



Foto: Juliana Wiklund

Hur kunde vi vara så korkade? Grupptänkande vid beslut

Många forskare har favoritteorier, som de gärna pratar om med andra och använder på olika sätt. Irving L. Janis teori om grupptänkande (*groupthink*) som förklaring till varför beslut kan få dåliga eller till och med katastrofala utfall är en av mina absoluta favoriter. Hur kommer det sig? Jo, beslutsfattande är en central aktivitet för organisationer och individer – ämnet berör många, helt enkelt. Och trots att Janis ger en nyanserad bild av grupptänkande och hur det kan motverkas så har teorin hög generaliserbarhet. Den kan hjälpa oss förstå allt från stora geopolitiska beslut i världen till beslut i exempelvis bostadsrättsföreningens styrelse eller på den egna arbetsplatsen. När jag föreläser om grupptänkande i seminarier om beslutsfattande brukar många känna igen sig och berätta om egna erfarenheter.

Janis, som var psykolog och forskare vid Yale University, lanserade teorin om grupptänkande i en kort artikel i *Psychology Today Magazine* 1971. Efter att intresset för ämnet tog fart skrev Janis flera böcker om grupptänkande, men det är hans första banbrytande artikel som jag utgår från här. Jag utvecklar även kort den beslutsteoretiska dimensionen av Janis teori och adderar dels en dimension av vad som händer med deltagares engagemang vid grupptänkande, dels en dimension av ledarskap i grupper.

Rubriken på den här artikeln, "Hur kunde vi vara så korkade?", är en fråga John F. Kennedy lär ha ställt till sina rådgivare efter fiaskot kring Grisbuktsinvasionen på Kuba 1961. Planen var att 1 400 exilkubaner, som tränats och utrustats av amerikanska säkerhetstjänsten CIA, skulle erövra delar av Kuba och starta ett allmänt uppror mot Fidel Castro. Förutsättningarna hade dock gravt missbedömts, och aktionen misslyckades snabbt. Begåvningen hos individerna i besluts-

O&S

Klassikern

"HUR KUNDE VI VARA SÅ KORKADE?"

130

Om författaren

Mats Jutterström forskar och undervisar vid Handelshögskolan i Stockholm och vid Score. Hans forskning handlar dels om organisering av marknader, (se boken *Organizing & Reorganizing Markets*, 2018), dels om ideella organisationers deltagande vid storskaliga kriser. ■

gruppen var inte orsaken till det katastrofala beslutet, tvärtom. Förklaringen ligger i stället i grupptänkande, det vill säga förhållanden i gruppen som leder till att olika beslutsalternativ och deras konsekvenser inte analyseras ordentligt. Janis tar även upp andra exempel på allvarliga felbeslut – bland annat höga militärers avfärdande av alla varningssignaler om en förestående japansk attack mot Pearl Harbor, med total överrumpling som följd. Förekomsten av grupptänkande i Putins krets i samband med beslutet om Rysslands djupt tragiska invasion av Ukraina skulle kunna vara föremål för en ytterligare mer samtida analys.

Janis lyfter fram några komponenter som utgör, eller skapar, grupptänkande. För det första starka normer i gruppen, det vill säga oskrivna regler om hur saker och ting bör vara. Starka normer begränsar gruppens förmåga att uppfatta problem och alternativa lösningar, och motverkar gruppens kritiska tänkande. Deltagarna får helt enkelt svårare att "tänka utanför boxen". För det andra att deltagarna strävar efter samstämmighet i gruppen, vilket gör att olika handlingsalternativ och deras möjliga konsekvenser inte undersöks. Vid möten är deltagarna främst måna om enighet och god stämning, och de undviker alternativa synsätt som uppfattas hota detta. För det tredje kan deltagare paradoxalt nog vara desto hårdare mot andra utanför den egna gruppen. Alternativ till hårdföra förslag får svårt att hävda sig i gruppens beslutsprocesser, både omedvetet och medvetet. Exempelvis kan handlingsalternativ som diplomati nedvärderas visavi konfrontativa alternativ gentemot andra individer, organisationer eller stater. För det fjärde leder stress till att grupptänkandet förstärks. Ju högre stress inom gruppen i en beslutssituation, desto större risk för att deltagarnas oberoende sakliga analys ersätts av grupptänkande.

En viktig distinktion vid grupptänkande är om det sker omedvetet eller medvetet. En stark insocialisering i en grupps normer (hur det bör vara) och föreställningar (hur det är) gör att vi omedvetet tappar vår förmåga att tänka kritiskt och anorlunda. Utan att vi reflekterar över det så börjar vi tänka alltmer som gruppens övriga medlemmar. Men många gånger kan deltagare vara medvetna om grupptänkandet och dess effekter på beslutsfattandet, och även se hur det används strategiskt av andra genom exempelvis härskartekniker (förminskande med mera av enskilda deltagare). Eventuellt knyter medvetna kritiska deltagare handen i byxfickan i stället för att opponera sig, av rädsla för att drabbas socialt i gruppen – trots att de anar dåliga eller katastrofala utfall av vissa beslutsalternativ. Eventuellt inte.

