

11. EL GRUPO Y EL PODER DE INFORMAR (II)

Felicísimo VALBUENA DE LA FUENTE
Catedrático
Facultad de Ciencias de la Información
Universidad Complutense
MADRID

1. LA MENTALIDAD DE GRUPO: SÍNTOMAS

Hasta aquí, he analizado lo que puede ocurrir entre directivos y periodistas en un conflicto interno, provocado por noticias, reportajes o nuevas figuras. ¿Qué ocurre cuando el grupo de los directivos y de los periodistas tienen una cohesión demasiado estrecha?

Antes me refería a dos autores de la estela de HOVLAND. He expuesto el pensamiento de Herbert KELMAN. Ahora es el momento de presentar a Irving JANIS, que colaboró en algunos de los estudios más importantes realizados por HOVLAND. Él puede aclarar el problema que acabo de plantear.

BREED observó y entrevistó a directivos y periodistas e identificó cómo razonaban. En eso estriba su gran mérito. Sin embargo, la creatividad tiene un campo muy amplio. ¿Qué hacer con el enorme campo de las experiencias vividas por muchas personas en el pasado y de las que tenemos constancia en los documentos? Ya sabemos que los historiadores, entre otros, trabajan con ese material. También sabemos que los periodistas de investigación están logrando algunas biografías mejores que las de aquéllos. Igualmente, hay investigadores que saben encontrar pautas, regularidades, que han pasado inadvertidas para muchos otros.

En 1972, Irving JANIS mostró los resultados de una extensa investigación sobre las razones que explicaban las decisiones erróneas de los Presidentes americanos en varias épocas de su historia. Acuñó el término *síndrome de la mentalidad de grupo* para reflejar el «nosotros», esa fuerte solidaridad que emana de los grupos muy cohesionados y que les hace realizar cualquier cosa por el grupo y obedecer sus normas. La cohesión les hace luchar por conseguir el acuerdo y ahí está el corazón de la mentalidad de grupo¹.

Después de publicar su libro, organizaciones muy importantes acudieron a JANIS como consultor, porque veían que no sólo los políticos padecían esos «síntomas». Otros investigadores han aplicado los hallazgos de JANIS a conductas que observan en organizaciones muy diversas. Las biografías y autobiografías de personas que han trabajado en los medios de comunicación confirman lo que JANIS identificó. Algunos de ellos recuerdan las conductas que BREED explicó. Sólo que en JANIS, como en KELMAN, el radio teórico es mayor, más ambicioso.

JANIS, a diferencia de BREED, no trató directamente a los

¹ JANIS, Irving L.: *Victims of Groupthink*. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos. Boston, Houghton Mifflin, 1972; en 1982, abrevió el título: *Groupthink*. JANIS, I. y L. MANN: *Decision-making*. Nueva York, The Free Press, 1977. Sus investigaciones anteriores: HOVLAND, Carl I.; JANIS, Irving L. y KELLEY, Harold H.: *Communication and Persuasion*. Psychological Studies of Opinion Change. New Haven, Yale University Press, 1970 (12ª Edición) 315 Pp. (La 1ª edición es de 1953); JANIS, Irving L.; HOVLAND, Carl I. y otros: *Personality and Persuasibility*. New Haven. Yale University Press, 1959.

estadistas y altos cargos de la política a los que estudia en su obra. El origen de ésta fue circunstancial -mientras estaba leyendo un libro de Arthur M. SCHLESINGER- y, como él reconoce:

«Los estudios de casos están basados fundamentalmente en fuentes secundarias -memorias y documentos publicados, como los Papeles del Pentágono- que resultan familiares a los investigadores que han estudiado estas decisiones de política exterior. Lo que intento hacer es mostrar cómo la evidencia de que disponemos puede contemplarse como formando una pauta psicológica consistente, a la vista de lo que se conoce sobre dinámica de grupos. Por tanto, interpreto los hechos históricos bien conocidos, junto con ciertas observaciones menos conocidas sobre las que se ha pasado sin darlas importancia, de una forma muy diferente de como son tratados tales hechos en los escritos de los historiadores y científicos de la política que han estudiado las varias decisiones políticas²».

