

## **Criterios de discernimiento y situaciones colectivas**

Manuel Segura, S.J.

*Fenomenología de situaciones de consolación y desolación sobre la base de tres momentos históricos concretos de decisión por discernimiento colectivo. Deslinda desolación de depresión y pone el acento de la consolación en la unanimidad. De las reglas 4 a 8 de la segunda semana [332-336] extrae los elementos significativos para el discernimiento colectivo, así como de las instrucciones de los P. Arrupe y Kolvenbach. Para completar, desde la psicología social de grupo, aspectos que interesan a un discernimiento colectivo: conformidad, pensamiento grupal, pensamiento colegiado, diferencia entre debate y diálogo, entre problema y dilema, identificación de falsas consolaciones... Concluye seis "reglas" que deben ser tenidas en cuenta en el discernimiento común.*

Trato de aportar, desde mi experiencia de discernimiento comunitario algunas cosas que puedan ser útiles para la deliberación y discusión posterior. Y, antes de nada, voy a delimitar el tema. Me referiré no a todas las situaciones de consolación o de desolación colectiva, sea euforia, sea consolación, que se pueden presentar en una comunidad o en un grupo, sino solamente a las que se pueden presentar en momentos de decisión o elección, cuando queremos decidir sobre algo importante. Luego definiré la consolación y la desolación colectivas y el recorrido que vamos a seguir.

Tengo de fondo una experiencia, la primera, de discernimiento comunitario con los jesuitas de Chile; luego una muy buena con los franciscanos de Andalucía y Extremadura sobre si habían de seguir, o no, con la Viceprovincia de Bolivia; también he tenido con los Hnos. de San Juan de Dios y con algunas religiosas. Pero sobre todo me voy a referir a la primera, que fue un poco experiencia fundante.

A continuación veremos algunas Reglas de discernimiento y su posible aplicación al discernimiento comunitario y finalmente añadiré algunas observaciones psicológicas, dado que interesa mucho en la psicología social la psicología de grupo, en el que surgen fenómenos imprevisibles, que es bueno conocer y tener en cuenta en deliberaciones y elecciones.

### **CONSOLACION Y DESOLACION**

Las entendemos como San Ignacio [316-317]. Consolación es: amar, entender que el servicio y el amor de Dios están por encima de todo, las lágrimas, aumento de fe, esperanza y caridad, la alegría interior que lleva a Dios y que da quietud y paz. Desolación se define por todo lo contrario de la consolación: oscuridad, turbación, tendencia a lo terreno, tentaciones, movimiento hacia no creer, sin esperanza, sin amor, tibieza, tristeza, alejamiento de Dios.

Esto es lo básico. Pero querría añadir una cosa en general y luego un punto concreto sobre la consolación y desolación colectivas. En general, que no es lo mismo desolación que depresión, aunque tengan algunos síntomas comunes. La principal diferencia creo yo que está en que el deprimido no tiene ganas de nada, ni siquiera de las cosas agradables, ni de vivir (depresión fuerte), ni de comer, ni de levantarse, de lavarse, de pasear... En cambio en la desolación, tal como la describe San Ignacio, el desolado sí quiere vivir, pero quiere vivir al margen de la voluntad de Dios, compensando ese vacío de Dios, con lo bajo y lo terreno. Quiere irse a lo humanamente agradable. En cambio el deprimido no.

En cuanto a la consolación colectiva se suele insistir, en la práctica, en la unanimidad. La unanimidad tiene una importancia muy grande porque es la manifestación de la armonía del grupo consigo mismo. La paz del grupo consigo mismo

se manifestaría en la unanimidad. Fue en lo que insistieron San Ignacio y los primeros compañeros en la Deliberación, en que se llegara a la unanimidad. Consideraron la unanimidad cuando estuvieran todos de acuerdo, menos Bobadilla. En cambio en la desolación colectiva, el enfrentamiento irreductible (no de un momento, que pasa, y que luego supera), es una señal de no armonía, de no paz consigo mismo. Por tanto podemos partir de esta base, de lo que dice San Ignacio sobre la consolación y desolación individual, añadiéndole estos dos aspectos: unanimidad para la consolación y enfrentamiento para la desolación.

