

# Irving Janis (1918-1990) i la 'Groupthink Theory'

Les tesis d'Irving Janis sobre el 'pensament grupal' [*Groupthink*] reapareixen cada cop que un grup social significatiu o una gran empresa fa fallida o quan hi ha remor de crisi econòmica. De fet, s'usen sobretot en el camp de l'empresa, en direcció i màrqueting. La seva investigació bàsica (1972) es proposava descriure el procés cognitiu a través del qual un grup arriba a prendre decisions dolentes o irracionals i acaba per autodestruir-se.

Parlem de 'pensament grupal' quan els membres d'un col·lectiu (bàsicament els directius i el consell d'administració d'una empresa) creuen que 'Tot anirà OK, perquè nosaltres som un grup especial' i a còpia de creure's 'especials' i de viure aïllats del món, acaben perdent 'l'eficiència mental', és a dir, la percepció de la realitat i el judici moral sobre el que cal fer.

En una situació de 'pensament grupal' cada membre d'un col·lectiu intenta conformar la seva opinió a la que ells consideren majoritària en el grup i no desmarcar-se'n sota cap circumstància. Segons la definició de Janis, el pensament de grup és: 'un mode de pensar en què les persones estan profundament implicades en un grup cohesiu. Quan els membres, esforçant-se per la unanimitat renuncien a la seva motivació per valorar de manera realista línies de conducta alternatives'.

Segons aquest model el grup cau en l'error d'un doble tancament; cap a fora (es rebutgen les idees alienes) i cap a dintre (es rebutja la dissidència). La pròpia dinàmica del grup fa que els seus membres es creguin posseïdors de la veritat i tendeixin a monopolitzar-la sense adonar-se dels perills. Hi ha una il·lusió d'invulnerabilitat i una il·lusió d'unanimitat que destrueix internament el grup.

Janis no feu gaire cosa més que treure conseqüències sobre les teories de cohesió de grups estudiades per Lewin als anys 1930, però aplicant-les a grans organitzacions i a l'àmbit polític. De fet, la seva feina (encarregada per govern americà) tenia com a objectiu explicar el fracàs de la invasió de Bahía Cochinos (Cuba), però també els errors en l'avaluació de la guerra de Vietnam o del bombardeig a Pearl Harbor.

Hi ha 3 característiques que afavoreixen els grups de decisió (estudiats també per Clark McCauley, de la 'Task Force on Reaction to Terrorism', que ha aprofundit en els estudis de Janis):

- 1.- El grup està molt cohesionat.
- 2.- El grup està aïllat o viu al marge de les opinions contràries.
- 3.- El grup està dirigit per un Líder directiu que fa saber les seves instruccions, desigs, etc.

Això porta 6 conseqüències negatives:

- 1.- Estudi incomplet de les alternatives. El grup limita la seva discussió només a petits detalls de recanvi.
- 2.- La solució decidida a l'inici del debat per la majoria de membres no s'examina mai per cercar riscos menys evidents.
- 3.- El grup no reexamina solucions de recanvi que inicialment no convinguin a la minoria.
- 4.- No es busca l'opinió d'experts externs.

- 5.- El grup és altament selectiu quan escull i quan analitza la informació disponible.
- 6.- El grup confia tant en si mateix que no té preparats plans B, o d'urgència.

Com és obvi això comporta un alt nivell d'estrès per part dels qui no estan d'acord amb el líder però no poden expressar-se.

Per evitar aquesta mena de situacions, Janis feu una sèrie de recomanacions:

- 1.- Nomenar un 'advocat del diable' que faci de crític.
- 2.- Encoratjar cada membre del grup a ser un crític expert.
- 3.- Que el líder al principi no expressi les seves preferències.
- 4.- Organitzar grups independents.
- 5.- Dividir grups en subgrups.
- 6.- Examinar el que passa amb altres persones alienes al grup.
- 7.- Convidar altres persones al grup per aportar idees.
- 8.- Buscar les opinions anònimes a través d'una bústia de suggeriments (i avui d'un fòrum a Internet)

És, però, molt discutible que cap grup real accepti l'existència interna d'algun 'advocat del diable' que, presumiblement, seria objecte de *mobbing*. En aquest sentit les idees de Janis han estat acusades de 'pensament retrospectiu', val a dir, són explicacions fetes a posteriori i que, en tot cas, no poden aturar la deriva interna d'un grup cap el seu engegament i autonegació.

A partir de les tesis de Janis la sociòloga alemanya Elisabeth Noëlle-Neumann al seu text 'L'espiral de silenci; una teoria de l'opinió pública' (1984) ha estudiat l'ús de l'opinió pública com a font de control social.