Es normal que nos preguntemos cuáles son esas observaciones que él extrajo de sus *dialogismos en ausencia* y cuáles son las pautas psicológicas consistentes.

Cuando un grupo político muy cohesionado ha de decidir sobre un asunto muy importante y conflictivo o cuando ejecutivos o periodistas que trabajan en una empresa informativa, se encuentran con reportajes que entran en conflicto con intereses externos, aparecen ocho síntomas, que podemos clasificar como *fenómenos*.

El primero es *la ilusión de invulnerabilidad*. Si hemos visto que los periodistas ocupan una posición de inferioridad ante los ejecutivos, éstos no pensarán en el peligro. De hecho, JANIS habla de un «grupo potente y cohesionado, pues se abren perspectivas para un futuro sin límites». Pero ya el mismo BREED hablaba de periodistas «seguros» para los ejecutivos, que razonaban muy bien sus intereses. ¿Por qué no pensar que también hay periodistas que, al aceptar la «política» de la organización, al identificarse con ella, sienten que nada puede hacerles daño?. La ilusión o fenómeno de la invulnerabilidad tiene su expresión en las siguientes palabras, unas veces pronunciadas explícitamente y otras sólo de forma implícita: «Si nuestro líder y todo el mundo en el grupo decide que está bien, el plan tiene que dar resultado. Aun cuando sea muy arriesgado, la suerte estará de nuestro lado³».

Recordemos que el estudio de BREED nos da las claves para que comprendamos los frenos a que los periodistas se someten para estar de acuerdo con la política de los ejecutivos. ¿Tiene el mismo sentido el caso que JANIS estudia?. Parece que no. Mientras los periodistas que BREED observó intentaban adaptar sus opiniones a las de los ejecutivos, los políticos de JANIS se sentían invulnerables. Entonces, ¿por qué traemos aquí el estudio de JANIS? Porque los periodistas pueden comportarse como los políticos de JANIS si forman un grupo muy cohesionado con los directivos cuando responden a un conflicto con fuerzas externas. Se sienten invulnerables como los políticos cuando deciden sobre asuntos importantes ante los principales peligros que pudieran surgir de una idea

² JANIS, I. (1972) P. IV. Quiero señalar aquí que JANIS dominaba muy bien el Análisis de Contenido como técnica. Trabajó, ya en 1949, cuando escribió dos Capítulos -IV: «El problema de validar el Análisis de Contenido» y VIII: «El coeficiente de desequilibrio», con Raymond FADNER- en LASSWELL, Harold, Nathan LEITES y otros: *Language of Politics*. Nueva York, George W. Stewart, 1949.

³ *Ibíd.* Pp. 36-38 y 197.

arriesgada en la que el grupo está fuertemente tentado a comprometerse. Esta ilusión tiene lugar entre los diversos miembros del grupo que, al pensar en un acuerdo mítico, evitan tratar las dificultades con la razón.

Puestas las cosas así, claro que hay periodistas que sienten esa ilusión, sobre todo sabiendo que cuentan con una empresa poderosa que los respalda. Mientras no caigan en desgracia, pueden permitirse gestos que, vistos desde fuera, no dejan de ser ridículos. Acaban cayendo en manos de los humoristas pero, quizá, cuando han cometido acciones muy perjudiciales y que no tienen un fácil remedio.

Los miembros del grupo *racionalizan para desechar las advertencias* que podrían hacerles reflexionar las cosas que dan por supuestas. Quieren demostrarse a sí mismos que están haciendo lo correcto y por eso encuentran «razones» para justificar una posición ya tomada ⁴. Esas «razones», sumadas a las de los otros compañeros, aumentan la autoestima.

Es lógico que, al reforzarse así continuamente, mantengan una *creencia incuestionable en la moralidad inherente del grupo*, que lleva a sus miembros a ignorar las consecuencias éticas de sus decisiones. Este síntoma explica que una persona teme perder la autoestima si viola los patrones éticos de conducta. Ahora bien, si ve que otros compañeros de grupo a los que respeta superan vergüenza y culpa fundiéndose en el consenso del grupo, se convencerá de que el grupo tiene una moral que obliga a realizar ciertas acciones para salvar objetivos y políticas ⁵.