## **EXPERIENCIAS DE CHILE**

En Chile pusimos en marcha esta práctica, que prosigue hasta ahora. Se reúnen todos los que pueden de la provincia (generalmente lo hacíamos en dos grupos, uno en Santiago y otro en el norte). Teníamos tres días de convivencia, donde se desarrollaba lo que voy a explicar y el informe del estado de la provincia, que da el Provincial, y después una tanda de Ejercicios. De esos tres días, dos se dedicaban a discernimiento de un tema importante, elegido antes por consultas con las casas. O, sabiendo ya que íbamos a tener esa reunión, empezaban las comunidades a sugerir temas importantes, que afectaban a toda la Provincia. El Provincial seleccionaba los que le parecían más importantes y, sobre esa selección, volvía a preguntar a las comunidades sobre los que les parecía que tratáramos. Según esa votación decidía el Provincial qué tema era el que iba a ser objeto de discernimiento ese año.

Dedicamos al tema de discernimiento dos días con un método muy sencillo, casi primitivo. Se explicaba el tema. Si antes se necesitaba alguna información, esa información se enviaba a las casas, antes de la reunión. Datos concretos, por ejemplo, teníamos que discernir si vendíamos un cuadro de Rubens que había en la provincia heredado de su familia por uno de la Provincia, un esbozo muy detallado hecho por Rubens para un cuadro de la Asunción que está en Brujas, y que era el único Rubens que había en Chile. Tasado por un experto de New York, valía un dineral. Estaba guardado en un banco en una bolsa de plástico. Era una situación un poco absurda. Las capacidades que Dios ha dado a un pintor son para que sus obras se vean y se admiren en una iglesia, en un museo. Se mandó información. Solamente se podría vender en el extranjero por la cantidad de dinero que valía. Y se necesitaba una ley especial del Presidente del gobierno para poder exportar tesoros fuera. Allende nos había dicho que estaba dispuesto a darla, si nosotros dedicábamos después ese dinero a los pobres. Todo eso había que gestionarlo antes y mandar toda esa información para que los jesuitas de la Provincia la conocieran.

Una vez que se tenía planteado el tema, se hacía una hora de oración y una puesta en común para las razones en favor del sí. Después otra hora de oración y puesta en común para las razones en contra del sí, del venderlo. Después otra hora de oración para las razones a favor del no. En parte eran las mismas que las razones en contra del sí, -ese matiz que San Ignacio introdujo en las deliberaciones de los primeros Padres y que ahora los psicólogos modernos admiran mucho-; porque la diferencia está en que en la primera situación tú te imaginas que se vende el cuadro y se da a los pobres. En la segunda situación tú te imaginas que nos quedamos con él, no se vende, y se confieren las razones a favor y en contra. Es una manera riquísima de ver toda la realidad. Y vuelta a empezar.

La norma que teníamos era que no había discusión, porque todo el mundo aportaba razones a favor de venderlo o, en el otro momento aparte, de no venderlo. Si tú

estabas en contra, te callabas en esa ronda: si no hay ninguna razón a favor, porque te parece absurdo venderlo, eso lo dirás después, en la ronda de las razones en contra. Pero siempre hay gente muy lista, que puede decir, irónicamente, como razón a favor, algo muy negativo. Evidentemente una razón irónicamente a favor es una razón en contra. Era problema del moderador el cortar esas actuaciones.

De todas maneras, como eran situaciones, algunas de ellas muy tensas, como cuando fue elegido Allende, saltaba la discusión. Entonces si había discusión, una discusión que se prolongaba sin avanzar, la norma era: media hora más de oración.

*Tres ejemplos:* uno de consolación, otro de tiempo tranquilo y otro de desolación.

**1. Discernimiento comunitario por consolación:** Fue cuando ganó Allende y nos planteamos: ¿colaboramos críticamente con el nuevo gobierno, sí o no? Ya saben la situación que se creó en Chile cuando ganó Allende. La Iglesia oficialmente y muchos jesuitas habían apostado por la Democracia Cristiana, habían apoyado todo lo que podían a Frei, padre del actual Presidente, pero Frei no se podía presentar otra vez a la reelección, y entonces se presentaban tres candidatos: el de la derecha Alessandri, que ya había sido Presidente, Tomisch, que era un intelectual sin mucho atractivo popular, y Allende que tenía una fuerza popular grande y que además coordinaba seis partidos de izquierda. Ganó Allende. Se quedó todo el mundo desconcertado. Fue un momento de tensión fuerte para muchos, de alegría para otros. Algunos se plantearon incluso el proponer al P. General un traslado fuera de Chile. Pensaban que iba a correr la sangre (como después iba a correr, pero no por Allende). Era un momento muy grave. De desconcierto. Yo escribí una carta sencilla a la Provincia, diciendo que nos teníamos que alegrar, por el hecho de que los que habían ganado las elecciones decían que iban a trabajar por los pobres y de hecho con eso estábamos totalmente de acuerdo. Esa carta que era una carta sencilla, interna, entre nosotros, tranquilizó a muchos. Como nadie decía nada, desde el punto de vista de la Iglesia, de la Jerarquía, -todos estaban mudos, golpeados por aquello-, la carta fue divulgada en muchos sitios, fuera de Chile.

