vez expresaban en forma franca sus sentimientos; el encuentro personal no se producía, sencillamente, en un nivel más profundo. Sin embargo, logramos muchos resultados positivos en nuestras reuniones, y el grupo llegó a ser mucho más libre, expresivo e innovador.

Obtuve resultados análogos en mi trabajo con altas autoridades educacionales, las cuales constituyen, quizás, el grupo más rígido y con mayores defensas de nuestra cultura. Con esto no quiero decir que la tarea me sea siempre fácil. En un grupo de educadores, se habían entablado muchas conversaciones de carácter superficial e intelectual, pero poco a poco se fue pasando a un plano más profundo. Cierta tarde, durante una de las sesiones, la charla se volvió cada vez más trivial. Una persona preguntó: «¿Estamos haciendo lo que *queremos*?». Y la respuesta fue unánime: «¡No!». Sin embargo, al poco rato la charla volvió a versar sobre asuntos que no me interesaban para nada. Esto me puso en un aprieto. Con el fin de mitigar la ansiedad bastante intensa que el grupo había manifestado al principio, en la sesión inicial yo había señalado que los miembros podían hacer lo que quisieran, y, en la práctica, parecían estar diciendo de viva voz: «Queremos pasar hablando de trivialidades el fin de semana, ganado a costa de duros esfuerzos». Frente a la libertad que les había concedido, parecía contradictorio expresar mis sentimientos de aburrimiento y disgusto.² Después de una breve lucha interior, decidí que ellos tenían todo el derecho de hablar de trivialidades, y yo todo el derecho de no aguantarlo. De modo que salí en silencio de la habitación, y me fui a dormir. Después de mi partida, y también a la mañana siguiente, se produjeron reacciones tan diversas como lo eran los participantes. Uno se sintió reprobado y castigado, otro juzgó que era una treta mía, un tercero se avergonzó del tiempo que habían perdido, y otros experimentaron el mismo disgusto que yo

ante sus banales coloquios. Les dije que, de acuerdo con lo que podía advertir, había tratado simplemente de que mi conducta se ajustara a mis contradictorios sentimientos, pero que ellos gozaban del derecho de tener sus propias percepciones. De todos modos, no cabe duda alguna de que a partir de ese momento las interacciones fueron mucho más significativas.

Aceptación del individuo

Estoy dispuesto a aceptar que el participante se comprometa con el grupo o no. Si una persona desea mantenerse psicológicamente al margen de él, cuenta con mi permiso tácito para hacerlo. El grupo mismo puede estar dispuesto o no a que ella continúe en esa posición, pero yo lo acepto. Un escéptico rector universitario me confió que lo más importante que había aprendido en el grupo era que podía abstenerse de participar y sentirse cómodo al respecto, comprendiendo que no se le forzaría a hacerlo. A mi juicio, esta era una valiosa enseñanza para él y le posibilitaría una participación más real en la próxima oportunidad. Los últimos informes acerca de su conducta, a un año de la experiencia, sugieren que se benefició con esta aparente falta de participación, y que se operó un cambio en él.

Acepto el silencio o el mutismo de un individuo, siempre y cuando tenga la seguridad de que no encierra un dolor o una resistencia inexpressada.

Tiendo a aceptar las declaraciones de los individuos tal cual las formulan. Como facilitador (al igual que en mi función de terapeuta), prefiero, sin lugar a dudas, ser crédulo; creeré lo que tú me cuentas que sientes dentro tuyo; si no es cierto, eres libre por completo de corregir tu mensaje más adelante, y es probable que lo hagas. No quiero perder el tiempo en sospechas, o preguntándome: «¿Qué quiere decir *él realmente?*».

Respondo más a los sentimientos *actuales* que a las declaraciones referentes a experiencias pasadas, pero quiero que ambas cosas estén presentes en la comunicación. No me agrada la regla: «Charlaremos del aquí y ahora».

Trato de aclarar que cualquier cosa que suceda, sucederá a raíz de las elecciones que efectúe el grupo, a despecho de que ellas sean claras y conscientes, o representen un

² Si en la primera reunión yo hubiese dicho: «*Podemos hacer de esto* lo que queramos» —lo cual hubiera sido preferible y, tal vez, más honesto—, me habría sentido libre de manifestar: «No me gusta el giro que van tomando las cosas». Pero tenía la absoluta certeza de que, en mi intento de tranquilizar a los presentes, les había indicado: «Pueden hacer de esto lo que deseen». Siempre pagamos por nuestros errores.

tanteo inseguro, o sean inconscientes. A medida que me convierto cada vez más en un miembro del grupo, aporto con gusto mi dosis de *influencia*, pero no *control* lo que ocurre.

Por lo común, me siento cómodo si en un plazo de ocho horas podemos realizar lo que es posible realizar en ocho horas, y en cuarenta horas lo que es posible hacer en ese lapso. . . así como en una demostración de una hora donde sólo se lleve a cabo lo que es posible en una hora.

Comprensión empática

Dentro del grupo, mi conducta más importante y frecuente consiste en intentar comprender el significado exacto de lo que comunica cada persona.

Entiendo que forma parte de esta comprensión mi esfuerzo por ahondar en las complicaciones, y hacer que la comunicación retome el cauce del *significado* que tiene para la *persona*. Por ejemplo, después de escuchar la exposición, muy complicada y algo incoherente, de un individuo, respondo: «Y de esa manera, poco a poco, has llegado a abstenerte de expresar cosas que previamente habrías comunicado a tu esposa. ¿No es cierto?». Su respuesta es afirmativa.

Creo que esta es una acción facilitadora, puesto que clarifica el mensaje a los ojos de la persona que habla, y ayuda a que los miembros del grupo comprendan, evitándoles la pérdida de tiempo que implica formular preguntas acerca de los complicados detalles que aquella ha presentado, o de responder a estos.

