

20

“GRUPITIS”

Tito José Crissien Borrero¹

251

Recibido: Agosto 31 de 2009

Aceptado: Septiembre 17 de 2009

El artículo “Grupitis” es una reflexión que se generó a partir de los estudios del profesor Irvin L. Janis y de su artículo “Groupthink”, a partir del cual el autor describió algunas características de los grupos sociales, sus actitudes y normas de comportamiento, y analizó el fenómeno en el que los miembros de un grupo experimentan presión social frente a sus líderes del grupo. Igualmente mostró los síntomas más representativos de la denominada “Grupitis” y mencionó diferentes estrategias para contrarrestarla.

* VECCHIO, Robert P. *Leadership: Understanding the Dynamics of power and influence in Organization*. Publisher: University of Notre Dame Press, 2007.

¹ Magíster en Administración de Empresas, de la Universidad de Miami. Egresado del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Docente del Programa de Finanzas y Relaciones Internacionales, de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC, y Rector General de la misma Institución. tcrissien@cuc.edu.co

INTRODUCCIÓN

¿Por qué un grupo de personas inteligentes y preparadas puede llegar a tomar decisiones estúpidas? Los estados emocionales temporales de júbilo, miedo, o enojo y los prejuicios reducen la eficacia mental de una persona y sumados, reducen la eficiencia y eficacia de un grupo. Los grupos de trabajo que han logrado grandes éxitos tienden a llenarse de autoconfianza, arrogancia y una sensación de invulnerabilidad y corren el peligro de sufrir la denominada “GRUPITIS”.

El profesor **Irvin L. Janis** logró encontrar en sus investigaciones que cada grupo despliega fenómenos típicos de conformidad social que se encuentran regularmente en los estudios de dinámica de grupo entre los ciudadanos ordinarios. En otras palabras, algunos de los fenómenos parecen estar completamente en línea con los resultados de experimentos socio-psicológicos que muestran que las presiones sociales poderosas de los miembros de un grupo cohesivo salen a la luz cuando aparece un “*disidente*” a expresar sus objeciones al consenso de grupo.

Los grupos comienzan a desarrollar unas normas de moral y comportamiento consensual a expensas del pensamiento crítico. Una de las normas más comunes es el concepto de “fidelidad al grupo”, en que los miembros se apegan a políticas con las que el grupo ya se ha comprometido, incluso cuando esas políticas están funcionando mal y tienen consecuencias imprevistas que perturban la conciencia de cada miembro. Esta es una de las características importantes de la “GRUPITIS”.

El término “GRUPITIS” es una manera rápida y fácil de referirse al modo de pensar que las personas tienen, cuando la necesidad de consenso ejerce una presión tan dominante que tiende a atropellar apreciaciones realistas de líneas de conducta alternativas.

“GRUPITIS” se refiere a una deterioración en la eficacia mental, análisis de la realidad y juicios morales, como resultado de presiones de grupo. Los síntomas se presentan cuando los miembros de los grupos encargados de la toma de decisiones tratan de evitar ser demasiado ásperos en los juicios hacia las ideas de sus líderes o colegas.

Ellos adoptan una línea suave de crítica, incluso en su propio pensamiento. En sus reuniones, todos los miembros son amables y buscan el consenso en cada problema importante, sin disputar o chocar para no estropear la atmósfera acogedora de supuesto acuerdo.

NORMAS

Hay evidencia de varios estudios socio-psicológicos que muestran que como los miembros de un grupo se sienten aceptados por los otros, no muestran inconformidad con las normas de grupo.

De esta forma, cuanto más cohesivo un grupo llega a ser, menos obligados se sentirán los miembros para censurar lo que dicen, sin miedo de ser castigados socialmente por oponerse al líder o a cualquiera de sus compañeros.

Los tipos de conformidad cuando surge la “GRUPITIS” tienden a subir cuando la cohesividad del grupo aumenta. “GRUPITIS” implica la supresión no deliberada de pensamientos críticos como resultado de la internalización de las normas del grupo, que es absolutamente diferente de la supresión deliberada con base en las amenazas externas de castigo social.

Cuanto más cohesivo el grupo, mayor es la obligación interna de parte de cada miembro de evitar crear desunión que los inclina a creer en la entereza de cualquier propuesta promovida por el líder o por una mayoría de los miembros del grupo.

