

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Febrer 2021



Groupthink i com evitar-lo

“Quan tots pensen igual, es que ningú no està pensant.”

Walter Lippmann

Què és?

El treball grupal pot ser una font de riquesa per a qualsevol organització. Les persones que formen part d'un grup poden aprendre les unes de les altres. A més, la suma dels coneixements de tots/es els/les seus/ves integrants pot tenir com a resultat una major capacitat per resoldre conflictes i fer front a situacions complexes. Sens dubte, són molts els avantatges de conformar equips. Tanmateix, treballar conjuntament no sempre és sinònim d'aconseguir una major diversitat d'opinions. Moltes empreses han hagut de fer front a un fenomen molt freqüent conegut com a *groupthink* o pensament grupal, que pot provocar errors importants en la presa de decisions.

- ✓ L'expressió **groupthink** o **pensament de grup** va ser utilitzada per primera vegada l'any 1972 pel psicòleg social Irving L. Janis per descriure un fenomen pel qual els grups poden arribar a prendre decisions irracionals.
- **En què consisteix el groupthink?** Es tracta d'aquelles situacions en què les persones deixen de banda les seves pròpies creences o opinions personals per fer que s'alineïn amb les del conjunt dels seus/ves companys/es, la qual cosa pot portar al grup a adoptar una postura errònia i valorada individualment i privadament pels seus integrants com a desencertada. Així doncs, aquest fenomen es caracteritza pel silenci d'una part del grup (que pot ser més o menys significativa depenent del cas) per no pertorbar la resta i evitar generar discrepàncies i conflictes.
- Segons el que s'exposa en l'article [What Is GroupThink & Why It's Bad For Business](#), publicat a la pàgina web d'Arcoro, són diversos els **factors que poden influir** en què la cultura d'una organització es vegi afectada per aquest fenomen. D'una banda, destaca la **manca de diversitat** en l'organització i l'existència d'una **identitat de grup forta** que pot fer sentir "estrany" a qui no sigui part d'aquest. De l'altra, també poden explicar el *groupthink* l'existència d'un **lideratge fort i carismàtic** que pugui influir fàcilment en el grup, la **manca d'informació** o fins i tot l'**estrès**, que fa que les persones diguin allò que els altres pensen per arribar a un consens i alleujar la pressió.
- **Quines conseqüències negatives pot tenir el pensament grupal per a una organització?** VeryWell Mind destaca en el seu article [What Is Groupthink?](#) algunes de les més significatives:
 - ❖ Ceguesa davant resultats potencialment negatius.

- ❖ Obediència a l'autoritat sense qüestionar el que aquesta exposa o planteja.
- ❖ Manca de creativitat.
- ❖ Manca de preparació per liderar amb resultats negatius.
- ❖ Incapacitat per veure altres solucions.
- ❖ Resistència a noves idees o informacions.
- ❖ Desconeixement d'informació important.
- ❖ Excés de confiança en les decisions preses pel grup.
- ❖ Manca d'interès per innovar: no es busquen coses que el grup encara no coneix.
- ❖ Manca d'atenció a les persones amb opinions dissidents: no s'escolta a qui difereix del grup.

Eines

És freqüent que el **groupthink** es detecti quan ja ha generat problemes, provocant errors en la presa de decisions. És per això que, tal com es reflecteix en l'estudi realitzat per James D. Rose [Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review](#), el mateix Irving L. Janis ja va proporcionar un total de **nou recomanacions pensades per evitar que es produeixi aquest fenomen:**

- ✓ **Comptar amb un líder imparcial:** amb l'objectiu de donar temps als diferents membres del grup perquè plantegin les seves pròpies idees, es recomana que el/la líder eviti manifestar les seves opinions o expressar les seves preferències inicialment. Així doncs, en el moment en què es planteja la qüestió, el/la líder s'ha de limitar a fomentar la discussió oberta.
- ✓ **Avaluar críticament:** és important que cada membre avaluï de forma crítica les decisions i l'actuació del grup. Per aconseguir que així sigui, el paper del/de la líder és fonamental. Ha de propiciar que hi hagi un clima obert, on es puguin expressar les opinions crítiques i aquestes siguin acceptades. Es tracta, doncs, d'animar als membres del grup a desafiar l'opinió dominant sempre que ho considerin oportú.
- ✓ **Conformar diversos grups:** es considera positiu el fet d'establir múltiples grups liderats per diferents persones que treballen en paral·lel una mateixa qüestió. D'aquesta manera, s'afavoreix que sorgeixin

diferents idees i que es plantegin diferents maneres de dur a terme una mateixa acció.