Cuando la conversación se vuelve demasiado general o tiende a intelectualizarse, escojo del contexto total los significados que se refieren a la persona misma, y respondo a estos. Así, puede ocurrir que diga: «Aunque tú hablas de todo esto en términos generales, como lo hace cualquier persona en determinadas situaciones, sospecho que te estás refiriendo, de manera muy especial, a tu caso particular. ¿Me equivoco?». O bien: «Dices que todos sentimos u obramos en esa forma. ¿Quieres decir que eres tú quien obra y siente de esa manera?».

Al comienzo de un grupo, un sujeto llamado Al expresó cosas bastante significativas. Otro miembro, John, lo acri-

billó a preguntas acerca de lo que había dicho, pero a mi juicio había algo más en su interrogatorio. Por último, le dije a John: «Está bien. Tú sigues tratando de captar lo que él dijo y lo que quiso significar, pero pienso que lo que intentas hacer es decirle algo a él, y no estoy seguro de qué se trata». John meditó un instante y después comenzó a hablar *por él mismo*. Hasta ese momento, había tratado, en apariencia, de lograr que Al articulase en lugar suyo sus propios sentimientos, para no tener que expresarlos como si surgiesen de sí mismo. Parece que esta es una pauta muy corriente.

Si en cierto momento se expresan sentimientos dispares, me interesa vivamente comprender los dos aspectos encontrados. En un grupo donde el tema en discusión era el matrimonio, dos personas sustentaban opiniones muy distintas. Intervine así: «Entre ustedes hay una diferencia real, porque tú, Jerry, dices: "Me gusta que en una relación de pareja no haya roces, que sea agradable y tranquila", mientras que Winnie dice: "Al diablo con eso! ¡Me gusta la comunicación!". Esto ayuda a agudizar las diferencias y esclarecer su significación.

Actuación acorde con los sentimientos

He aprendido a expresar en forma cada vez más libres mis propios sentimientos, tal como existen en un momento determinado, ya sea en relación con el grupo total, o con un individuo particular, o conmigo mismo. Casi siempre siento una preocupación genuina y actual por cada miembro y el grupo en su conjunto. Es difícil explicar la razón de ello. Sucede así, simplemente. Valoro a cada persona, pero esta valoración no garantiza una relación permanente. Se trata de una preocupación y de un sentimiento que existen *ahora*. Pienso que lo siento con más claridad por el hecho de no plantearmelo como algo permanente.

Creo que poseo una gran sensibilidad para captar en qué momento un individuo está dispuesto a hablar, o se halla a punto de ser presa del dolor, el llanto o la ira. De este modo, podría decir: «Concedamos una oportunidad a Carlene», o, tal vez: «Pareces realmente perturbado por algo. ¿Quieres confiarnos de qué se trata?».

Es probable que mi comprensión empática se produzca particularmente cuando me encuentro frente a un padeci-

miento. Este deseo de comprender y acompañar—en el plano psicológico— a la persona que sufre proviene quizás en parte de mi experiencia terapéutica.

Trato de expresar cualquier sentimiento *persistente* que experimento hacia un individuo o hacia el grupo, en cualquier relación significativa o continua. Es obvio que tales expresiones no se producirán al comienzo del grupo, puesto que los sentimientos no han llegado aún a ser persistentes. Por ejemplo, puede ocurrir que a los diez minutos de haberse reunido el grupo comience a resultarme antipático el comportamiento de un miembro en particular, pero es muy poco probable que exprese ese desagrado en el mismo momento. No obstante, si el sentimiento persistiera, no dejaría de manifestarlo.

Cuando discutí este punto con un facilitador, me dijo: «He tratado de seguir un undécimo mandamiento: "Expresarás siempre los sentimientos que experimentes"». Otra de las personas que intervenía en el debate replicó: «¿Sabes cómo reacciono en estos casos? Considerando que siempre tenemos que *elegir*, algunas veces elijo expresar mis sentimientos, y otras, elijo no hacerlo».

Conuerdo mucho más con este segundo criterio. Si uno puede ser *consciente* de la complejidad de sus sentimientos en un momento determinado—si se escucha a sí mismo en forma adecuada—, entonces es posible *elegir* entre expresar actitudes intensas y perdurables, o no manifestarlas en ese instante si ello parece muy poco conveniente.

Confío en los sentimientos, palabras, impulsos y fantasías que surgen en mí. De esta manera, utilizo algo más que mi yo consciente; apelo a ciertas facultades de todo mi organismo. Por ejemplo, digo: «He imaginado de pronto que tú eras una princesa, y que te encantaría que todos fuésemos tus súbditos». O bien: «Intuyo que te sientes juez y acusado a la vez, y que te dices con voz severa: "Eres culpable de todos los cargos"». Puede ocurrir que la intuición sea un poco más compleja. Mientras habla un responsable ejecutivo de una empresa comercial, quizá vea de repente, en mi imaginación, al niño que encierra en su interior—el niño que fue, tímido, inepto, temeroso, criatura a la que trata de negar y de la cual se avergüenza—. Y deseo que ame y valore a este niño. Por lo tanto, puedo expresar esa fantasía, no como algo verdadero, sino como un producto de mi imaginación. Esto da origen con frecuencia a una reacción de sorprendente intensidad, y a profundos *insights*.

Quiero expresar los sentimientos positivos y cariñosos con igual fuerza que los negativos, los de frustración o ira. Quizás esto implique cierto riesgo. En una ocasión, creo que perjudiqué el proceso grupal por manifestar de manera demasiado expresiva—al comienzo de las sesiones— sentimientos de afecto hacia algunos miembros del grupo. Puesto que se me consideraba todavía el facilitador, esto trajo aparejado que los demás encontraran mayor dificultad en sacar a luz algunos de sus sentimientos negativos y de enojo, que se pusieron de manifiesto recién en la última sesión, con lo cual el grupo terminó de un modo totalmente desafortunado.