Al ser víctimas de su propia cohesión, surge la imagen negativa de «Ellos». *Ven a los líderes enemigos con estereotipos*: o demasiado malos como para garantizar intentos genuinos por negociar, o demasiado débiles y estúpidos, es decir, fáciles de vencer. De esta manera, la pérdida del sentido de la realidad está asegurada.

Cerradas así las fronteras del grupo hacia afuera, vienen los esfuerzos para forzar todavía más la cohesión. El quinto síntoma es que *cualquier miembro que razone contra las ideas fijas del grupo, incurre en deslealtad*. La Teoría de la traición, con sus diecisiete puntos, de Hans Magnus ENZENSBERGER, es una gran ampliación dramática de este punto. Las ideas de este autor alemán recuerdan *1984*, de Georges ORWELL. También el inglés Robert CONQUEST ha escrito profundamente sobre este asunto. Los dos autores reflejan estadios más enfermizos aún de la vida de los grupos ⁶.

Para evitar que los demás les rechacen, *los componentes del grupo se autocensuran*, quitando importancia a sus dudas y argumentos contrarios.

El séptimo síntoma es *la ilusión de la unanimidad*. Según JANIS:

«Cuando un grupo de personas que respetan las opiniones mutuas alcanzan un punto de vista unánime, cada miembro probablemente siente que esa creencia debe ser verdadera. Confían en la validez del consenso y tienden a reemplazar el pensamiento crítico individual y la prueba de la realidad, a menos que los miembros discrepen claramente. Tienden a no romper al grupo suscitando

4 *Ibíd.* P. 198.

⁵ JANIS explica lo que él llama «Rudimentos de una teoría explicativa» en las págs. 202-203. Acude, pues, al concepto de necesidades de autoestima.

⁶ ENZENSBERGER, H. Magnus.: *Política y Delito*. Barcelona, Seix y Barral, 1968; CONQUEST, Robert: *We & They. Civic & Despotic Cultures*. Londres, Maurice Temple, 1980.

temas controvertidos y obstáculos posibles. Existe una curiosa atmósfera de consenso supuesto. Es ilusorio, pues sólo pueden mantenerlo porque no revelan su propio razonamiento ni discuten sus particulares supuestos y vagas reservas⁷».

Los miembros del grupo refuerzan esa ilusión de unanimidad con frases hechas: «Nosotros somos un grupo fuerte que al final ganaremos» y «Nuestros oponentes son estúpidos, débiles y malas personas».

Las ilusiones de invulnerabilidad y de unanimidad quedan corroboradas al suprimir las dudas personales, por temor a aparecer «blando» o «no viril».

Podemos incluir en el marco de JANIS lo que Warren BREED observó entre los periodistas si tenemos en cuenta que todo lo que éstos hacían era caminar hacia la unanimidad. Los políticos de JANIS se empeñaban en racionalizar para no volverse atrás y seguir apoyando las medidas tomadas.

Finalmente, surgen *«guardaespaldas mentales», dedicados a proteger al grupo de la información adversa* que podría hacerles despertar. Sin que nadie les nombre, se creen con derecho a reducir al silencio a los disidentes⁸.

JANIS insiste en que, para que se den estos síntomas, no hace falta que el liderazgo domine férreamente al grupo. Un estilo suave puede lograr efectos más sutiles y efectivos.

2. EJEMPLOS REALES DE MENTALIDAD DE GRUPO EN PERIODISMO

Comprobamos la vigencia del estudio de JANIS estudiando la vida interna de un Departamento de Informativos, con su eterna lucha por los índices de audiencia. Sobre todo, al ver qué ocurre cuando los directivos no reparan en medios para lograr sus fines. Peter BOYER ha explicado con detalle un caso que lleva camino de convertirse en clásico. Realizó un importante trabajo de «campo».

Un presentador «estrella» puede tener mucho poder y, en lugar de hacerse cargo de sus pobres resultados, acusar a algunos directivos de ser los responsables, por estar anclados en el pasado y lograr que sean reemplazados. El nuevo directivo fuerte piensa que la televisión ha sobrepasado a mucha gente y él también los dejará a un lado. ¿Cómo? Crea dos clases de personas -los de ayer y los de hoy-, y obra en consecuencia: Reduciendo el campo de acción de los primeros y ampliando el de los segundos. Esto acarrea sufrimientos muy profundos.