En un grupo cohesivo, el peligro no es tanto que cada individuo no revele sus objeciones a los que otros proponen, sino que el individuo piense que es una buena propuesta sin antes procurar realizar un escrutinio cuidadoso de los pros y los contras de las propuestas.

Cuando la “GRUPITIS” llega a ser dominante, hay también supresión considerable de pensamientos anticonvencionales, pero toma la forma de cada persona decidiendo que sus pensamientos no son pertinentes y deben ponerse a un lado, que el beneficio de la duda con respecto a cualquier incertidumbre persistente se debe dar al consenso del grupo.

No todos los grupos cohesivos padecen de "GRUPITIS". Todos los grupos pueden tener una pequeña tendencia hacia la "GRUPITIS", desplegando uno u otro de los síntomas de vez en cuando, pero no necesita ser tan dominante acerca de la influencia de la calidad de la decisión final del grupo. Tampoco se puede implicar que hay algo necesariamente ineficaz o dañino sobre las decisiones de grupo. Al contrario, un grupo cuyos miembros han definido los papeles, con los procedimientos para seguir una pregunta crítica, probablemente es capaz de hacer mejores decisiones que cualquier miembro del grupo trabajando solo.

El problema es que las ventajas de tomar las decisiones en grupo están a menudo perdidas debido a presiones psicológicas poderosas que se levantan cuando los miembros trabajan estrechamente juntos, comparten los mismos valores, sobre todo, enfrentan situaciones de crisis que pone a todos bajo un estrés intenso.

Entre mayor amabilidad y "diplomacia" haya entre los miembros de un grupo elaborador de políticas, mayor será el peligro de ser reemplazado el pensamiento crítico independiente por la "GRUPITIS" que es probable que resulte en acciones irracionales y deshumanizadas dirigidas a grupos externos.

Para poder diagnosticar la "GRUPITIS" se debe estar atento a alguno de los síntomas siguientes:

1. Invulnerabilidad. La mayoría o todos los miembros del grupo comparten una ilusión de invulnerabilidad que los mantiene con algún grado de certeza sobre los peligros obvios y los lleva a volverse más que optimistas y deseosos de tomar riesgos extraordinarios. También conlleva a la falta de respuestas a las señales claras de advertencias sobre peligros. La burla de todos al mismo tiempo es una señal de peligro y se convierte en una forma de censura.

2. La razón. Se construyen colectivamente racionalizaciones para descontar advertencias y otras formas de retroalimentación negativa que, tomada seriamente, pudieron conducir a los miembros del grupo a reconsiderar sus asunciones cada vez que se comprometen con las últimas decisiones.

3. La moral. Se cree sin duda alguna en la moral inherente de sus grupos; esta creencia, inclina a los miembros a ignorar las consecuencias éticas o morales de sus decisiones. Evidencias de que este síntoma está presente, generalmente se presenta en manera negativa cuando se dejan de decir cosas en las reuniones de grupo.

4. Estereotipos. Se manifiesta una perspectiva estereotipada de los líderes de los grupos enemigos; ellas son tan malvadas que los esfuerzos genuinos para negociar las diferencias no tienen garantía, o son demasiado débiles o demasiado estúpidos para tratar eficazmente con cualquier intento que haga el grupo para derrotar sus propósitos, no importa cuán arriesgados son los esfuerzos.

5. Presión. Se aplica presión directamente a cualquier individuo que momentáneamente exprese dudas acerca de cualquier ilusión compartida del grupo o quien cuestione la validez de los argumentos que apoyan una alternativa política favorecida por la mayoría. Esta táctica refuerza la norma de buscar concurrencia que se espera que los miembros leales mantengan.

6. Autocensura. Se evita desviarse de lo que aparenta ser un consenso de grupo; ellos callan su inconformidad y aún minimizan a ellos mismos la importancia de sus dudas.

7. Unanimidad. Se comparte una ilusión de unanimidad dentro del grupo, involucrando casi todos los juicios expresados por los miembros que hablan a favor del punto de vista de la mayoría. Este síntoma aparece en parte por el anterior, cuyos efectos son aumentados por las asunciones falsas que cualquier individuo que permanece callado durante cualquier parte de la discusión está en total acuerdo con lo que otros están diciendo. Cuando un grupo de personas que respetan las opiniones de cada miembro llega a un punto de vista unánime, cada miembro es probable que sienta que la opinión debe ser cierta. Esta confianza en la aprobación consensual dentro del grupo tiende a reemplazar el pensamiento crítico individual y las pruebas de la realidad, a menos que haya desacuerdos bien definidos entre los miembros.

