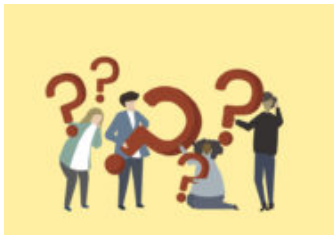


Attenti al Group-think! Quando l'unanimità porta fuori strada

Author : Ugo Perugini

Date : 20 Marzo 2019



Nel [precedente articolo](#) si è accennato al rischio che si corre quando si cerca di avere sempre ragione, notando come ciò avvenga spesso anche in azienda. Ora, cercheremo di affrontare lo stesso tema da un'altra angolazione, introducendo il concetto di **Group-think**, termine con il quale si identifica l'esigenza di unanimità di pensiero - spinta al punto di evitare qualsiasi opinione alternativa - che caratterizza spesso i membri di una organizzazione.

Il **Group-think** è diverso dal consenso di facciata, cioè dall'**accondiscendenza** non convinta o di comodo che in certi casi, e in modo sporadico, i membri di un gruppo concedono per quieto vivere o per evitare contrasti peggiori. Si tratta proprio di un **consenso reale e convinto** su idee o principi che tutti i membri del gruppo, in relativa buona fede, ritengono corretti.

Tale comportamento è stato studiato fin dal 1972 dallo psicologo sociale **Irving L. Janis**^[1], che descrisse questo fenomeno, scoprendo che in determinate circostanze le persone sono disposte a mettere da parte le proprie convinzioni personali per adottare le opinioni prevalenti del gruppo.

La sua ricerca nasceva dalla necessità di comprendere il motivo per cui degli individui dotati di grande intelligenza e talento, a certe condizioni, prendevano decisioni irrazionali.

La causa principale fu attribuita al fatto che essi lavoravano in gruppi molto coesi, dove **gli sforzi dei membri per ottenere l'unanimità prevalevano sulla spinta a valutare realisticamente eventuali soluzioni alternative**, il che li portava a produrre risultati mediocri: errori di calcolo, elaborazione di informazioni difettose, ecc.

Molti campi professionali, compresa la gestione aziendale, hanno riconosciuto l'impatto dei comportamenti di gruppo - e, in particolare, il fenomeno del pensiero di gruppo - sui processi decisionali.

Come nasce il pensiero di gruppo?

Il Group-think nasce per una serie concomitante di motivi e si rafforza nel tempo. Inizialmente,

possono esservi ragioni personali dei singoli membri: dalla timidezza o ritrosia nell'esprimere le proprie idee da parte di alcuni componenti del gruppo al timore di contrastare quelle di una maggioranza che nel frattempo si è costituita.

Questa accondiscendenza forzata nasce dalla paura che le proprie idee possano disturbare l'armonia del gruppo o, se espresse palesemente, vengano rifiutate apertamente, esponendo a critiche chi le formula.

Ciò capita più frequentemente quando nel gruppo esiste già un alto grado di coesione o ci si trovi in situazioni particolarmente delicate che possano danneggiare o isolare il gruppo stesso (minacce esterne, decisioni complesse, problemi strutturali o di leadership).

Successive ricerche ed esperimenti (Nemeth e Kwan[2], 1987) hanno dimostrato che le persone adottano rapidamente la posizione della maggioranza e, soprattutto, che vengono ignorate di proposito tutte le possibili alternative nonché ogni prova che crei conflitto con la decisione maggioritaria.

Un atteggiamento del genere, che potremmo definire difensivo, può essere conveniente nel breve termine e nel caso si riferisca a gruppi numerosi, in quanto facilita la rapida presa di decisioni, l'eventuale completamento di attività e progetti in corso, ma, a lungo andare, **può rivelarsi molto pericoloso** in quanto impedisce l'esercizio del pensiero critico e conduce dritti al conformismo, limitando in modo evidente qualsiasi apporto di creatività.

Come rendersi conto che si sta pian piano scivolando verso il pensiero di gruppo?

Una delle prime riflessioni da fare è quella sul **ruolo del leader**. Quando a capo del gruppo c'è una persona potente e carismatica è probabile che i membri tendano a seguire le sue indicazioni o, addirittura, a tenerlo all'oscuro o al riparo dall'esistenza di prove contraddittorie rispetto alle sue idee.

L'altro aspetto riguarda la **composizione del gruppo di lavoro**. Se i membri sono persone che hanno valori condivisi, si stimano, hanno un notevole rispetto reciproco, paradossalmente è molto probabile che si sviluppi il pensiero di gruppo.