La situación estaba muy tensa. La propuesta era: ¿colaboramos críticamente con Allende? Era una pregunta muy difícil. Porque parece de sentido común que sí. No debería haber dificultad en una colaboración "crítica". Lo que nos parezca mal, no; lo que nos parezca bien, sí. Parecía lógico; pero no era tan lógico; porque tanto la derecha, como la Democracia Cristiana lo que querían era que no se colaborara en nada. De modo que si Allende hubiera dicho que había que ir a misa el domingo, había que decir que no. Dice Allende que hay que repartir a los niños medio litro de leche en las escuelas, pues no. (Sacaron un médico que dijo que la leche era malísima para los niños, que era causa de no sé cuántas enfermedades).

Seguimos el método. El primer día tuvimos que hacer cuatro medias horas extra de oración. Y al final terminamos con total unanimidad en que sí, que colaboraríamos con todo lo que fuera promoción de la gente, con todo lo que fuera justicia, con todo lo que fuera educación. Hicimos unas reglas. Uno elaboró un texto, que fue un documento que ayudó, titulado "Reglas para sentir con el Gobierno". Hubo una gran paz, una gran unanimidad.

Fue un momento precioso de consolación, un momento intenso. Lo que hay que hacer en esos casos, es poner por escrito lo acordado. Lo pusimos por escrito, las reglas aquellas y los acuerdos, porque todos podemos estar de acuerdo en una reunión y luego, a la hora de vivir! Esos documentos redactados por escrito eran de orden interno y se

hacían con la promesa de mantenerlos secretos para evitar filtraciones y divulgaciones indiscretas, muy apetecidas por ciertos medios.

**2. Discernimiento comunitario de tiempo tranquilo:** Otro discernimiento de tiempo tranquilo fue el del cuadro que antes refería. ¿Lo vendemos y lo damos a los pobres? Otra solución, que había era el darlo a un museo. Estábamos todos de acuerdo que en el Banco no pintaba nada. Ponerlo en una iglesia era peligroso, expuesto al robo, ya que no suele haber sistemas de seguridad. Había una dificultad. Muchos decían que sí, que darlo a pobres; pero había una carta anterior del P. General, del P. Janssens, que decía que también las obras de arte eran un tesoro para el pueblo, que no solamente es el dinero, que era el único Rubens de Chile y que era un tesoro del pueblo. y había otro aspecto a tener en cuenta: que, si se le pedía al Presidente que diera el decreto de salida, cómo iban a criticar al Presidente porque dejaba que salieran los tesoros artísticos de Chile. Todo eso había que considerarlo. Fue una deliberación tranquila y al final se decidió confiarlo en depósito al museo de arte religioso que tienen los franciscanos, en el centro de Santiago.

### **3. Discernimiento comunitario en desolación:**

Y un tercer discernimiento, que terminó un poco en desolación. Sobre si cambiábamos un colegio muy lujoso que teníamos, el colegio del Bosque, -teníamos otro, el clásico, el de la calle Alonso Ovalle-, que se hizo con la idea de contrarrestar a los protestantes, que habían hecho un colegio famoso. Nosotros teníamos que hacer otro mejor, un colegio magnífico, en instalaciones, en un sitio de lujo, con un campo de fútbol reglamentario, con pistas para carreras de caballos, con una casa en los Andes, en la nieve, para esquiar.