Prefiere no emplear un liderazgo demasiado brusco y actúa maquiavélicamente para burlar a «los de ayer». Comenta con ellos los asuntos pero, seguidamente, se reúne con «los de hoy» para expresar sus opiniones más sinceras. Además, rompe la confianza de «los de ayer», asegurándoles que no les pasará nada y, rápidamente, los destina a otros lugares o les crea puestos imaginarios. Ridiculiza los formatos antiguos y a las personas con historial.

Por si esto fuera poco, la organización le da mucho más poder al presentador: voz en la política de noticias, en los destinos de las noticias y del personal, dominio sobre sus carreras. ¿Resultado? El presentador como monstruo: nada puede sorprenderle. Filtrar algún comentario a la prensa es visto como desleal.

El siguiente paso consiste en acabar con el lenguaje de las personas

⁷ Ibíd. Pp. 38-39 y 206.

⁸ Ibíd. Pp. 41-43 y 198.

«de ayer», con sus programas -quitándoles los mejores corresponsales- e, incluso, con sus caras, que ya no aparecen en TV. Más aún, no responden a sus llamadas. Una Siberia dentro de la organización. Así es como el presentador se convierte en un Sumo Sacerdote y el programa en un Templo al que hay que sacrificar cuantas carreras sean necesarias, creando un clima de humillación y de sufrimiento⁹.

Si pasamos de la TV a la Prensa escrita, podemos ver el choque «Nosotros»-«Éllos» en la manera de reaccionar el *The Washington Post* cuando surgió el escándalo de Janet COOKE, que ya hemos visto al tratar de la Teoría Profesional. He aquí lo que, según David L. EASON, hacen quienes trabajan en un medio potente ante una crisis.

«Después del artículo ("Jimmy's World") siguió un suceso de los medios de una semana de duración que se centró en la autoridad en conflicto del periódico y del Gobierno de la ciudad. Contra un público alarmado que vio a Jimmy no como un símbolo del problema de las drogas sino como una persona real y un Gobierno de la ciudad que interpretó el artículo como un ataque a sus políticas, el *Post* **defendió su propia autoridad para imprimir la noticia y no revelar sus fuentes bajo la Primera Enmienda. El *Post*, sus abogados, columnistas y editorialistas arguyeron que no sólo tenían la autoridad sino el deber de imprimir la noticia y había cumplido con sus obligaciones como una demostración de su interés por la comunidad. Jimmy no era la creación del *Post* sino de un Gobierno incompetente de la ciudad y de un público apático. La ciudad amenazó con llevar a los tribunales a personal directivo del *Post* pero no emprendió acción alguna, y el juego de moralidad acabó tan abruptamente como comenzó**¹⁰.»

3. LOS JUEGOS DE LOS PERIODISTAS

También podemos enfocar hechos como los narrados por BOYER o EASON desde el Análisis de los Juegos, de Eric BERNE. Ofrece grandes posibilidades para estudiar movimientos comunicativos complejos¹¹. (Ver Bibliografía sobre Juegos en Apéndice).

BERNE concibe los juegos como transacciones ulteriores, de naturaleza repetitiva, con un pago psicológico bien definido.

1) *La estructura de un juego es idéntica a la de un timo.* La única diferencia es que el timo es consciente, mientras que el juego es una transacción de la que el sujeto no capta el significado. C. STEINER reserva el nombre de «maniobra» para una transacción consciente e intencionada, dirigida a obtener algo de una persona contra su voluntad

⁹ Lo que acabo de escribir destila lo que Peter BOYER explica en (1988), principalmente entre las Pp. 54-160. Van Gordon SAUTER, Director de Informativos de la CBS, maniobró incansablemente para convertir al presentador Dan RATHER en un astro incontestado de la CBS. Al final, SAUTER perdió su puesto porque lideró la oposición el también periodista Bill MOYERS, hombre muy preocupado por los aspectos intelectuales y culturales, que veía en SAUTER la corrupción de todos los valores importantes del Periodismo. También MOYERS abandonó la CBS, pero voluntariamente, para pasarse a la Public Broadcasting System. Por cierto, BOYER emplea abundantemente la ironía y el sarcasmo cuando escribe sobre RATHER y SAUTER.