- ✓ **Dividir els grups en subgrups:** aquesta recomanació pot servir per avaluar millor la viabilitat i l'eficàcia de les propostes plantejades i, al mateix temps, pot ser útil per encoratjar aquelles persones que es resisteixen a parlar.
- ✓ **Discutir privadament:** també pot ser positiu que cada integrant discuteixi en privat amb persones de confiança fora del grup sobre els temes que afecten al mateix. Així podrà observar les seves reaccions i posar-les en comú amb el conjunt dels seus/ves companys/es. L'objectiu d'aquesta recomanació és comptar amb opinions imparcials sobre les idees del grup.
- ✓ **Convocar experts/es externs/es al grup:** comptar amb les idees i opinions de persones expertes que no formin part de l'equip pot ser útil perquè és possible que desafiiïn les opinions del nucli del grup.
- ✓ **Assignar almenys a una persona el paper "d'advocada del diable":** es considera positiu que en cada reunió hi hagi una o més persones que defensin postures contràries a les del grup. D'aquesta manera, es propicia la situació òptima perquè es produeixi un debat.
- ✓ **Dedicar temps a avaluar alternatives:** en situacions conflictives és oportú plantejar més d'una alternativa per trobar solucions. És a dir, s'ha de dedicar temps a analitzar els diferents escenaris possibles i a proposar actuacions que podrien anar associades a cadascun d'ells.
- ✓ **Oferir una segona oportunitat:** es recomana que abans de fer pública una decisió important, els/les líders organitzin una reunió per concedir una "segona oportunitat" a aquells membres que vulguin expressar qualsevol dubte.

La dada

El *groupthink* no sempre ha de ser vist com una cosa negativa per a les organitzacions. De fet, en l'estudi [Collective Intelligence or groupthink? Group decision making under the japanese companies act](#), centrat en les implicacions que té aquest fenomen per a les empreses japoneses, es destaca un dels seus aspectes positius: **l'aplicació de la intel·ligència col·lectiva**. Es pot observar a través d'un exemple citat en el mateix estudi:

- ✓ Com a part d'una investigació, es va plantejar com a tasca la **resolució d'equacions usant alfabets** i es va comprovar que **els grups de tres a cinc persones es desenvolupaven millor** que aquells que

intentaven resoldre-les en parelles o individualment. Això indica que, a l'hora de realitzar determinades tasques, els grups són el més efectiu.

Amb aquest enfocament orientat cap als beneficis del pensament grupal es va desenvolupar la Llei Corporativa Japonesa, que exigeix a les juntes directives comptar amb tres o més membres. D'aquesta manera, les decisions s'han de prendre obligatòriament en grup. No obstant això, cal destacar que l'aplicació d'aquesta llei ha evidenciat que tampoc s'obtenen necessàriament millors resultats a través d'un model de presa de decisions grupal:

- ✓ S'ha observat que aquest tipus de model **pot causar subinversió a les empreses.**
- ✓ Es considera que **pot limitar la flexibilitat dels directius en el disseny de l'organització.**

Guia de Treball

AFAVORIR QUE TOTS/ES S'EXPRESSIN: UN REpte PER A LES PERSONES QUE EXERCIXEN EL LIDERATGE

Aconseguir una major diversitat d'opinions dins d'un grup no depèn únicament del nombre de persones que s'hagi aconseguit reunir. Té a veure amb que aquells/es que el conformen es puguin expressar amb llibertat, encara que això suposi anar a contracorrent. L'estudi [How Diversity Defeats Groupthink](#), de Khalil Smith, proporciona als/les líders algunes pautes per aconseguir-ho:

- **Evitar compartir la teva opinió inicialment:** encara que com a líder vulguis compartir tot el que saps, has d'esperar que els/les altres hagin intervingut. Així evitaràs que la influència que exerceixes esbiaixi la discussió.
- **Sol·licitar específicament opinions dissidents:** el missatge que dones com a líder als membres de l'equip és clau. Per això, és positiu que quan es presenta una idea, el/la líder aprofiti per recordar a aquells que conformen el grup que no han de dubtar a dir allò que pensen i que no és negatiu estar en desacord. Ha de deixar clar que l'objectiu no és l'harmonia, sinó prendre bones decisions.
- **Amplificar les veus menys sorolloses:** és habitual que en una discussió hi hagi persones que se situïn en el focus i acaparin l'atenció. Però això no vol dir que la seva opinió sigui més vàlida o rellevant que la resta. Per això, algú que encapçala un equip ha de saber observar qui domina en les discussions i intervenir quan sigui necessari per assegurar-se que aquells/es les veus dels quals no hagin estat escoltades es puguin expressar.