La propuesta era si cambiábamos ese colegio de lujo por otro modesto en un barrio pobre, según las indicaciones de la Compañía en la Congregación General 32. Empezó bien, pero al final se fue envenenando, porque en un momento determinado, se levantó uno de mucha autoridad, cargo importante en la Provincia, y dijo que aquello era una farsa, porque ya el Provincial había prometido en conversaciones secretas con Allende que le iba a entregar el Colegio. Era mentira, pero creó la duda. En realidad había habido unas conversaciones exploratorias, que eran necesariamente previas. Quizá fue un error no contarlas allí, pero nos pareció que eso era totalmente secreto. Habíamos hablado con el Presidente para asegurar la situación de los profesores seculares, que eran muchos. Al cederlo como Colegio público, habría que poner funcionarios. Y ¿qué iba a ser de estos profesores? ¿Iban a quedarse en la calle? Hablamos con él, qué solución habría y nos dijeron los pasos que habían de darse para incorporarlos y hacerlos funcionarios, y para que se les asegurara su situación.

Eso no se informó previamente y entonces se dijo que había habido unas conversaciones secretas y que ya se había cedido el colegio. Se creó un malestar de duda: "esto ya está dado, estamos perdiendo el tiempo". Entonces yo dije: aquí hay un momento de desolación; y aplicando las reglas de San Ignacio, "no hacer mudanza", este colegio no se entrega, seguimos este año y ya veremos. Y se acabó la desolación en este momento, porque vieron que era mentira que estuviera ya dado. Se tranquilizaron los ánimos.

Esas fueron las tres experiencias. De las más grandes que he tenido dentro de la Compañía: de pensar juntos, de rezar juntos, de decir tranquilamente todo lo que uno piensa, pero decirlo con sinceridad, buscando la voluntad de Dios. Discernimiento realmente impresionante como resultado y como experiencia espiritual para cada uno.

## REGLAS DE SAN IGNACIO

Las Reglas de Discernimiento que tendríamos que tener en cuenta para el discernimiento comunitario son sobre todo las de segunda semana, como dice el P. General en su carta sobre discernimiento. Pero hay que tener en cuenta un aspecto que recuerda Arzubialde en su libro (pg. 724, nota 5): "En etapa purificadora más bien prevalece un tipo de tentaciones; uno es tentado grosera y abiertamente. Mientras que cuando el hombre se encuentra ya de lleno comprometido en el seguimiento más bien se da el otro género de tentación, debajo de la especie de bien". Es decir, que no es tan tajante la distinción entre las reglas de la primera y de la segunda semana, sino que más bien uno es tentado bajo especie de bien; pero puede ser tentado también más groseramente.

Pues bien, teniendo en cuenta las de la segunda semana, las que más interesan para el discernimiento comunitario son: la cuarta.: que se puede empezar por pensamientos buenos y santos para terminar en engaños. Nos interesa la distinción que hace San Ignacio entre pensamiento y sentimiento (e "intenciones"). Eso se aplica a lo colectivo y a lo individual igual. la quinta.: que el mal espíritu se manifiesta de dos maneras diversas, desembocando en algo menos bueno de lo que ya teníamos decidido hacer, o llevándonos a la inquietud, a la pérdida de la paz. Las dos cosas se aplican también a lo colectivo: llevarnos a algo menos bueno o quitarnos la paz, quitarnos la unanimidad. la sexta.: estudiar por qué caminos llegamos al mal, dónde nos torcimos y ahí viene la utilidad de la evaluación de toda reunión de discernimiento, al menos al final, qué hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, dónde nos hemos equivocado. la séptima.: si vamos de bien en mejor, el criterio clave es la paz (lo del agua y la esponja) ; pero hay que estar siempre alerta a la falsa paz. la octava.: distinguir el momento de Dios del momento posterior, en que el alma o el grupo queda caliente y puede tomar decisiones, que no sean "dadas inmediatamente de Dios nuestro Señor".

De la carta del P. General de 5 de noviembre del 86, lo que nos interesa para nuestro tema son las dificultades que menciona: hay muchos jesuitas que no tienen conocimiento suficiente ni práctica suficiente de este método; no se da en todos libertad interior, disponibilidad, indiferencia ni búsqueda del "magis"; en nuestras comunidades hay dificultades en el campo de la confianza mutua; una sola personalidad excéntrica, agresiva o cínica puede echar por tierra la posibilidad de un discernimiento comunitario; se pueden confundir las emociones con las mociones divinas; y por último, hay algunas características de los jesuitas que están en contradicción con el discernimiento en común, como son el individualismo, cierta reserva o pudor, la intolerancia, el activismo y la sobrecarga de trabajo, el miedo al cambio, buscar la armonía a cualquier precio, el racionalismo y la preocupación por resultados inmediatos.