Me cuesta advertir con facilidad o rapidez los sentimientos de cólera que abrigó. Deploro esta falta, y estoy aprendiendo lentamente a remediarla.

Considero positivo expresar los sentimientos en el momento en que surgen, olvidándose de sí mismo. Cierta vez, se grabaron las sesiones de un grupo de encuentro en el cual hubo mucho movimiento. No escuché la grabación hasta dos años después, y quedé atónito ante algunos de los sentimientos que había expresado, en especial hacia los demás. Si un miembro del grupo me hubiese dicho (dos años más tarde): «Tú expresaste este sentimiento hacia mí», estoy seguro de que lo habría negado en forma categórica. Sin embargo, tenía delante de mí la prueba de que, sin medir mis palabras o pensar en las posibles consecuencias, había manifestado—como un integrante más del grupo— lo que sentía en ese momento, sin reparar demasiado en ello. Esto me satisfizo.

En apariencia, funciono mejor en un grupo cuando los sentimientos que me «pertenece»—tanto positivos como negativos—entran en interacción inmediata con los de algún participante. A mi juicio, esto quiere decir que nos estamos comunicando en un nivel más profundo de significado personal. Es la mayor aproximación que logro a la relación Yo-Tú. Cuando se me formula una pregunta, trato de consultar con mis propios sentimientos. Si intuyo que es real y no contiene ningún otro mensaje, intento contestarla. Sin embargo, no siento ninguna obligación social de responder por la exclusiva razón de que haya sido enunciada como pregunta. En ella puede haber mensajes mucho más importantes que la pregunta misma.

Un colega me ha dicho que yo actúo en el grupo como si «pelara mi propia cebolla», que expreso capas cada vez más

profundas de sentimientos a medida que voy tomando conciencia de ellas. ¡Ojalá sea cierto!

Enfrentamiento y realimentación

Tiendo a enfrentarme con los individuos respecto de determinadas facetas de su conducta. «No me gusta la forma en que alargas tus explicaciones. Me parece que repites el mismo mensaje tres o cuatro veces. Quisiera que te callaras cuando has completado tu mensaje»; «Pienso que eres como la masilla. Se diría que si alguien te toca hace un hoyo, pero después todo vuelve a su lugar, como si nada te hubiese hecho mella».

Y me gusta enfrentar a los demás únicamente con relación a aquellos sentimientos que estoy dispuesto a reconocer como propios. A veces, estos pueden ser muy intensos. «Jamás en mi vida he sido tan basureado en un grupo como lo fui en este». O bien, respecto de uno de sus miembros: «Esta mañana me desperté pensando que nunca más volveré a verte».

En mi opinión, atacar las defensas de una persona implica abrir juicio sobre ella. Si uno dice: «Tú ocultas mucha hostilidad», o: «Te muestras muy intelectual, quizá porque les temes a tus propios sentimientos», creo que esos juicios y diagnósticos tienen un efecto contrario al de la facilitación. Empero, si lo que percibo como frialdad de la persona me frustra, o me irrita su afán de intelectualizar, o me enfurece su brutalidad hacia otro individuo, entonces quisiera enfrentarla con la frustración, o la irritación, o la cólera que existen en mí. Considero que esto es *muy* importante.

Muchas veces, cuando enfrente de esta manera a alguien, utilizo material muy concreto ofrecido antes por él. «Vuelves a ser ahora lo que antes llamaste "el pobre chico del campo"». «Me parece que reincides en lo que antes habías descripto como "el niño que desea que lo aprueben a cualquier precio"».

Si una persona se muestra afligida por mi enfrentamiento o el de los demás, estoy muy dispuesto a ayudarla para que «salga del aprieto», si así lo desea. «Creo que ya no tienes más ganas de que sigamos con esto. ¿Quieres que te dejemos tranquilo por el momento?». Lo único que puede servirnos de guía es la respuesta del sujeto, y a veces nos ente-

ramos por ella de que quiere seguir con la realimentación y el enfrentamiento, por penoso que le resulte.

Expresión de los propios problemas

Si, en determinado momento, me inquieta algo que se relacione con mi vida privada, no rehúso expresarlo en el grupo, pero tengo sobre el particular algo así como una cierta conciencia profesional, pues siento que si se me paga para que cumpla la misión de facilitador, debo solucionar mis problemas graves consultando a mis colaboradores, o a algún terapeuta, y no ocupar con ellos el tiempo del grupo. Quizá sea demasiado cauto en relación con esto. En un caso, con un grupo de profesores que se reunía una vez por semana y funcionaba en forma lenta, creo que mi conducta realmente los defraudó. En algún momento, me sentí muy preocupado por un problema personal, pero consideré que ello no le incumbía al grupo y me abstuve de hablar del asunto. Al ver las cosas de manera retrospectiva, pienso que nada habría facilitado más el proceso grupal que manifestar mi estado de zozobra; los habría ayudado así a ser más expresivos.

Si no me siento libre para expresar mis problemas personales, esto trae aparejadas dos lamentables consecuencias. En primer lugar, no escucho a los demás en la forma más adecuada. En segundo lugar, diversas experiencias me han enseñado que los miembros del grupo tienden a percibir mi intranquilidad, y piensan que, en cierto modo, son *ellos* quienes la han provocado.

Evitación del planeamiento previo y de los «ejercicios»

Trato de evitar todo procedimiento *planeado de antemano*, lo artificial me produce verdadero rechazo. Si se ensaya cualquier procedimiento de esa índole, los miembros del grupo deben conocerlo tanto como el facilitador, y ellos mismos tienen que decidir si desean o no usar ese enfoque. En raras oportunidades, cuando me he visto frustrado o el

grupo parecía haberse detenido en cierto nivel, he probado emplear lo que llamo «artificios», pero muy pocas veces ello dio resultado. Es probable que esto se deba a que yo mismo no tengo fe en su utilidad.