¹⁰ EASON, David L.: «On Journalistic Authority». En CAREY, James (1988), Pp. 205-227. La cita es de la P. 208.

¹¹ VALBUENA (1995b), Pp. 13-40.

¹². Por eso, aunque juego y maniobra tengan la misma estructura, son diferentes.

2) *Uno de los participantes o intérprete principal necesita un cebo, gancho o truco con el que atraer a otro participante o intérprete-blanco al que va a apuntar en el juego.*

Ahora adquiere su sentido la expresión «ulterior». En las relaciones sociales, el cebo puede ser atractivo, elegante; sin embargo, encierra una trampa.

3) *El participante-blanco del juego tiene un motivo egoísta que es atraído por el cebo: Ira, miedo, vanidad, avaricia, sentimentalismo. También podemos llamarlo «flaqueza».*

4) *Cuando el motivo egoísta conecta con el cebo, el participante-blanco responde según quiere el participante que ha iniciado el juego.*

5) *Al igual que ocurre en los timos, el intérprete principal del juego cambia la línea que venía siguiendo, activa un interruptor psicológico y produce confusión y aturdimiento en el intérprete-blanco del juego.*

5) *Finalmente, ambos jugadores reciben los pagos del juego, que pueden ser positivos o negativos.* Los pagos son sentimientos que el juego provoca en cada uno de los intérpretes y que pueden ser muy diferentes, como ocurre en los timos. Generalmente, las ganancias no coinciden. Quien ejecuta un timo, se lleva las ganancias; el timado, la frustración. En un juego, uno de los intérpretes puede salir con un sentimiento de euforia y el otro, con sensación de fracaso.

La Fórmula del Juego es: $C + ME = R \rightarrow C \rightarrow C \rightarrow P$

Es decir: Cebo más Motivo Egoísta o Flaqueza producen en el Intérprete-Blanco una Respuesta deseada por el Intérprete Principal quien, después, Cambia de proceder y produce Confusión en el Intérprete-Blanco. Finalmente, cada uno recibe sus Pagos.

Los juegos más importantes que distingo en la vida de los periodistas podrían agruparse en tres apartados:

1.- **Juegos en que el periodista es necesario como portavoz de quejas que, en realidad, buscan satisfacer las necesidades de reconocimiento o estima (según MASLOW) y de incidentes (BERNE):** *¿No es horrible?; ¿Por qué tenía que sucederme esto a mí? y Guardias y ladrones.*

2.- **Juegos que buscan satisfacer las necesidades de seguridad (MASLOW) (de estructura, según BERNE):** *Sala de audiencia, Indigencia, Pata de Palo, ¿Por qué no? Sí, pero..., y Si no fuera por tí (Si no fuera por los periodistas).*

3.- **Juegos de poder en los que periodistas y/o sus interlocutores buscan satisfacer sus necesidades de reconocimiento y estructura (ventaja existencial, según BERNE):** *Acorralar, Dejemos que tú y él peleéis, Les demostraré, Ahora ya te tengo y Periodismo (Jerga técnica).*

4. NORMATIVA PARA QUE DIRECTIVOS Y PERIODISTAS NO SE AUTOENGAÑEN

Queda por abordar la cuestión de si es posible que los miembros de dos grupos -directivos y periodistas- eviten «síntomas» y juegos para acceder al sector esencial. El problema, según JANIS, está en que el grupo alcance un grado de cohesión que facilite coincidir en los mismos valores básicos pero que, a la vez, impida que surja la mentalidad de grupo. ¿Cómo lograrlo? JANIS piensa que es un problema difícil de resolver, porque después de observar y experimentar durante años, se ha encontrado con que las personas responden caprichosamente cuando los científicos tratan de mejorar los resultados de los grupos. Más aún, parece que los remedios son peores, a veces, que la enfermedad.

A pesar de esto, JANIS ofrece algunas normas, con tal de validarlas antes de que alguien quiera aplicarlas a situaciones concretas. Aunque respetaré al máximo las ideas del autor, éste es un libro de Teoría y, por tanto, conviene buscar el sentido de todas estas normas.