Dice el P. General también ahí que el discernimiento comunitario parece que se aproxima más al tercer tiempo de elección, al del nivel racional. Pero recuerda que San Ignacio evita permanecer, incluso en ese tercer tiempo, en el campo de la prudencia humana. y desea la búsqueda de la indiferencia [179], la ayuda del Espíritu Santo [180], el elegir siempre con criterios de Dios [185] y el pedir después confirmación a Dios [183].

Siguiendo al P. Arrupe en su carta sobre el discernimiento en común (AR 1971, p. 767) también el P. Kolvenbach cita a Polanco, que ya hizo esta sugerencia aprobada por San Ignacio: "Quo maior in re aliqua animadvertatur difficultas, eo plurium consilium esse quaerendum; forsitan omnium qui in eadem domo congregentur". Sería, pues, el discernimiento comunitario para lo más complejo apostólicamente, dejando lo normal a

las decisiones ordinarias del Superior, y dice que el sujeto del discernimiento comunitario puede ser la comunidad local o parte de ella, los representantes de un sector apostólico, un grupo de expertos, la Consulta local o provincial. No dice toda la Provincia, como hicimos en Chile, pero : se puede hacer, si la provincia es reducida. y también, es muy útil si están preparados, con nuestros colaboradores laicos.

En el n. 34 enumera los requisitos previos: oración personal, dirección espiritual, experiencia de Ejercicios, conocimiento de la realidad humana y social, sentido de pertenencia a la Compañía, y ausencia de problemas psicológicos serios. No es raro, después de poner todos estos requisitos, que diga (n.Q 35): "No todas las comunidades podrán realizar el discernimiento apostólico en común".

Por último, de esa carta del P. General nos interesa el n.Q 42 y el apéndice, donde describe el procedimiento que se debe seguir: definición de la cuestión, análisis, oración y reflexión, puesta en común de argumentos racionales y de sentimientos espirituales de cada uno, sin entrar en discusión. "Argumentos racionales y sentimientos espirituales", es decir: -"yo me siento más contento si hacemos esto". La oración y puesta en común pueden repetirse todas las veces que haga falta. En ellas van decantándose y quedando las razones fuertes. Y luego una oración final, generalmente la Eucaristía, en la que el Superior toma la decisión y todos la hacen suya.

Más o menos es lo que se recoge en las Normas complementarias, 151/2: *"Si se trata de cosas de importancia y; de hecho, se dan los requisitos, es recomendable el uso del discernimiento espiritual en común, como cauce peculiar para buscar la voluntad de Dios".* ("peculiar" quiere decir especial). 151/3 La comunidad que discierne es órgano consultivo de ayuda al Superior. *"A él corresponde tomar la decisión final a la luz, si, del discernimiento realizado, pero libremente, pues a él como Superior se le ha confiado el carisma y la carga de la autoridad".* Finalmente el 323: *"Nuestras comunidades examinarán, bajo la dirección del Superior, en tiempos fijos, si su forma de vida favorece lo bastante la misión apostólica y la hospitalidad y si dan ellas mismas testimonio de sencillez, justicia y pobreza".*

## ALGUNAS OBSERVACIONES DESDE LA PSICOLOGIA

Pasamos a algunas observaciones de la psicología sobre el funcionamiento del grupo, que pueden enriquecer las ideas de San Ignacio y del P. General sobre el discernimiento comunitario. Son estos temas principalmente los que trata la psicología social sobre el grupo.

**1. CONFORMIDAD.** En toda discusión se puede dar el fenómeno de la conformidad, el ponerse de acuerdo y dejar de ser crítico de lo que el otro ha dicho. Ya lo demostró, por ejemplo Asch, en su famoso experimento de las rayas. Se daban a tres personas tres tarjetas y en esas tarjetas había una raya de un tamaño, en otra, dos rayas del mismo tamaño y en otra, una notablemente menor. Y se les preguntaba: -En estas dos últimas tarjetas, ¿cuál es la que tiene las rayas de la misma dimensión que la primera, el modelo? Está claro que es la que tiene dos rayas. Pero ya estaban antes confabulados en el grupo y dos o tres dicen: -Hombre, evidentemente ésta, la raya más corta. El otro se queda desconcertado. Después llega otro y dice: sí, sí, engaña un poco, pero mirándolo bien, es ésta. Y al final más de la mitad del grupo dicen lo mismo, porque no quieren quedar mal. Se sienten tensos, inquietos, pero no quieren señalarse y dicen eso. Eso es la conformidad.