Es posible bosquejar un procedimiento a los miembros del grupo, pero lo que llegue a ocurrir será problema de ellos. En un grupo que se mostraba muy apático, sugerí que intentásemos salir del aburrimiento haciendo lo mismo que en otros grupos: formando un círculo interno y otro externo, de manera tal que cada persona del círculo externo se dispusiera a manifestar los verdaderos sentimientos del individuo que tenía delante. El grupo no prestó atención alguna a mi sugerencia y prosiguió como si yo no hubiera dicho una palabra. No obstante, al cabo de una hora, un hombre captó el aspecto central de este «artificio» y recurrió a él, diciendo: «Quiero hablar en lugar de John, y expresar lo que yo creo que *realmente* está sintiendo». Durante los dos días posteriores, otros miembros utilizaron este recurso por lo menos una docena de veces, aunque de manera personal y espontánea y no como un expediente burdo o rígido.

Para mí, nada es «truco» si se produce con auténtica espontaneidad. Por consiguiente, el juego de roles, el contacto corporal, el psicodrama, ejercicios como el que he descrito y otros diversos procedimientos pueden ser utilizados si permiten expresar lo que se siente realmente en un momento determinado.

Como corolario de lo anterior, podría decir que la espontaneidad es el elemento más precioso y huidizo que conozco. A veces hago algo de modo muy espontáneo y resulta de suma eficacia; en otro, siento una gran tentación de repetir esa misma conducta —«en forma espontánea»—, e, inexplicablemente, fracasa: es obvio que no ha sido realmente espontánea.

Evitación de interpretaciones o comentarios acerca del proceso

Formulo escasos comentarios respecto del proceso grupal, ya que estos tienden a hacer que el grupo se sienta molesto, aminoran su movimiento y dan a los miembros la sensación de que son objeto de escrutinio. Además, tales comentarios implican que no los veo como personas, sino co-

mo una especie de conglomerado, y no es en esa forma que quiero estar con ellos. Si se efectúan comentarios de esa naturaleza, es mejor que provengan espontáneamente de algún integrante.

Abrijo la misma opinión en cuanto a los comentarios sobre el proceso de cada individuo. Para mí, por ejemplo, la *experiencia* de sentirse competitivo y de experimentar en forma consciente ese sentimiento es más importante que el rótulo que ponga el facilitador a dicho comportamiento. Sin embargo, no me niego a que un participante haga algo parecido cuando le asiste una razón para ello. Por ejemplo, cierta vez un profesor se quejaba de los estudiantes que *siempre* quieren que les contesten sus preguntas, y las formulaban *continuamente*. Según él, no tenían suficiente confianza en sí mismos. Me preguntaba con insistencia, una y otra vez, qué hacer respecto de ellos. Por último, un miembro del grupo opinó: «Se diría que tú nos brindas un buen ejemplo de lo que es, precisamente, motivo de tus quejas». Esto resultó muy útil.

No tiendo a indagar qué puede esconderse detrás de la conducta de una persona, y tampoco hago alusiones al respecto. Entiendo que una interpretación de la *causa* del comportamiento individual jamás puede ser otra cosa que una conjetura de alto nivel; sólo puede pesar cuando está sustentada por la experiencia de alguien que goza de autoridad. Pero no quiero verme envuelto en esta clase de dictámenes. Yo nunca formularía una declaración de esta índole: «Pienso que tú actúas de esa manera jactanciosa porque te sientes inepto como hombre».

Potencialidad terapéutica del grupo

Aprendí que los miembros de un grupo son tan terapéuticos como yo mismo —o más aún— cuando surge en él una situación muy grave, en la cual un individuo manifiesta una conducta psicótica o actúa en forma extraña. De vez en cuando el profesional cae en la trampa de los rótulos y piensa, por ejemplo: «¡Esta es una conducta sin duda paranoide!». Tiende así a establecer cierta distancia y tratar a la persona como si fuera más bien un objeto. Sin embargo, los miembros del grupo, más ingenuos, continúan relacionándose con el individuo perturbado como *persona*, y, de acuer-

do con mi experiencia, esto es mucho más terapéutico. Por consiguiente, en aquellas situaciones en las que un miembro muestra una conducta a todas luces patológica, confío en la sabiduría del grupo más que en la mía propia, y, con frecuencia, quedo profundamente sorprendido por la capacidad terapéutica de sus integrantes. Esto nos induce a ser humildes y es, al mismo tiempo, alentador, ya que nos permite comprender el increíble potencial de ayuda que posee la persona común, carente de una formación especial, cuando se siente en libertad de utilizarlo.

Movimientos y contactos físicos

En mis movimientos físicos, me expreso de la manera más espontánea posible. Por mis antecedentes, no me siento muy liberado al respecto, pero si estoy inquieto me levanto, me desespero y me muevo; si deseo cambiar de lugar con otra persona, se lo sugiero. Cualquiera puede sentarse o tenderse en el suelo si eso satisface sus necesidades físicas. No obstante, no promuevo particularmente el movimiento físico de participantes; sé de algunos facilitadores que consiguen hacerlo con gran soltura y eficacia.

He aprendido poco a poco a responder con el contacto físico cuando este me parece auténtico, espontáneo y conveniente. En un caso, una joven se echó a llorar porque había soñado que nadie la quería en el grupo; entonces la abracé, la besé y consolé. Si veo que una persona sufre, y siento el deseo de acercarme a ella y rodearla por los hombros, lo hago sin vacilaciones. Repito que no intento *promover* de modo consciente esta clase de conducta. Admiro a las personas jóvenes que se muestran más libres y sueltas en este aspecto.