Contemplando un rumbo de acción, es doloroso para los miembros confrontar los desacuerdos dentro de su grupo, particularmente si es claro que hay vistas extensamente divergentes sobre si el rumbo preferido de acción es demasiado arriesgado para emprender. Cuando el sentimiento de unanimidad se acaba, los miembros no se sienten complacidos con la decisión que van a tomar. Cada persona entonces debe enfrentar que hay molestas incertidumbres y que debe buscar diligentemente la mejor información que pueda conseguir, en orden de decidir por sí misma cuán serios podrían ser los riesgos. Esta es una de las desagradables consecuencias de estar en un grupo de realistas, pensadores críticos. Para evadir este desagradable estado, los miembros muchas veces se inclinan, sin darse cuenta, para prevenir que los desacuerdos latentes aparezcan cuando están por iniciar un arriesgado rumbo de acción. El líder del grupo y los miembros se apoyan mutuamente en jugar encima de las áreas de la convergencia en su pensamiento, a expensas de las divergencias que pudieran revelar problemas sin resolver.

8. Guardianes mentales. La aparición de “guarda-espaldas mentales” para proteger al líder y a los compañeros de información adversa que podría romper la complacencia que comparten acerca de la efectividad y la moralidad de decisiones pasadas.

CONSECUENCIAS

Cuando un grupo de ejecutivos frecuentemente muestra casi o todos estos síntomas interrelacionados, un estudio detallado de sus deliberaciones probablemente revelará un número de inmediatas consecuencias. Estas consecuencias son, en efecto, productos de toma de decisiones pobres porque nos lleva a inadecuadas soluciones a los problemas en discusión.

Primero, los grupos limitan sus discusiones a pequeñas alternativas de rumbo de acción (a menudo solo dos) sin un estudio inicial de todas las alternativas que podrían valer alguna consideración.

Segundo, los grupos fracasan en reexaminar los rumbos de acción inicialmente preferidos

por la mayoría después que conocen los riesgos y desventajas que no habían considerado originalmente.

Tercero, los miembros gastan poco o nada de tiempo discutiendo si hay o no ganancias no obvias que quizás no tuvieron en cuenta o las maneras de reducir los costos aparentemente prohibitivos que hacen rechazar alternativas que parecen indeseables para ellos.

Cuarto, los miembros hacen poco o nada para intentar obtener información de expertos dentro de sus propias organizaciones, quienes podrían ser capaces de suplir cálculos más precisos de pérdidas o ganancias potenciales.

Quinto, los miembros muestran interés positivo en hechos y opiniones que respaldan sus políticas preferidas; ellos tienden a ignorar hechos y opiniones que no hagan lo anterior.

Sexto, los miembros gastan poco tiempo deliberando acerca de cómo la política escogida podría estar impedida por burocracia inerte, por sabotaje de oponentes políticos o hacerla descarrilar por accidentes comunes. Consecuentemente, ellos fracasan al manejar planes de contingencia para cubrir con retrocesos previsibles que puedan poner en peligro el éxito en general del rumbo escogido.

Se pueden entender mejor varios síntomas de la “GRUPITIS” como un esfuerzo mutuo entre los miembros del grupo en mantener su autoestima y su ecuanimidad emocional proveyendo soporte social entre todos, especialmente en los tiempos cuando comparten la responsabilidad de tomar decisiones vitales.

Las ilusiones compartidas de invulnerabilidad, por ejemplo, pueden reducir la ansiedad de tomar riesgos. Racionalizar ayuda a los miembros a creer que los riesgos no son tan malos después de todo. Las suposiciones de moralidad inherente ayuda a los miembros a evitar sentimientos de vergüenza o culpa. Estereotipos negativos funcionan como dispositivos reductores de estrés para reforzar un sentido de rectitud moral así como el orgullo en una misión alta.

El mejoramiento mutuo, de autoestima y moral puede tener valores funcionales permitiéndoles a los miembros que mantengan su capacidad de tomar la acción, pero tiene malas consecuencias en la medida que las tendencias de buscar concurrencia interfiera con capacidad crítica y racional y que lleven a serios errores de juicio.