Se produce más fácilmente la conformidad, -dicen los autores citados-, si quien da el mensaje tiene autoridad. También si el que defiende una postura comprende las razones de la postura contraria y lo manifiesta. El que le escucha se dice: -Hombre, éste ya ha mirado las razones de la parte contraria y no le convencen; es una manera de producir conformidad. Y se produce mejor en momentos de euforia, de distensión. Por eso San Ignacio decía que para pedir favores difíciles era mejor hacerlo después de comer. Se dificulta la conformidad si lo que está defendiendo el otro, el que habla, nos da miedo o también si toma una postura autoritaria, como queriendo avasallarnos: -"Yo voy a convencerlos de tal cosa; yo os voy a demostrar que estáis equivocados". Entonces inmediatamente se reacciona interiormente en contra. En cambio exponer con humildad produce más fácilmente la conformidad.

**2. EL PENSAMIENTO GRUPAL.** Lo ha estudiado mucho Janis, que en su libro analizó el fallo que tuvo Kennedy: convocó a mucha gente famosa para que le asesoraran y le dieron un consejo pésimo, invadir Cuba por la bahía de Cochinos. Se suele decir que cuatro ojos ven más que dos, pero hay que tener en cuenta esto: el deseo de acabar una reunión puede favorecer la unanimidad, y ser poco sinceros; el sentido de lealtad al grupo puede acabar con el pensamiento crítico; un efecto frecuente en el grupo (lo hemos comprobado todos en reuniones de Provincia) es que todos se vuelvan excesivamente optimistas, hay una especie de euforia y alegría y falla también el pensamiento crítico; otro efecto es que se tiende a racionalizar las decisiones en vez de reconsiderarlas. Se racionaliza, no se reconsidera. Se decide primero y luego se buscan razones para lo que se ha decidido, no al revés; y, unido con eso, a veces se ridiculiza a los que piensan de otra manera sobre todo cuando no están presentes; el tender a presionar a los que dudan, porque se tiene miedo de que, si dudan mucho, eso obligue a reconsiderarlo todo.

**3. Sobre FALSAS ALEGRÍAS y FALSAS CONSOLACIONES,** les cito a Jordi Font, en el n.Q 5 de la Colección MANRESA, que distingue tres posibles alegrías o consolaciones falsas, que no deben ser tomadas por verdadera consolación: es la consolación histeroide, infantil, egoísta, sentirse querido por Dios y por los demás, pero en forma infantil; o la masoquista de sometimiento a Dios con alegría en la penitencia o en el sufrimiento; o la maniaca, la más seria, que es la negación total de la realidad, si ésta es dolorosa; no se quiere aceptarla y entonces se mantiene una imperturbabilidad altiva, orgullosa.

**4. Sobre EL PENSAMIENTO COLEGIADO,** -tema muy de actualidad-, ahí les cito algún autor. Como Uds. saben, la LOGSE ha traído el que muchas decisiones que antes se tomaban desde el Ministerio o la Consejería de Educación, ahora las tienen que tomar los propios centros, y muchos profesores están desconcertados ("que nos manden lo que tenemos que hacer y ya está; que yo sepa lo que tengo que hacer y, si no lo hago, que me abran un expediente; pero que no me digan que yo dé la orientación, ideología, que vamos a cambiar con respecto a lo normal). Se está escribiendo mucho sobre esto del pensamiento colegiado, pensar juntos.

De esto solamente les quiero recordar dos cosas "necesarias": -la necesidad de no ir con prejuicios a la reunión. Algunos prejuicios son muy radicales, v.gr. "esto no sirve para nada", o "una reunión es un conjunto de personas, que están hablando sobre lo que deberían estar haciendo" y cosas así, todo en plan negativo: "a mí nadie me dice lo que yo tengo que hacer; podrán hablar lo que quieran pero al final yo hago lo que a mí me parece". Y la necesidad de que afloren los pensamientos secretos. Cuando uno está en una reunión, va teniendo reacciones interiores a lo que se va diciendo, y se las guarda, no las dice. Entonces no se sabe quiénes están de acuerdo y quiénes no. A veces se reprimen sentimientos negativos, que sería mejor que los dijeran de forma educada.