L'ALTRE REPTE: PENSAR EN EL LLARG TERMINI

Per superar el *groupthink* i fomentar la diversitat d'opinions, el/la líder ha de pensar també què pot fer a llarg termini. Segons s'exposa en el mateix estudi, el més recomanable és:

- **Frenar l'optimisme excessiu dels integrants del grup:** com a líder has de saber quan cal injectar una dosi de realitat per evitar que s'imposi un optimisme fora de lloc, que pot arribar a ser contraproduent. És a dir, quan tot sembli estar sota control i els resultats siguin satisfactoris, és fonamental que el/la líder canviï el seu horitzó del temps per evitar la conformitat. Ho pot fer plantejant els diferents escenaris i pensant en què podria sortir malament en un futur.
- **Fer canvis en l'equip:** generalment la cohesió de grup és vista com una cosa positiva i que les organitzacions han de fomentar. Ara bé, de vegades pot no ser tan beneficiosa com sembla. El bon ambient i l'acostament entre els/les integrants del grup pot tenir com a conseqüència la uniformitat de pensament. Si els membres de l'equip es comuniquen molt entre ells/es, és possible que adoptin maneres similars de pensar i d'actuar, de manera que el grup pot acabar sent menys plural. En aquest cas, la solució és implementar canvis en l'equip, ja sigui intercanviant rols o portant gent nova.

L'experiència



Swissair va ser una companyia aèria suïssa fundada el 1931 com a resultat de la fusió entre Balair i Ad Astra Aero. A la dècada de 1980 es va convertir en una de les empreses més grans i estables de la indústria aèria mundial, amb resultats financers sòlids que la van portar a ser coneguda com a "**Flying Bank**". L'any 2000, poc abans de la seva fallida, la companyia comptava amb uns 71.900 empleats/des i oferia els seus serveis a més de 19 milions de passatgers a l'any.

- ✓ La solidesa i reputació de la companyia suïssa van ser inqüestionables fins a finals del segle XX, gràcies al seu llarg historial de bones decisions estratègiques i de gestió i a la seva correcta implementació. No obstant això, el rumb de la companyia va canviar, fins al punt de ser la primera aerolínia a col·lapsar durant la crisi que va travessar aquesta indústria l'any 2001.

- **Quins van ser els principals motius de la seva fallida?** Tal com s'explica en l'article de *Management Decision* [The grounding of the "flying bank"](#), van ser diverses les raons internes i externes que van portar l'empresa a la desaparició. Destaquen els problemes sorgits de les seves aliances i adquisicions, que van ser conseqüència de l'estratègia de gestió i presa de decisions implementada per la directiva i el CEO. Per això, es considera que **bona part dels seus errors es deriven del fenomen del pensament grupal**.
 - ❖ Moltes de les males decisions tenen el seu origen en la **reestructuració de la junta directiva**. Al 2001 es va decidir reduir el nombre de membres de la junta. Els 26 integrants inicials es van reduir a 10. A més, va passar d'estar conformada per persones expertes en aerolínies amb experiència en la indústria a comptar amb diversos polítics i perfils professionals vinculats al món de les finances. Van buscar, així, aconseguir un grup més alineat ideològic i estratègicament. Pel camí van perdre a aquelles veus més experimentades que podrien haver discrepat i ofert punts de vista oposats al pensament majoritari.
 - ❖ Amb el pas del temps, **la junta directiva de Swissair va començar a considerar-se invulnerable a les males decisions i a adoptar una actitud de superioritat** respecte a d'altres empreses del sector. Així s'exposa en l'article d'*Entrepreneur* [How "Groupthink" Can Cost Your Business \(and 3 Corporate Examples\)](#), que destaca també aquesta actitud com a causa de la seva manca de perspectiva en la presa de decisions.
- ✓ Després del col·lapse de la companyia l'any 2002, Swissair va deixar d'existir i part dels seus actius van ser adquirits per Crossair, que posteriorment va passar a denominar-se Swiss International Airlines. Avui en dia, Swissair segueix sent un dels exemples més citats de *groupthink* en l'àmbit empresarial.



Google Ventures (GV), que va ser fundada al 2009 per Bill Maris, és la branca inversora d'Alphabet. GV proporciona finançament inicial, de risc i d'etapa de creixement, a empreses tecnològiques. El seu equip és ampli i divers i està conformat per persones amb diferents perfils professionals: científics,

enginyers, matemàtics, dissenyadors, investigadors, *product managers*, entre d'altres.