El punto de vista de tres generaciones

Después de escribir lo antedicho, tuve oportunidad de discutir sobre la comunicación no verbal y el contacto físico con mi hija, Natalie Rogers de Fuchs, y con una de mis nietas, Anne B. Rogers, estudiante universitaria. Natalie ha cumplido con frecuencia funciones de facilitadora en grupos, y Anne acababa de participar en un grupo de encuen-

tro, experiencia que juzga muy valiosa. Ambas estaban decepcionadas por la falta de énfasis con que yo había tratado estos temas, y se me ocurrió que el intento de reproducir sus observaciones daría la perspectiva de tres generaciones, dentro de una familia, acerca del problema del contacto físico y otros medios de comunicación no verbales. Lo que sigue no es una transcripción literal, sino un relato más o menos fiel de la opinión sustentada por ellas en nuestras conversaciones. Para que se advierta con claridad que ellas hablan por sí mismas, las transcribo en primera persona. En primer lugar, habla la señora de Fuchs.

«En mi calidad de participante en los grupos, saqué gran provecho de diversas experiencias físicas y no verbales. Fue así que luego me sentí más libre para aplicarlas en los grupos donde actué como facilitadora. Veo que los miembros del grupo aprecian mucho esas nuevas formas de comunicación, y ofrecen en ellas gran cantidad de datos para su examen ulterior.

«Siempre participo yo misma en cualquiera de las experiencias de este tipo que inicio. Personalmente, no me resulta fácil indicarles a las personas qué deben hacer, o incluso sugerirselo, pero la tarea se me alivia al conceder a todos la oportunidad de optar en cualquier momento por abstenerse de realizar tales ejercicios. Si participo en un grupo, quiero tener libertad de elección, arriesgarme a hacer algo que se me sugiere o no. No me gusta recibir órdenes, de modo que no las imparto.

«Creo que nuestra cultura sufre una terrible limitación con respecto a este asunto del contacto. Sólo le asigna un significado: el sexual, ya sea heterosexual u homosexual. Al interpretar el contacto físico de este modo, nos privamos de una gran dosis de afecto y apoyo. Empero, el grupo ofrece un ambiente seguro dentro del cual el individuo puede probar de correr estos nuevos riesgos y discernir sus sentimientos acerca del contacto. Una mujer quizá descubra que quiere recibir un abrazo paternal de un hombre al cual dobla en edad, o bien que experimenta sentimientos homosexuales hacia otra mujer, o que determinado hombre la atrae sexualmente. Todos estos sentimientos son aceptables. En vez de temer a sus emociones, puede efectuar elecciones racionales, basadas en los sentimientos que acaba de descubrir.

«Considero importante que los ejercicios no verbales llenen las necesidades presentes del grupo, o satisfagan su estado

de ánimo o el de algunos de sus integrantes. Si los miembros están en la etapa inicial de conocimiento y confianza mutuas, sugiero hacer algo que los ayude a revelarse ante los demás en un nivel relativamente profundo.

»Por ejemplo, es frecuente que las personas comiencen por presentarse de acuerdo con las pautas que se siguen en un *cocktail-party*: "Soy una madre, una esposa, una trabajadora social". Si esto predomina, podría sugerir que cada persona dibuje un autorretrato o imagen de sí misma abstractos. Los dibujos se fijan en la pared y se dan explicaciones. "Este es mi aspecto iracundo—el revoltijo rojo, aquí—; la mayor parte del tiempo se reprime, pero, vean ustedes, es-talla aquí y allá".

»Los miembros del grupo pueden formular preguntas acerca del retrato, pero no permito que se hagan interpretaciones. El objeto del ejercicio es revelarse *uno mismo*.

»A veces, utilizo estas instrucciones para ayudar al grupo a que se conozca con rapidez: "Parece que nos cuesta trascender la forma socialmente aceptada de conocernos unos a otros. Sugiero a quienes deseen ensayar algo nuevo que demos una vuelta en torno, presentándonos con un apretón de manos, usando nuestros nombres de pila y estableciendo un contacto visual". [Pocos minutos después:] "Dejen ahora de utilizar palabras, estréchense las manos y mírense a los ojos". [Más tarde:] "Dejen ahora de estrecharse las manos y encuentren otra manera de saludarse".

»La gente obtiene mucha información útil respecto de sí misma y de los demás, la cual, si no se emplea en la discusión inmediata, se usa como referencia en sesiones posteriores.

»He comprobado que la caminata a ciegas—en la cual una persona guía a otra cuyos ojos están vendados—constituye un modo útil de enfrentar las actitudes de uno mismo con respecto a la dependencia. Además, he empleado muchos ejercicios llamados "de confianza". Para mí, lo importante es que estos no sean meros juegos, como los que se realizan en las fiestas, sino que se los emplee en el momento apropiado y se exploren los sentimientos.

»Co-dirijo un grupo de conciencia sensorial compuesto por adolescentes alienados. Utilizo muchos procedimientos desarrollados en Esalen. Participo también de las sesiones semanales terapéuticas del grupo, en calidad de asesora. En las "horas de terapia", nos ocupamos sobre todo de las experiencias del pasado—relaciones en el seno de la familia,

tropiezos, actitudes hacia la escuela y la sociedad—. La experiencia de conciencia sensorial parece constituir un complemento de la terapia. Pone de relieve las cosas positivas de la vida: la alegría de oler, tocar, ser consciente, aquí y ahora, de otro ser humano. Saca a luz la parte afectiva de estos jóvenes.

»Cierta día, un muchacho parecía bastante ajeno a todo, muy solitario. Le pregunté si podíamos hacer algo para lograr que participara. Respondió: "Bueno. . . esta ha sido una semana de mucho trajín, en casa y en todas partes. Lo que quisiera, en realidad, es que me masajeen el cuerpo". Dicho esto, se tendió boca abajo y los demás lo rodearon y masajearon en forma concienzuda y cariñosa. Demostró sentir el afecto que se le dispensaba.