Otra idea que dan estos autores sobre el pensamiento colegiado es recordar la diferencia entre debate y diálogo. Tal vez para nosotros no es tan importante, pero en reuniones de colegios y de facultades sucede muchísimo. Estamos inundados por la fiebre del debate; en el parlamento todo es debate, en la TV todo son debates; luego se vota. El debate para un grupo suele ser destructivo. Porque al final hay vencedores y vencidos.

Los vencidos acaban fastidiados, a no ser que sean unos santos. Y a veces pasa que los vencidos dicen: yo no voté; por lo tanto no lo hago. Por ejemplo: por mayoría se decide que los alumnos no pueden fumar en los pasillos, sino sólo en el patio: como yo no voté eso, no estoy obligado, con el consiguiente desastre disciplinar.

En el debate cada uno defiende su opinión, y cuando el otro está hablando, más que escucharlo, lo que estoy es pensando los argumentos con los que puedo contestar a lo que está diciendo, más que tratar de asimilar las razones del otro. En cambio el diálogo es: hay un problema, y entre todos vamos a tratar de resolverlo. Poniéndolo gráficamente sería ponernos todos al mismo lado de la mesa, en vez de ponernos unos enfrente de otros. El diálogo va a solucionar el problema, y no hay vencedores y vencidos. Puede haberlos, pero todos. Todos son vencedores si se resuelve el problema y todos vencidos, si no se resuelve.

Y otra diferencia que proponen estos autores es la diferencia entre problema y dilema. Problema es alguna situación, alguna decisión concreta que hay que tomar sobre algo que pasa, como en los ejemplos expuestos al principio de la provincia de Chile. O problemas a los que se refiere el P. General, problemas de comunidad, v.gr. ¿estamos dando testimonio de pobreza y de justicia en nuestra vida, en nuestras casas? Son problemas, porque podemos estar dando un antitestimonio. El dilema es algo de tipo moral, que está por debajo del problema y que algunas veces no aflora. Es normal que algunas veces en el dilema tengamos posturas distintas. Por ejemplo, referido a colegios, estamos hablando de un chico, si lo expulsamos o no. Eso es el problema. Pero es que yo pienso que un poco de escándalo es bueno, es señal de vida y no pasa nada. Pero tú piensas que no, que lo primero es que haya disciplina y silencio, que si no, no se puede enseñar nada. Eso es un dilema. Es una actitud. Tú piensas que la disciplina está por encima de todo y yo pienso que lo importante es educar con cercanía.

Otro dilema dentro de la enseñanza puede ser: ¿Hay que atender a todos o hay que atender a cada uno? Uno opinará: -más bien a cada uno, - que es una persona distinta, hay que atenderle personalmente. Otro opinará: -si atiende a cada uno, la clase se me revoluciona toda; por eso si uno molesta a ese bien común, fuera de clase o del colegio! Eso son dilemas. Es natural y hasta cierto punto normal que haya dilemas, pero lo importante es que salgan, que afloren, que no estén ahí debajo, porque entonces la discusión es terrible. Saber que yo pienso esto y tú esto otro. Ahora bien, sabiéndolo mutuamente, a este problema ¿qué solución le damos?

Lo mismo nos pasa a nosotros: si yo tengo la idea de que lo importante es la eficacia en el apostolado y que, si hay que gastar dinero, se gasta, y si hay que tener más coches, se tienen y que hay que vivir moderadamente bien, porque si no, la salud se resiente; y tú tienes la idea de que lo principal es vivir con los más pobres y como los más pobres y, si no, todo lo que digamos es mentira. Eso es un dilema. Sobre eso ¿qué hacer? Que quede claro el dilema y que no lo mezclamos en la deliberación concreta de si hemos de comprarnos un coche.



## ALGUNAS POSIBLES CONCLUSIONES

"Reglas", en sentido general, que tendríamos que tener en cuenta para el discernimiento en común.

1. La consolución colectiva tiene las mismas características que la individual, pero se manifiesta, además, en la unanimidad. Hay que intentar llegar en lo posible a la unanimidad.