Hur kan man då avgöra om det föreligger grupptänkande,

till exempel i en beslutsfattande grupp där man själv ingår? Enligt Janis finns åtta tydliga tecken att leta efter:

- Osårbarhet. Många i gruppen delar en illusion av osårbarhet, vilket gör att de blir överoptimistiska, tar stora risker och ignorerar varningssignaler. Detta illustrerar Janis med bland annat attacken mot Pearl Harbor, men kanske kan även Nokias mobiltelefonutveckling i början av 2000-talet tjäna som exempel?
- Motiveringar. Gruppen skapar argument som avfärdar negativ återkoppling och risker med vissa handlingsalternativ. Även när presenterade risker för dåliga utfall är välgrundade så kan de få svårt att hävda sig mot sådana standardargument.
- Moral. Gruppens medlemmar internaliserar okritiskt gruppens normer, vilket bidrar till att de bortser från andra argument och synsätt utanför gruppen.
- Stereotyper. Medlemmar har enkelspåriga uppfattningar om andra, till exempel om fiender. Fiender eller konkurrenter är för elaka för att göra förhandlingar meningsfulla, eller för svaga och dumma för att utgöra några egentliga risker.
- Grupptruck. Medlemmar i gruppen pressar andra medlemmar som uttrycker skepsis mot gruppens etablerade idéer eller som kommer med andra förslag än de som majoriteten förordar. Sådan press kan ta sig många uttryck, till exempel upprepning av gruppens normer, och även pågå mellan möten i beslutsprocessen.
- Själv censur. Gruppmedlemmar med uppfattningar och argument som avviker från de etablerade inom gruppen håller dem för sig själva – och nedvärderar dem även inför sig själva.
- Illusion av enhällighet. Gruppen verkar vara enhällig, eftersom kritiska deltagare inte framför sin kritik och därför antas instämma i majoritetens uppfattning.
- Idévaktare. Vissa deltagare påtar sig rollen som beskyddare av etablerade idéer inom gruppen. De attackerar alternativa synsätt och förslag som uppfattas hota gruppens föreställningar och normer.



Starka normer begränsar gruppens förmåga att uppfatta problem och alternativa lösningar, och motverkar gruppens kritiska tänkande”

Janis artikel beskriver grupptänkande som något negativt och farligt för beslutsfattande grupper. Fenomenet undergräver den rationella beslutsmodellens sakliga utvärdering av en stor mängd alternativ och konsekvenser och driver fram ett irrationellt beslutsfattande. Men Janis artikel är också en managementartikel – den ger förslag på hur grupptänkande kan motverkas. Den som leder gruppen kan exempelvis ge alla deltagare uppdraget att tänka kritiskt, och tydligt uppmuntra deltagare att uttrycka konstruktiv kritik och tvivel. Vidare bör



Hur engagerande och roligt är det att jobba i grupper där deltagarna uppfattar att det är "lågt i tak" och manipulativt, till exempel till följd av omfattande själv-censur och härskartekniker?"

gruppen försöka inta en neutral hållning till nya förslag till beslut, för att undvika att avfärda dem på förhand. Gruppen bör också bjuda in experter utifrån och uppmuntra dem att ifrågasätta gruppmedlemmarnas synpunkter. Vidare kan gruppen delas upp i smågrupper för att öka sannolikheten att olika idéer kommer fram. Och man kan ha ett "sista-chansenmöte" innan beslutet tas där ytterligare en kritisk genomlysning genomförs. Någon i gruppen kan också ges rollen att spela "djävulens advokat", det vill säga försöka hitta så många negativa aspekter som möjligt av ett förordat förslag.

Om jag själv spelar djävulens advokat mot Janis budskap så går det att se en fördel med grupptänkande: det ökar handlingsrationaliteten (att snabbt komma till beslut), dock på bekostnad av beslutsrationaliteten (utvärderingen av många alternativ och deras konsekvenser). Samtidigt kan det dock finnas andra negativa effekter av grupptänkande, förutom en minskad beslutsrationalitet. Hur engagerande och roligt är det att jobba i grupper där deltagarna uppfattar att det är "lågt i tak" och manipulativt, till exempel till följd omfattande själv-censur och härskartekniker? Grupptänkande går stick i stäv mot grundläggande teorier om vad som ökar människors motivation och ansvarstagande. Vidare behandlar Janis endast hur mycket eller lite beslutsfattandet avspeglar den rationella beslutsmodellens utvärderingssätt. Men en grupp kan också vara mer eller mindre öppen för att välja handlingsalternativ på andra grunder än den rationella beslutsmodellen (att jämföra alla alternativ och deras förmodade konsekvenser med sina preferenser och välja det optimala alternativet). Sådana alternativa grunder för beslut är imitation (att välja mellan några specifika andra att göra som), lämplighetslogik (att välja mellan olika oskrivna och skrivna regler att följa) och experiment (att handla mer förutsättningslöst först och tänka (utvärdera) sedan). Öppenhet för att använda sådana a-rationella beslutsgrunder, som de ibland kallas, kan också påverkas av grupptänkande. De kan uteslutas som grunder för beslutsfattande i en grupp som inte är öppen för att våra val ibland kan eller bör gå till så.

Sammantaget är grupptänkande en viktig fråga för ledare och chefer – den berör hur vi organiserar och på andra sätt försöker styra hur beslutsprocesser ska se ut och fungera. Förekomsten av mer utpräglat grupptänkande innebär också en signal om ett svagt, insiktslöst eller maktfullkomligt ledarskap. Hur fungerar det i grupper där du deltar, och kanske är formellt ansvarig? ■

Litteratur

Janis, Irving L. (1971). *Groupthink*. *Psychology Today Magazine*, s. 270–280.