»A menudo ocurren cosas espontáneas no verbales, si el coordinador del grupo establece la norma de que las acciones de esa índole están permitidas.

»En un grupo de adultos, un hombre solicitaba realimentación de los otros. Estos manifestaban con palabras y sin ambages sus percepciones. Me impresionaba como un ser solitario, temeroso y pasivo, tanto por su postura (se había sentado en un rincón) como por lo que nos había dicho en sesiones anteriores. Cuando me tocó el turno, le pedí que saliera del rincón y se ubicara frente a mí, donde yo pudiera responderle en forma más directa. No pude resistir el impulso de darle un suave empujón. Se inclinó hacia atrás, y volví a empujarlo un poquito. Retrocedió más todavía. Comencé a enojarme, y le di un fuerte empujón en el hombro. No intercambiamos palabra alguna, pero nos mirábamos de hito en hito. Por último, se defendió, y luchamos y forcejamos hasta que advertí que no lo podía derribar. Él se benefició mucho con la experiencia, y yo también. Creo que, al menos por un tiempo, se sintió más hombre.

»Casi siempre hablamos durante un rato del significado que tienen para nosotros los contactos físicos y no verbales. Se me ocurre que vuelven a producirse varias clases de aprendizaje. Quizás uno de los más importantes sea que el contacto se "desexualiza". Esto no significa que pierda sus connotaciones sexuales, sino que estas influnden menos temor y el contacto físico adquiere nuevos significados. Además, hace que los individuos se formulen esta pregunta en el plano de la experiencia: "¿Deseo de verdad estar cerca de otra persona?". Por último, puesto que es mucho más fácil "embaucar" a otros—e incluso a uno mismo—con las pala-

bras, las experiencias no verbales plantean el interrogante: "¿Soy sincero? ¿Digo lo que siento cuando hablo, o sólo soy real en mis acciones?". He aquí algunos de los valores que encontré en esta clase de experiencia grupal».

Con esto termina el relato de Natalie, que corresponde al punto de vista de una facilitadora.

Transcribo a continuación el de Anne, mi nieta, vinculado con los movimientos corporales de un grupo de encuentro que se reunió durante un fin de semana, y en el cual ella sintió por primera vez suficiente confianza, dentro de un grupo de personas, como para expresarse con libertad en ese plano. Al igual que en el caso de Natalie, se trata de una reconstrucción parcial de nuestra conversación.

«Uno de los miembros del grupo, John, había realizado experiencias de psicodrama y movimiento corporal en grupos previos. Al principio, provocó la hostilidad de todos, pues parecía sentirse superior, pero al final de nuestra sesión vespertina inicial, todos nos desplazamos hacia el centro de la habitación—quizá haya sido él el primero—, formamos un apretado montón de cuerpos, nos rodeamos unos a otros con los brazos y nos balanceamos hacia atrás y hacia adelante, cerrando los ojos. Fue una sensación extraordinaria, y, al día siguiente, todos nos sentimos más libres para establecer contacto físico cuando lo deseáramos.

»Sería difícil puntualizar en detalle los medios físicos que utilizamos para expresar nuestros sentimientos. A veces nos sentábamos muy juntos, sobre el piso; en algunas oportunidades lo hacíamos tomados de la mano. Hubo otras en que los miembros que se detestaban se empujaban entre sí con fuerza. En una oportunidad, se produjo una furiosa lucha que nos hizo correr de un lado a otro, para proteger a cualquiera de ambos contrincantes, o a la habitación si era necesario. Pero había también movimientos muy tiernos; personas que se abrazaban y se demostraban cariño. Además, practicamos una "caminata de confianza". En determinado momento, expresamos nuestros sentimientos a la facilitadora hamacándola con suave vaivén. Una tarde llegamos a sentirnos tontos y también expresamos eso, ¡bailando en círculos, como los monos! Era divertido dejar que las cosas se manifestaran como iban viniendo.

»Había en nuestro grupo dos hombres que sentían miedo auténtico al contacto. Uno era casado y, en cierto modo,

pensaba que tocar o demostrar sentimientos tiernos a las mujeres del grupo implicaba un acto de infidelidad hacia su esposa. Fue cambiando poco a poco con respecto a esto. El otro era un muchacho tenso, parecía creer que si no controlaba sus emociones con firmeza—en especial, su ira y sus deseos sexuales—perdería por completo el control.

»En cierta oportunidad estaba escuchando lo que decía este último, muy conmovido, acerca de un problema que se le había creado en su familia y que era semejante a otro que se había suscitado en la mía; de pronto me puse a llorar. Sencillamente, me acerqué a él y lloré sobre su hombro. Más tarde, tuve la impresión de que esto le había ayudado a comprender que el contacto físico con una chica no tiene necesariamente un significado sexual. Luego pudimos discutir algunas de las maneras en que asusta a las muchachas con su vehemencia.

»Guardé unas anotaciones más algo posteriores a las reuniones del grupo y que a mi juicio transmiten en parte el significado que todo esto tuvo para mí. Constituyen apenas un borrador, pero puedes usarlas si quieres».

A continuación transcribo algunas de las anotaciones de Anne; me vi obligado a seleccionar, ya que no disponía de espacio suficiente para reproducirlas todas.

«Comunicación verbal: muy necesaria; empero, las palabras representan también una barrera; se las puede utilizar, en particular, para evitar el contacto. Y si yo misma quiero expresar cosas en otra forma, ¿qué puedo hacer? ¿Puedo alcanzarte, extenderme hacia tí? ¿Con los ojos, las manos, la sonrisa?»

