



Mucho Equipo - Poco Pensamiento

Evitar la tendencia a aunar esfuerzos para llevarse bien

En la mayoría de los casos, la unidad del grupo es un atributo deseable en un equipo, pero mucho de algo bueno también puede resultar contraproducente. Algunas veces, los grupos pueden desarrollar tan altos niveles de unidad que el deseo de uniformidad y unanimidad se vuelve mayor que la necesidad de obtener las soluciones más inteligentes y más objetivas. Irving Janis acuñó el término “Groupthink” o pensamiento conformista. El Groupthink demuestra de qué modo los grupos bien intencionados y bien informados toman decisiones deficientes – todo en nombre del equipo y “participando en el equipo.” Janis Identifica ocho síntomas que podrían indicar la presencia de mucho conformismo.

Una ilusión de vulnerabilidad

Cuando los equipos se sienten “por sobre el resto” se crean un optimismo excesivo que realmente fomenta al grupo a tomar riesgos extremos. Un equipo de alta gerencia de una compañía con grandísima participación del mercado podría verse tentado a asumir que la creciente invasión competitiva hacia su territorio nunca podrá ser capaz de retar su posición de líderes.

¿Podría decirlo de General Motors?



Una creencia firme en la moralidad inherente del grupo

Cuando la gente siente que su causa es tan honorable que no necesita mirar hacia ningún otro rango de moral, los miembros pueden inclinarse a ignorar las consecuencias éticas o morales de sus decisiones. Las tonterías de Michael Milken en la estructuración y marketing de las emisiones de bonos basura a fines de los años 1980 o las tácticas de la gerencia senior de Enron quizá estén dentro de esta categoría.

Esfuerzos colectivos para racionalizar sus advertencias ignoradas u otra intención que podría llevar a los miembros a reconsiderar sus supuestos.

En esta situación, todos contribuyen a reforzar la represa para que la realidad no se asome. En muchos aspectos, este fue el caso del círculo íntimo de Lyndon Jonson, ya que ellos se vieron envueltos progresivamente en el recrudecimiento de la Guerra de Vietnam.

Puntos de vista estereotipados del enemigo o la competencia

A menudo, los equipos describen a su competencia como malvada, débil y estúpida. “!No podemos fracasar. Esos chicos ni siquiera podrían buscar la salida aunque les diéramos las direcciones!”

Auto censura de desviaciones del consenso aparente del grupo

Los miembros del equipo no desean malograr una situación aún cuando la dirección del grupo no parece ser la correcta. “No la quiero fregar.



Después de todo, todos se ven tan confiados. Debo ser yo". Cinco de las siete personas alrededor de la mesa pueden pensar lo mismo, pero nadie es capaz de decir nada, entonces nos enfrentamos al siguiente síntoma.

Una ilusión compartida de unanimidad que ejerce una gran presión en cada uno de los miembros del grupo para tener el mismo punto de vista que la visión de la mayoría.

Una vez que la decisión es oficial, todos se ven presionados a aceptar el pensamiento de la mayoría. Se emplea la palabra "integrante del grupo" para prevenir que ocurra lo inimaginable.

Presión directa en cualquier miembro que expresa argumentos contra las suposiciones, ilusiones o compromisos del grupo.

En muchos casos, el desacuerdo es considerado como una deslealtad o como algo que limita el progreso del equipo.

Guardias de la mente autonombrados que actúan como el látigo del grupo para convencer a los miembros en desacuerdo a aceptar la posición del líder o del grupo

Este guardia de la mente dice algo como "María, el CEO se está preocupando con tu actitud. Realmente se está comenzando a preguntar si tú estás realmente comprometida con este equipo."

Quizá el CEO no ha dicho ni una sola palabra, pero un entendimiento tácito hizo que el guardia de la mente se dirija al miembro del equipo.

Cuando se produce el *groupthink* o pensamiento conformista, el grupo se aísla del mundo externo y de la información que éste contiene. Aceptan lo positivo y refuerzan señales mientras que, al mismo tiempo, ignoran o racionalizan cualquier evidencia contraria. La “norma” del grupo es la de la conformidad a cualquier precio. Los miembros del equipo se vuelven renuentes a “fregarla” y a criticar las ideas o sugerencias emitidas por otros.

El *pensamiento conformista* reprime la posibilidad de dejar al suspenso los supuestos de uno. De hecho, su único fin es el de elevar y proteger aquellos supuestos de cualquier ataque por parte de la lógica. La comunicación creativa y sinérgica se ve destruida en grupos infectados con los síntomas del *pensamiento conformista*. Cualquier noción nueva o inusual rápidamente será víctima del sentido final de certeza del grupo.

Janis sugiere muchas soluciones para esta condición:

Alentar a los miembros del equipo a asumir el rol de evaluadores críticos y alentar el compartir puntos de vista en contra en la discusión.

Asegurarse que el líder no “lidera de sobremanera” o muestra una fuerte parcialidad con una solución o curso de acción.



Invitar a expertos externos u observadores y darles la oportunidad de expresar sus opiniones, no solamente respecto al tema en discusión, sino sobre la dinámica y proceso del grupo.

Convocar a una nueva reunión luego de haber logrado un consenso aparente, a fin de darles oportunidad a los miembros del equipo para expresar sus dudas o preocupaciones.

Los antiguos Persas aplicaron este principio de una manera única. De acuerdo con Herodoto, que escribió 45 AC, ellos tomarían una decisión a través de una deliberación cuidadosa y seria y luego reconsideraban el asunto bajo la influencia del vino. No estoy sugiriendo que esta sea la opción más adecuada, pero podemos apreciar que un enfoque como ese permite que los segundos pensamientos fluyan con mayor libertad.

© Copyright 2006 Triaxia Partners, Inc. All Rights Reserved

* Triaxia Partners es la casa matriz de Team Resources Perú en Atlanta - USA