- ✓ A GV volen **evitar que el fenomen del groupthink converteixi les seves reunions en una pèrdua de temps i busquen aprofitar al màxim els diferents punts de vista** que poden existir internament a l'empresa. Per aconseguir-ho, han posat en marxa un procés que han anomenat "**note and vote**".
 - En l'article [*"Note And Vote": How Google Ventures Avoids Groupthink In Meetings*](#), publicat a *Fast Company*, s'explica com funciona:
 - ❖ **Sorgiment de les idees:** es comença per animar tots els integrants del grup a que escriguin individualment en un paper totes les idees que se'ls acudeixin, concedint-los un temps d'entre 5 i 10 minuts. Aquestes idees no són compartides amb el grup, sinó que posteriorment i amb un temps màxim de 2 minuts, cadascú pot revisar la seva pròpia llista i escollir les seves idees preferides (1 o 2 com a màxim).
 - ❖ **Posada en comú de les idees:** llavors sí, arriba el moment que cadascú comparteixi les seves principals idees, limitant-se a llegir el que va escriure en el paper. A mesura que es van llegint les propostes, s'han d'anar escrivint en una pissarra.
 - ❖ **Votació:** entre totes les idees que s'han escrit a la pissarra, cada persona ha d'escollir individualment quina és la seva preferida i escriure-la en un paper.
 - ❖ **Posada en comú de la votació:** cada persona ha de compartir el seu vot amb les altres llegint el que ha escrit. Tanmateix, en aquest cas es permet argumentar l'elecció, que no es pot canviar. Simultàniament, s'escriuen els vots a la pissarra utilitzant un sistema de puntuació.
 - ❖ **Decisió:** qui encapçala el grup pot escollir respectar el resultat de la votació o no fer-ho. Si es decanta per l'última opció, l'ús d'aquest sistema haurà estat igualment positiu perquè s'haurà escoltat la veu de tothom.
- ✓ Es tracta d'una forma ràpida i eficient de prendre decisions en grup. S'evita que el pensament general de l'equip condicioni a aquells que discrepen i garanteix la diversitat de punts de vista. A GV s'ha utilitzat aquest sistema per prendre tota mena de decisions, des de posar-li nom a empreses o triar característiques de productes, fins a fixar dates de reunions.

Materials

Bibliografia bàsica

Martínez Itté, Julio. *Construir equipos ganadores. Cómo convertir grupos de trabajo en equipos de alto desempeño*. Madrid: LID Editorial, 2019

Innovative Teams (HBR 20-Minute Manager Series). Boston: Harvard Business Review, 2015

Wilcox, Clifton W. *Groupthink: An Impediment to Success*. San Francisco: Xlibris US, 2010

Materials en línia

Cain, Susan. "The Rise of the New Groupthink". *The New York Times*, 13/01/2012.

Article d'opinió publicat a *The New York Times* en el qual la conferenciant i escriptora Susan Cain parla de la tendència que tenim les persones a adoptar el pensament general del grup. Cain no es queda en la superfície del concepte i analitza els avantatges i els desavantatges que pot tenir el treball grupal.

<https://www.nytimes.com/2012/01/15/opinion/sunday/the-rise-of-the-new-groupthink.html>

Pomares, Alicia. "Pensamiento grupal, un veneno para la innovación". *Grupo Humannova*, 03/12/2020.

El fenomen del *groupthink* ha augmentat en aquests darrers mesos arran de l'auge del teletreball. Tal com explica la sòcia directora del Grup Humannova Alicia Pomares, el pensament grupal és més comú quan la comunicació entre els integrants d'un grup es realitza de forma digital. A través d'aquest *post*, publicat al desembre de 2020, aprofundeix en aquesta qüestió.

<https://humannova.com/pensamiento-grupal-un-veneno-para-la-innovacion/>

What is Group Think? ... and How to Prevent it

En aquest vídeo Mike Clayton, conferenciant i fundador de OnlinePMCourses, parla de com el *groupthink* pot portar els equips a prendre males decisions. No només exposa el concepte, sinó que explica què poden fer els/les líders i els

propis integrants dels equips per evitar-lo i, en conseqüència, prendre millors decisions.

<https://www.youtube.com/watch?v=sGGMf41K24Y>

Rose, James D. "Diverse Perspectives on the Groupthink. Theory – A Literary Review". *Emerging Leadership Journeys*, 2011.

Ampli estudi realitzat per James D. Rose en el qual, entre altres coses, es recopilen casos històrics interessants en què s'ha donat el *groupthink*, com ara la derrota inicial de França a la Segona Guerra Mundial (1940) o l'accident de la nau espacial Challenger (1986).

https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/Rose_V4I1_pp37-57.pdf