El grupo ha de llegar a un consenso para ser efectivo. Sin embargo, la verdad no tiene por qué ser fruto de un consenso, porque también hay consensos falsos. La experiencia demuestra que los intereses y las prisas obligan a consensuar unas soluciones que están muy lejos apoyarse en decisiones auténticas. Por eso, el sentido de las normas de JANIS es cómo alcanzar un consenso verdadero, apoyado en información de calidad, no en subjetivismos.

Las normas tienen un gran componente dialógico. Los debates que JANIS aconseja apuntan a los aspectos de un asunto, y los aspectos tienen una gran importancia en las esencias. Discutir por discutir no lleva a parte alguna. Discutir sirve para descubrir aspectos. Por eso, estas normas favorecen dialogismos de calidad y, además, apuntan al sector esencial.

Un medio de comunicación no puede aplicar estas normas en todas las ocasiones. Ejecutivos y periodistas consumirían gran parte de su tiempo en reuniones. Pueden ponerlas en práctica en momentos de grandes decisiones, cuando esté en juego un probable y costosísimo proceso judicial, con resultado muy incierto.

Por último, **aprender a practicar con estas normas lleva tiempo.** Por eso, habría que llegar a formatos rápidos y que, a la vez, no pongan en peligro la calidad de la decisión. En algunos casos, la rapidez será decisiva, por el peligro de filtrar información a la competencia.

1. El líder de un grupo que está formulando una política o estrategia, debe asignar el rol de evaluador crítico a cada miembro y, además, debe animar al grupo a que asigne «prioridad máxima» a sacar a la luz cuantas objeciones o dudas impidan ver la realidad desde diversos ángulos.

Desde el estudio de JANIS, el inglés Neil RACKHAM ha identificado las cuatro áreas de conducta que deciden la efectividad de un grupo: Creación, Reacción, Clarificación y Proceso (aunque esta última no es un área autónoma). Dentro del área de la Reacción están las conductas Apoyar, Disentir y Atacar/Defender. La conducta Disentir es central si el

grupo quiere alcanzar una solución de calidad. Hay dos inconvenientes: Que no haya disentimientos -propio de la mentalidad de grupo- y que haya demasiados. Si el líder del grupo sabe alcanzar el punto intermedio, acertará. Si no, llevará al grupo a decidir equivocadamente o a hundir su moral, por no saber cuándo es el momento de resumir los disentimientos y decidir ¹³.

2. *Los líderes deben mostrar imparcialidad cuando asignan al grupo una misión de planificar.* Una atmósfera abierta para investigar favorece que los miembros del grupo puedan explorar los diversos aspectos o alternativas.

RACKHAM distingue en el Area de la Creación dos conductas - Propuestas y Desarrollos- cuyo equilibrio asegura que el grupo conozca esos aspectos o alternativas. Hablando de aspectos, no podemos olvidar que son claves para comprender las esencias de los acontecimientos. Si los sujetos observan bien diversos aspectos de la realidad, es posible que el grupo alcance el sector esencial.

3. *Constituir varios grupos independientes para planificar y evaluar la misma cuestión de política, deliberando cada uno bajo un líder diferente.*

El riesgo de que el remedio provoque enfermedades es aquí muy elevado, porque los personalismos y localismos pueden imposibilitar una solución de calidad. Por eso, los grupos necesitan a personas con prestigio que pongan el interés general por encima de las querencias particulares; o dicho de otra manera, personas convencidas de que la perspectiva es válida en tanto en cuanto lleva al aspecto, no en cuanto fin en sí.

JANIS propone otras normas para evitar los efectos negativos de las tres anteriores.

4.- *Mientras generan alternativas, conviene que el grupo que formula la política constituya dos o tres subgrupos, cada uno con un moderador diferente y juntarse después para resolver sus diferencias.* Esta norma evita que el grupo se precipite a buscar el consenso por el poder de atracción de un líder. Al interrumpir momentáneamente los lazos afectivos, cada miembro se centra en los aspectos del problema y de las soluciones, no en los asuntos accidentales.