Nel prendere qualsiasi decisione, i singoli membri del gruppo vorranno evitare di esporsi con posizioni contrarie ed esternare l'eventuale dissenso, anche nel timore che il loro atteggiamento venga giudicato in modo negativo, respinto o, peggio, ridicolizzato.

Esistono, inoltre, diversi indizi che Janis ha individuato e che permettono di cogliere in tempo questa forma patologica che impedisce ai componenti di un gruppo di prendere delle decisioni valutando in modo critico la posizione della maggioranza.

Questi fattori sono:

- **Illusione di inviolabilità** (*nessuno deve ostacolarci se prendiamo qualsiasi decisione*)
- **Credenze indiscusse** (*i nostri principi sono validi a priori, se ci atteniamo ad essi non dobbiamo temere alcuna conseguenza*)
- **Razionalità** (*ogni nostra azione è sempre ispirata alla massima razionalità, non dobbiamo temere alcun pericolo esterno*)
- **Pressione diretta sulle minoranze** (*chi si oppone o sfida le idee del gruppo non è dei nostri, viene visto come sleale o, peggio, traditore e va isolato o stigmatizzato*)
- **Autocensura** (*se ho dubbi o perplessità è meglio che non le esterni*)
- **Presenza di “mindguards”** (*persone, autonominatesi difensori del gruppo, che agiscono come censori nei confronti di comportamenti non in linea*)
- **Unanimità** (*siamo tutti d'accordo ed è questo che ci rende forti*).

La soppressione o il “silenziamento” delle opinioni individuali contrarie alla maggioranza e del pensiero creativo hanno costi non indifferenti per l'azienda e possono condurre a scarsi processi decisionali e inefficiente risoluzione dei problemi.

Il progresso di molte organizzazioni, al giorno d'oggi, viene frenato dall'eccessiva prudenza da parte dei loro leader.

È un atteggiamento del genere, infatti, che **non consente al leader o all'imprenditore di operare dei collegamenti tra i luoghi dove si produce la nuova conoscenza e quelli in cui essa può essere applicata in modo soddisfacente.**

Da qui discende anche la **burocratizzazione dei processi aziendali** come freno al possibile cambiamento, in relazione all'eccessiva prudenza di chi guida l'azienda e l'incapacità di giudizio nei confronti delle novità che emergono all'orizzonte.

Prevenire questi fenomeni

Si possono prevenire queste situazioni o ridurre al minimo i problemi che creano? Certamente è possibile farlo e la soluzione più ovvia è che i leader possano **offrire a tutti i membri del gruppo l'opportunità di esprimere liberamente le proprie idee**, o lasciare che vengano messe in discussione le idee già proposte. In questo caso, può essere utile **creare gruppi più piccoli e indipendenti**, disposti a elaborare il problema per poi ridiscuterlo in plenaria.

Altre indicazioni utili possono essere le seguenti:

- **Il leader deve cercare di evitare di esprimere le proprie opinioni o preferenze** quando si assegnano determinati compiti, lasciando ai membri del gruppo il tempo di elaborare le proprie idee;
- Può **assegnare a una persona il ruolo di “avvocato del diavolo”**, con il compito preciso di mettere in discussione qualsiasi idea;
- **Discutere le opinioni del gruppo con un membro esterno** per ottenere dei pareri il più possibile imparziali;
- **Incoraggiare i membri del gruppo a rimanere critici.** Non scoraggiare il dissenso o le opinioni contrarie alle prevalenti;
- Infine, **non è necessario che i leader o i responsabili del gruppo siano sempre**

presenti alle riunioni per evitare di influenzare, anche solo con la loro presenza, le decisioni.

Conclusioni

Un'organizzazione agile e che voglia essere creativa non è compatibile con il group-think. La stessa scienza comportamentale conferma (si vedano i lavori di **Kahneman** e **Tversky**^[3]) che le persone che devono prendere delle decisioni importanti, come gli imprenditori o i leader, riservano maggiore importanza alla paura di una perdita che all'opportunità di un guadagno. Insomma, tra rischio e opportunità, spesso la scelta cade sulla seconda opzione, perdendo così occasioni vantaggiose per crescere e prosperare.

Note:

[1] Janis, Irving L. (1972), *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.

[2] Nemeth C., & Kwan (1987), *Minority influence, divergent thinking and detection of correct solutions*.

[3] Daniel Kahneman e Amos Tversky (1978), *Teoria dei prospetti*.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**