»Todos damos rodeos, tratando de no chocar con la gente; gastamos tanta energía en evitarnos!

»Sin embargo, nada hay más bello y hermoso para un ser humano que ser abrazado, acariciado, amado. Sentir el cariño y la sinceridad de otra persona. Dar a cambio de ello consuelo, fortaleza. Las palabras pueden a menudo enganar, pero un abrazo...; algo diferente del sonido transmite la verdad...

»¿Por qué tememos tanto el contacto? Porque tocar significa: SEXO. Pero, ¿no se dan cuenta acaso? No hay blanco ni negro, sino todo un continuo entre ambos polos. Sí, el hecho de tocar, abrazar, acariciar, encierra el sexo. El apretón de manos más distante y frío es sexual, aun cuando mega la

emoción. La forma de encarar el contacto no es desexualizarlo, sino reconocer la existencia de la sensualidad; aceptarla. Si puedo aceptar la experiencia del contacto, este ya no me perturbará. Si acepto las respuestas que provoca en mí, es probable que no descubra miedo ni repulsión; descubriré, en cambio, el verdadero contenido del abrazo: cariño, fervor, júbilo.

»Cuando me siento insegura, en alguna situación, acerca de mis movimientos: cuando estoy en un grupo, o incluso acompañada por un individuo; cuando quiero tenderme hacia alguien, ya sea mujer u hombre, y tomarle la mano para hacerle saber que lo comprendo, algo me retiene. Y es por que dudo acerca de cómo será recibido mi gesto; entonces, me pongo tensa y se forma un nudo en mi interior, como si estuviera sentada sobre un volcán, conteniendo una erupción. ¡Qué sensación horrible! Mi mente me controla, y dice: «¡No seas tonta! ¿Por qué brindarte? Serás rechazada. La otra persona se sentirá incómoda y te colocará en situación embarazosa: todo el mundo se preguntará cuáles son tus intenciones; no te pongas tan de manifiesto». De manera que me quedo sentada, con toda esa tensión, ansiedad y temor, anhelando ser libre.

»Es tan natural y hermoso ser cálido y genuino. Sentir la vida de manera espontánea, reconocerla y compartirla».

Nuestra digresión ha sido bastante larga, pero espero que haya resultado útil para señalar una tendencia de nuestra cultura, no sólo de los grupos de encuentro. Es obvio que mi hija Natalie utiliza con mucho más libertad que yo el movimiento y el contacto en los grupos donde actúa como facilitadora. Veo con absoluta claridad que, siendo estudiante universitario, no habría podido abrigar los sentimientos de mi nieta Anne o escribir las notas que ella me entregó. De manera que los tiempos están cambiando, y también los grupos de encuentro.

Ahora que he presentado este triple punto de vista acerca del modo en que un facilitador puede fomentar el uso de los medios físicos y un participante experimentarlos, quisiera volver a otras cuestiones que se vinculan con mi forma de ser en un grupo.

Algunas fallas personales de las que soy consciente

Me siento mucho mejor en un grupo donde se expresan sentimientos —de cualquier género que sean— que en uno apático. No soy demasiado hábil para provocar una relación, y experimento verdadera admiración por algunos facilitadores que conozco, dotados de la facultad de promover fácilmente una relación real y significativa, que luego sigue su curso. Escijo con frecuencia a una persona así para que me secunde como cofacilitadora.

De acuerdo con lo que señalé brevemente más arriba, soy a menudo lento para intuir y expresar mi enojo. En consecuencia, sólo puedo advertirlo y expresarlo con posterioridad a los hechos. En un grupo de encuentro reciente, estuve, en distintos momentos, enojadísimo con dos individuos. Con respecto a uno de ellos, sólo en plena noche tuve conciencia de la cólera que me inspiraba, y debí aguardar hasta la mañana siguiente para manifestarla. En el segundo caso, pude percibir y expresar esa cólera en la sesión misma, en el instante de producirse. En ambos casos, ello permitió una comunicación real, un fortalecimiento de la relación y, de modo gradual, una genuina simpatía mutua. Pero en este orden de cosas, aprendo con lentitud y, por lo tanto, aprecio de veras el esfuerzo ajeno destinado a aflojar las defensas hasta un punto que permita que los sentimientos actuales inmediatos afloren a la conciencia.

Un problema especial

En los últimos años, he tenido que encarar el peculiar problema de alguien que ha llegado a ser bastante conocido por sus publicaciones y la difusión de sus doctrinas en la enseñanza. La gente que integra un grupo conmigo está colmada de toda clase de expectativas —desde ver un halo en torno de mi cabeza hasta ver dos cuernos a cada lado de ella—. Trato de disociarme con la mayor rapidez posible de estas esperanzas y temores. En mi forma de vestir y mis modales, y también al expresar el deseo de que me conozcan como persona —y no meramente como un nombre, el del autor de un libro o una teoría—, trato de convertirme en

una persona para los miembros del grupo. Siempre es vivificante encontrarme en una reunión—p. ej., de alumnas de la escuela secundaria, o, a veces, de hombres de negocios—en la cual no soy un «nombre», y donde es menester que vuelva a «abrirme camino hacia el éxito», simplemente como la persona que soy. Habría besado a la joven que, al iniciarse un grupo, expresó con acritud desafiante: «Tengo la impresión de que esto es algo peligroso. ¿Cuáles son tus calificaciones para hacerlo?». Le contesté que tenía cierta experiencia en la labor con grupos y que esperaba que me encontraran capaz, aunque ciertamente podía entender su preocupación y el grupo debía formarse su propio juicio con respecto a mí.

Comportamiento que no considero facilitador³

Si bien al comienzo de este capítulo subrayé que existen muchas maneras eficaces de trabajar con un grupo, hay asimismo algunos coordinadores de grupos que no juzgo recomendables, por cuanto ciertos enfoques suyos no me parecen facilitadores sino, incluso, perjudiciales.