Entre las técnicas de conducción de reuniones, creo que la que mejor se atiene a esta norma es el *Sistema Metaplan* ¹⁴, pues busca el juicio independiente y quienes participan en una reunión usan materiales que dificultan fenómenos como los que JANIS señala.

5.- *Cada miembro del grupo que formula la política debe discutir periódicamente las deliberaciones del grupo con sus compañeros en su puesto de trabajo dentro de la organización e informar de sus reacciones.*

¹³ RACKHAM, Neil y Terry MORGAN: *Behaviour Analysis in Training*. Londres, McGraw-Hill (UK), 1977.

¹⁴ SCHNELLE, Wolfgang e Inga STOLTZ: *Interactional Learning*. Metaplan, Quickborn (Alemania), 1977.

Esta norma es otra prueba de la realidad a la que someter las decisiones precipitadas o demasiado entusiastas. Quien conoce la Mitología griega advierte que el mayor peligro para los héroes era la «hybris», el orgullo desmesurado, que provocaba la cólera de los dioses y la perdición del orgulloso. Parece que todas estas normas están dirigidas a impedir la «hybris».

6. El grupo principal debe invitar escalonadamente a uno o más expertos exteriores o colegas cualificados dentro de la organización y animarles a que pongan a prueba las opiniones de los miembros del equipo.

7. En cada reunión dirigida a evaluar las alternativas de política, el grupo ha de asignar a un miembro, al menos, el papel de abogado del diablo.

El «Abogado del Diablo» es una figura que la Iglesia Católica emplea desde hace siglos para asegurar que un proceso de beatificación o canonización sea objetivo. JANIS ha recuperado la finalidad de esa figura para evitar el sesgo de los miembros del grupo.

La mejor manera de cumplir con su papel es que actúe como un buen abogado en un juicio, que es capaz de ir contra la opinión de la mayoría. Para que no se meta demasiado en el papel y critique excesivamente, es mejor rotar.

8. Siempre que el tema de política incluya relaciones con una organización rival, el grupo debe emplear una parte importante del tiempo (quizá toda una sesión) a examinar todas las señales de aviso de los rivales y construir guiones alternativos de las intenciones de los rivales.

Nuevamente, volvemos a la Mitología, donde aparece la figura de Casandra. Avisó de los peligros y no le hicieron caso. Ahora se trata de aprovechar aquella lección de la Mitología y examinar las intenciones de los adversarios y las acciones que pueden tomar. JANIS pone como ejemplo de guiones posibles la película *Rashomon*, de Akira KUROSAWA. Dejando aparte lo que muchos espectadores piensan después de ver esta maravillosa película -«es imposible llegar a conocer la verdad»-, es mejor pensar en el Ajedrez, donde conocemos los medios con que cuenta el adversario, pero no sus intenciones. Por eso, el jugador dedica tiempo a pensar en su próximo movimiento, pues está imaginando el contraataque del adversario.

9.- Después de conseguir un consenso preliminar sobre la que parezca ser mejor alternativa de política, el grupo debe mantener una reunión de «segunda oportunidad» en la que cada miembro exprese tan vívidamente como le sea posible sus dudas residuales y vuelva a pensar todo el asunto antes de decidir definitivamente.

Vuelve JANIS a la Antigüedad y se apoya en el testimonio de HERODOTO, según el cual los antiguos persas decidían primero sobrios y, después, estando ebrios. TÁCITO decía que lo mismo les ocurría a los Germanos en tiempos de los Romanos: sin vino y con vino. Por eso, JANIS no ve mal que la segunda reunión sea informal, incluso tomando

alguna copa. Podía haber añadido que por algo se ha hecho célebre la frase «In vino, veritas». El problema está en alcanzar ese nivel en que desaparezca lo que inhibe hablar claro, sin caer en las opiniones enteramente disparatadas y alejadas de la realidad que surgen cuando se sobrepasa el nivel.

Si JANIS trabajó con documentos, Michael W. MANSFIELD lo ha hecho, además, entrevistando a los protagonistas del último fracaso de la política presidencial norteamericana en el exterior: el intento fallido del Presidente CARTER por liberar a los rehenes en poder del Gobierno de Irán. Así es como esta Teoría ha avanzado y probado su fuerza para analizar situaciones futuras ¹⁵.