A pesar que el estudio del profesor Janis se basó principalmente en grupos del Gobierno, los síntomas de la “GRUPITIS” aparecen en negocios, industria y en cualquier otro campo donde pequeños grupos cohesivos tomen decisiones. Es vital, que para todo tipo de persona, y en especial el líder del grupo, conozca qué pasos pueden tomar para evitar la “GRUPITIS”.

REMEDIOS

Para contraponer a los estudios de los casos de los mayores fracasos, también ha habido casos de éxito, con base en los cuales se pueden formular remedios para recuperarse de la “GRUPITIS” o no caer en ella.

1. El líder de un grupo formador de políticas debe asignar el rol de evaluador crítico a cada miembro, animando al grupo a dar alta prioridad a la libre expresión de objeciones y duda. Esta práctica necesita ser reforzada por la capacidad de aceptación de crítica hacia sus propios juicios que tenga el líder, para animar a los miembros a que no pasen por alto sus desacuerdos y para que no se esfuerzen tanto en buscar la concurrencia que es la que inhibe el pensamiento crítico.
2. Cuando los miembros claves de una jerarquía asignan una misión planificadora de políticas a cualquier grupo dentro de su organización, ellos deberían adoptar una posición imparcial en vez de mostrar preferencias y expectativas en el comienzo. Esto animará a una inquisición abierta y a un sondeo imparcial de un gran rango de alternativas de políticas.
3. La organización debe instalar rutinariamente varias planificaciones de política de afuera y grupos evaluativos para trabajar en el mismo análisis político, cada una deliberando bajo

diferentes líderes. Esto puede prevenir el aislamiento de un grupo.

4. En intervalos, antes de que el grupo llegue a un consenso final, el líder debe requerirle a cada miembro que discuta las deliberaciones del grupo con asociados en la misma unidad de la organización (asumiendo que esos asociados pueden ser confiados en adherir, con las mismas regulaciones de seguridad que gobiernan a los elaboradores de políticas) y después que reporten sus reacciones al grupo.
5. El grupo debe invitar a uno o más expertos de afuera a cada reunión sobre una base escalonada y animar a los expertos que desafíen los puntos de vista de los miembros del grupo.
6. En cada reunión general del grupo, cuando la agenda llame a evaluar alternativas de políticas, por lo menos un miembro debe hacer el papel del abogado del diablo, funcionando como un buen abogado, desafiando el testimonio de aquellos que son partidarios de la posición mayoritaria.
7. Cuando el problema político envuelva relaciones con una organización rival, el grupo debe dedicar un bloque importante de tiempo, de pronto una sesión entera, a un estudio de todas las señales de peligro de los rivales y deben escribir escenarios alternativos de las intenciones rivales.
8. Cuando el grupo esté analizando alternativas de políticas para viabilidad y efectividad, de tiempo en tiempo, deben dividirse en dos o más subgrupos que se reúnan por separado, bajo diferentes líderes de discusión y después reunirse y limar diferencias.
9. Después de llegar a un consenso preliminar acerca de lo que se cree es la mejor política, el grupo debe tener una reunión de “segunda oportunidad” en la cual cada miembro exprese tan vivamente como sea posible, todas las dudas que tenga, y vuelvan a pensar todo el problema antes de tomar una opción definitiva.

CONCLUSIÓN

Estas recomendaciones tienen sus desventajas. Animar la libre expresión de objeciones, por ejemplo, puede llevar a prolongados y costosos debates cuando una crisis de rápido crecimiento requiera una solución inmediata. También puede causar rechazo, depresión y rabia.

Un fracaso del líder al establecer una norma puede crear desunión entre el líder y los miembros que puede convertirse en un forcejeo de poder disociador si el líder mira el consenso de emergencia como anatema. Establecer un grupo evaluador de afuera puede incrementar los riesgos de filtración de información.

De todas maneras, un ejecutivo ingenioso que sepa su camino en el laberinto organizacional, probablemente sabrá cómo aplicar una u otra prescripción exitosamente, sin ningún efecto secundario dañino.

Ellos también pueden beneficiarse del consejo de expertos de afuera en la ciencia administrativa y conductual. Aunque estos expertos tienen mucho que ofrecer, ellos han tenido pocos chances de trabajar en maquinaria elaboradora de políticas dentro de grandes organizaciones. Los ejecutivos solo innovan cuando necesitan nuevos procedimientos para no repetir errores serios que hayan puesto por el piso su propia imagen.