No puedo concluir honestamente este análisis sin enumerar algunos de esos comportamientos. En este campo, la investigación se encuentra todavía en sus etapas iniciales, y no se puede pretender que opiniones como las que a continuación se expresan estén basadas en hechos y se apoyen en hallazgos aportados por la labor científica. Se trata, sencillamente, de opiniones nacidas de mi experiencia, y como tales las formulo.

1. Me infunden serias sospechas las personas que parecen explotar el interés actual por los grupos. Se me ocurre que, debido a la enorme expansión de este interés, buen número de quienes trabajan en este campo se fijan esta consigna: «[Hacerse conocer rápidamente]», «[No perder el tren]». Me siento sumamente molesto cuando algunos individuos que trabajan con personas ponen de manifiesto esta clase de características.

³ El contenido de esta sección se ha visto beneficiado por las discusiones que mantuve con muchas personas, y en especial con Ann Dreyfuss y William R. Coulson.

2. La eficacia del facilitador disminuye cuando presiona al grupo, lo manipula, le fija reglas e intenta conducirlo hacia sus propias metas inexpressadas. Incluso un ligero matiz de esta índole puede reducir (o destruir) la confianza que el grupo deposita en él, o bien—lo que es aún peor—convertir a los miembros en fervorosos seguidores suyos. Si el facilitador tiene metas específicas, es mejor que las explícite.

3. Hay facilitadores que juzgan el éxito o fracaso de un grupo por sus aspectos dramáticos; el número de personas que han llorado, o las que han tenido «ganancias de vomitar». En mi opinión, esto lleva a una evaluación espuria.

4. No me parecen recomendables los facilitadores que creen en un solo método, como si se tratara del único elemento esencial del proceso grupal. Para unos, el *sine qua non* es «atacar las defensas»; otros adoptan rígidamente el lema de «hacer salir el furor básico que anida en cada persona». Me inspira muchísimo respeto la organización Synanon y la efectividad de su labor con los drogadictos, pero me disgusta su apresurado dogma de que el ataque implacable—basado en sentimientos auténticos o falsos—debe ser el criterio para juzgar si un grupo da frutos positivos o no. Quiero que la hostilidad o la ira se expresen cuando están presentes, y yo mismo deseo expresarlas cuando surgen en mí de manera genuina, pero hay muchos otros sentimientos cuya significación es de igual valor en la vida y en el grupo.

5. No creo recomendable como facilitador un individuo cuyos problemas particulares sean tan grandes y apremiantes que necesiten centrar al grupo en torno de su persona, en lugar de ponerse a disposición de los demás, y que no llegue por ello a adquirir profunda conciencia de estos. Una persona de estas características puede muy bien participar en un grupo, pero sería lamentable que lo hiciera en carácter de «facilitador».

6. No acoyo con beneplácito a los facilitadores que inter pretan con frecuencia los motivos o causas de la conducta de los miembros del grupo. Si sus interpretaciones no son exactas, a nadie han de servir; si son muy acertadas, quizá despierten una exactitud demasiado defensiva, o, lo que es peor aún, despojen a la persona de sus defensas, haciéndola vulnerable e hirviendo acaso sus fibras más íntimas, en especial cuando han finalizado las sesiones. Declaraciones de esta naturaleza: «Tú tienes, sin duda, mucha hostilidad latente», o «Pienso que estás compensando tu carencia esencial de masculinidad», pueden enquistarse durante meses

en el individuo, provocándole una gran falta de confianza en su capacidad para comprenderse a sí mismo.

7. No me gusta que un facilitador presente los ejercicios o actividades diciendo: «Ahora todos haremos. . .», o cosa parecida. Se trata simplemente de una forma especial de manipulación, pero al individuo le cuesta mucho soportarla. Si se proponen ejercicios, pienso que cualquier miembro debería poder optar por no realizarlos, si así lo desea, y el facilitador tiene que establecer esto con claridad.

8. No me agradan los facilitadores que no participan en el grupo con sus emociones personales y permanecen a distancia, como expertos capaces de analizar el proceso grupal y las reacciones de los demás gracias a sus mayores conocimientos. Es frecuente observar esto en individuos que se ganan la vida conduciendo grupos; sin embargo, parece indicar, a la vez, una actitud de autodefensa y una gran falta de respeto por los participantes. Una persona de esta índole niega sus sentimientos espontáneos y ofrece al grupo un modelo —el del analista frío que jamás se compromete en nada— que constituye la antítesis total de lo que yo postulo. Desde luego, los participantes tratarán de emularlo: lo opuesto de lo que yo deseo. Mi esperanza es que surja la espontaneidad y que ellos no adopten una actitud defensiva ni pongan distancia.

Permítaseme aclarar que en cualquier *participante* del grupo no considero objetable ninguna de las condiciones que he mencionado cuando ellas surgen. El individuo manipulador, o que interpreta en exceso, o que se encuentra siempre dispuesto a atacar, o que se mantiene en un aislamiento emocional, será manejado por los propios miembros del grupo. No tendrán reparos en impedir que persistan esos comportamientos. Pero cuando es el facilitador quien manifiesta esas conductas, tiende a establecer una norma para el grupo, antes de que los miembros hayan aprendido que pueden oponérsele y tratar con él del mismo modo como lo hacen entre sí.

Conclusiones

He intentado describir la forma en que me gustaría conducirme en calidad de facilitador de un grupo. No siempre

consigo llevar a cabo estos propósitos, en cuyo caso la experiencia tiende a resultar menos satisfactoria, tanto para los miembros del grupo como para mí mismo. También he descrito algunas conductas que no considero facilitadoras. Abrigo la sincera esperanza de que esta exposición induzca a otras personas a referirse a sus propios estilos de facilitación grupal.