En cuanto a los juegos de BERNE, el remedio de cada juego es dar con su *Antítesis*, es decir, con una táctica para neutralizar su mecanismo. La Antítesis encierra lo contrario de aquello que el Juego quiere probar. Antídoto es una buena imagen para comprender qué es la Antítesis. Los retóricos clásicos hablaban del Estado de Transposición, en el que un personaje impugnaba la validez de todo el procedimiento. También nos sirve para comprender el significado de la Antítesis.

Quien da con la Antítesis -y BERNE ofrece abundantes ejemplos- deja de jugar y se convierte en una persona auténtica. Uno de los terrenos más apasionantes para investigar en el futuro es el de periodistas que sepan dar la antítesis a personajes empeñados en jugar o maniobrar. Y a la vez, veremos cómo algunos personajes darán la antítesis a periodistas. Incluso, ¿por qué negarlo?, puede llegar un momento en que la Antítesis se convierta también en un Juego, sobre todo si ayuda a elevar los índices de audiencia.

Russell L. ACKOFF y Fred EMERY conciben las Ciencias Sociales como instrumentos para diseñar o rediseñar el futuro. No se conforman con que sirvan para estudiar sólo crisis. Según ellos, una persona puede saber adónde llegar cuando se enfrenta con un problema que quiere resolver. Para lograrlo, lo mejor es saber qué variables puede controlar y cuáles no. Todo lo que tendrá que hacer, entonces, es estudiar la relación entre unas y otras, eligiendo aquéllas que tengan más valor. Así, el periodista puede saber si **soluciona los problemas** -optimizando los valores del resultado-, **los resuelve** -logrando un resultado simplemente satisfactorio- **o se limita a disolverlos**, cambiando los valores y haciendo que las elecciones posibles dejen de tener importancia ¹⁶.

¹⁵ MANSFIELD, Michael W.: «Political Communication in Decision-Making Groups». En SWANSON, David L. y Dan NIMMO: *New Directions in Political Communication. A Resource Book*. Newbury Park, Sage, 1990, Pp. 255-304.

¹⁶ ACKOFF (1978), Pp. 13-14. También, en (1972), 108-109.

APÉNDICE: BIBLIOGRAFÍA SOBRE LOS JUEGOS

BERNE, Eric.: *Games People Play. The Psychology of Human Relationships*. Nueva York, Grove Press, 1963. Ha sido traducida al español por dos editoriales: Diana, México, 1987 (20ª Impresión, 1987) y Jaime Vergara, Editor, Buenos Aires, 1988. También se ocupa de los juegos organizativos en *Introducción al tratamiento de Grupo*. Barcelona, Grijablo, 1978 (Ver, sobre todo, Pp. 357-379).

STEINER, Claude: *Games Alcoholics Play*. Traducción española: *Alcoholismo: Una aplicación del Análisis Transaccional*. México, V siglos, 1978. También, *Scripts People Live*. Traducción española: *Libretos en que participamos*. México, Diana, 1980 y *The Other Side of the Power*. Nueva York, Grove Press, 1981, dedicado especialmente a las maniobras para conseguir el poder; (STEINER fue el principal discípulo de BERNE)

KERTESZ, R. y otros.: *Introducción al Análisis Transaccional. Los juegos psicológicos*. Buenos Aires, Paidós, 1977 y KERTESZ, R.: *Análisis Transaccional Integrado*. Buenos Aires, Ippem, 1985.

HARRAGAN, Betty LEHAN: *Games Mother Never Taught You*, Nueva York, Warner, 1977 (Estudia las maniobras de las ejecutivas).

HUTCHINSON, Peter: *Games Authors Play*, Londres y Nueva York, Methuen, 1983. En la Introducción, reconoce que el libro de Berne es el que le impulsó a escribir una obra que, pienso, está llena de visiones originales y que pueden atraer a los aspirantes a escritores.

ERNST, K.: *Juegos en que participan los estudiantes*. México, Diana, 1984. SÁEZ ALONSO, Rafael: *Análisis Transaccional y Educación. Los Juegos Psicológicos en el Aula*. Universidad Complutense (Tesis Doctoral) 1988.