2. Otra idea de la psicología actual es que el dinamismo de entenderse a sí mismo no es el mismo que el de entender a otros. Gardner, que goza hoy de gran prestigio en el mundo de la inteligencia tiene la teoría de las inteligencias múltiples, título del libro publicado por Paidós, Barcelona, 1995, dice que tenemos siete inteligencias distintas, no todas desarrolladas igualmente, sino distintamente. No hay factor general de inteligencia, como se pensaba antes, que se pueda medir por el coeficiente intelectual. Distingue entre la inteligencia intrapersonal (conocerse a sí mismo) e inteligencia interpersonal (conocer a los demás). Son dos localizaciones cerebrales distintas. A veces se puede tener la una sin tener la otra. Por eso no digamos fácilmente que una persona que discierne bien lo suyo va a discernir bien en grupo.

3. Tener en cuenta, tanto para consolución, como para desolación, el posible contagio ya mencionado.

4. Conviene que en las puestas en común no se mezclen razones en favor con razones en contra. No dejar entrar la discusión. Si no tienes razones en favor, te callas. Cuando lleguen las razones en contra, dices todas las que tengas. Se evita mucho tiempo perdido. Es clásica la exposición gráfica de De Bono: el método de ponernos todos el sombrero blanco o camiseta negra que significa inconvenientes, cautelas, atención!, que esto puede ser contra tal regla. Después el sombrero amarillo, o camiseta amarilla, que es utopía, ilusión, no ponerle límites a la imaginación: Y si hiciéramos esto! Después el rojo, que es presentimiento, lo emocional: A mí eso me da mucho miedo; pues a mí mucha alegría. Compartir las emociones. Después el verde, que sería buscar todas las alternativas, que siempre suelen ser muchas más de las que pensamos. Y, por último el azul, que es el del compromiso y control de lo que vamos a hacer.

5. En lo colectivo aplicar también lo de "no hacer mudanza". Porque la tentación en lo colectivo es mayor que en lo individual. Puede parecer humillante reunirse y no llegar a nada. No nos atrevemos a quedarnos ahí. Como en el discernimiento sobre el colegio de Chile: -Bueno, y ahora ¿qué? ¿ Va a quedar tocado el Colegio? -Pues nada, seguir funcionando normalmente. Dos años después el tema fue el buscar una dotación muy grande de becas para que el colegio esté abierto a todo el mundo. Puede parecer humillante el reunirse y no llegar a nada y también puede haber dificultades objetivas para reunirse en otra ocasión.

6. Entre los consejos que Janis da sobre el pensamiento grupal, para no caer en fiascos y equivocaciones graves, dice: -que el moderador se mantenga imparcial. También a veces invitar a algún experto interno, pero no para convencer con su autoridad, sino para hacer dudar si hubiera unanimidad fácil. Otro método que también recomienda Janis, es dividir -algún rato- el grupo en subgrupos más pequeños, para que nadie se sienta intimidado, si el grupo es grande, y pueda hablar. Y, por último dice, si

es posible, convocar una nueva reunión de segunda oportunidad, aunque ya la primera terminara en unanimidad, para asentar las ideas.

*En resumen*, es importante el optimismo y la fe en este proceso comunitario. Para mí fueron experiencias magníficas. Es un método basado sobre el dinamismo ignaciano de buscar al Señor, y por otra parte tiene ventajas y no vale decir: -si ya el discernimiento individual tiene dificultades, fijate tú el poner cincuenta o sesenta jesuitas de acuerdo. Al contrario, se neutraliza un poco y como que el sentido común y el sentido de fe se van imponiendo. Recuerdo que, a veces, en esos discernimientos los que más aportaron fue la gente más sencilla, precisamente desde su sentido común y desde la fe.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARONSON, E.: "The social animal". N. York, Freeman, 1984. CORNELIUS, H. y FAIRE, S. : "Tú ganas, yo gano", Madrid, Gaia, 1995.  
I. FONT, J. (Manresa, n.Q5, "Psicología y E.E. ignacianos", Mensajero - , Sal Terrae, págs. 141-153).  
GARDNER, H. : "Inteligencias Múltiples", Barcelona, Paidós, 1995. HOWARD, V.A. y BARTON, J.H.: "Pensemos juntos. Cómo conseguir que las reuniones sean más efectivas", Barcelona, Paidós, 1995.  
JANIS, I.L.: 1982, "Groupthink, psychological studies of policy decision and fiascoes", Boston, Houghton Mifflin.