

# TALLER: LIDERAZGO Y CRISIS. CONCEPTOS PSICOLÓGICOS PARA ENTENDER EL CONFLICTO SOCIOPOLÍTICO

---

Gregorio Armañanzas Ros\*

## INTRODUCCIÓN

---

Lo que sigue constituye la documentación teórica aportada al taller: "Leadership and crisis: trust and splitting", realizado dentro del I Congreso Internacional de la Asociación Egipcia de Psicoterapia de Grupo y Procesos Grupales (EAGP): "Hope in times of crisis", El Cairo 15-17 de enero de 2014.

La situación en Egipto es políticamente convulsa desde la revolución que derribó a Mubarak e hizo famosa la plaza de Tajrir en El Cairo. Me pareció importante aportar a los profesionales unos conceptos y sobre todo, un taller experiencial en el que pudieran explorar los fenómenos grupales y de liderazgo que se pueden estar produciendo en su entorno sociopolítico. El desafío no ha sido fácil pues los profesionales somos primero ciudadanos sujetos a las mismas presiones emocionales colectivas que los demás. En el taller se ha intentado que sea posible sustraerse de ese rol de ciudadano para verlo con el ojo del coordinador de grupos.

## RESUMEN

---

En tiempos de crisis, el liderazgo es una tarea más compleja. Los grupos exigen de sus líderes intervenciones más fuertes, alimentando a cambio sus necesidades narcisistas, en busca de un salvador que identifique al enemigo externo para dirigir la lucha. En tiempos de crisis la inseguridad, el miedo y la división sustituyen a la seguridad, la confianza y la integración de las diferentes respuestas a los problemas. La identidad colectiva crece sobre la identidad individual.

---

\* Gregorio Armañanzas Ros, es psiquiatra, psicodramatista y grupoanalista y coach senior. Ha impartido cursos y talleres en España y fuera de España (Portugal, Italia, Egipto, Cuba, Colombia, Brasil, Estados Unidos). Vive en Pamplona donde dirige un programa de Formación en Dinámica y Conducción de Grupos y otro de Psicodrama.

El objetivo del taller es explorar experimentalmente este tema utilizando técnicas de psicodrama y sociodrama. Los conceptos que se exponen a continuación, son algunos de los que están en la raíz de este taller.

## CONCEPTOS CLAVE

---

### SUPUESTOS BÁSICOS DE BION

Los tres supuestos básicos de Bion se pueden aplicar a las diferentes crisis a fin de comprender los grupos y dinámicas del liderazgo.

#### ***Primer supuesto básica: la dependencia.***

El grupo, el equipo, la sociedad, establece un vínculo con el líder basada en una fuerte dependencia. Ellos ven que la respuesta a sus problemas está en el líder, que puede cuidar y proteger al grupo. Él trae la respuesta al grupo o a los problemas sociales. En la Alemania anterior a la segunda guerra mundial, con una identidad dañada, necesitaban un dictador, que fue ocupada por Hitler. La negociación fue: él pueblo llenaría sus necesidades narcisistas y a cambio él proporcionarán la respuesta a los problemas de Alemania. La inseguridad colectiva, su mala autoimagen, cambiaría al absorber la autoimagen narcisista de un dictador.

En tiempos de crisis, los grupos corren el riesgo de buscar y manipular a una personalidad narcisista.

#### ***Segundo supuesto básico: lucha-huida.***

El grupo, del equipo o de la sociedad, crea una fuerte escisión, identificando al enemigo y luchando contra "el otro", demonizado, que está dentro o fuera del grupo o de la sociedad.

Manipulan el líder con el fin de que identifique al enemigo y dirija la lucha. Esto da cohesión al grupo. Toda demonización de los demás es idealización del propio grupo, que proyecta fuera lo malo y niega la autocrítica saludable y la necesidad de un cambio interior. Las necesidades narcisistas del grupo están fuertemente alimentadas. El grupo adopta una actitud paranoica. Busca un líder paranoide.

El grupo busca un líder paranoide.

Este segundo supuesto básico es complementa al primero.

### ***Tercer supuesto básico: emparejamiento.***

Es una respuesta utópica. El grupo espera una solución mágica que viene de fuera en el futuro. La pareja dará a luz a un salvador. Mientras llega no trabajan para hacerlo posible. El verdadero poder no está en el grupo o en la sociedad, no tenemos que cambiar nada en nuestro funcionamiento cotidiano, el salvador lo hará.

## **GROUPTHINK (PENSAMIENTO GREGARIO)**

El término "groupthink" fue definido por Irving Janis en 1972. Lo traduzco por pensamiento gregario para diferenciarlo del que surge del coinconsciente y experimentamos en nuestros grupos como algo muy creativo.

El término se refiere a "un patrón colectivo de evitación defensiva, falta de supervisión, optimismo injustificado, pensamiento propagandístico, supresión de defectos molestos y la confianza en racionalizaciones compartidas."

Es más común en los grupos que se encuentran bajo la presión o el estrés. La fuerza que hace que el pensamiento de grupo es la necesidad de autoestima de sus miembros. Esto implica que cuanto mayor es la amenaza a la autoestima de sus miembros, mayor es la tendencia a pensamiento de grupo a expensas del pensamiento crítico. Esto se debe a que los grupos muy cohesionados proporcionar seguridad a sus miembros, que reduce la ansiedad y estimula sentimientos positivos sobre sí mismos y su mundo.

El supuesto básico agregación / masificación (Hopper, E, 2012) se acerca a esto en la parte de la masificación. La razón que da Hopper de este tipo de funcionamiento es el miedo a la aniquilación.

1. En circunstancias de crisis extrema es frecuente en los grupos no entrar en pánico colectivo, sino adoptar una posición violenta en contra de un chivo expiatorio. Es el ejemplo en el que un líder de la organización es responsabilizado del fracaso de la estrategia decidida por la empresa.

2. El pensamiento gregario se asocia con sentimientos de invulnerabilidad, de modo que los miembros se sientan eufóricos acerca de sus capacidades y expresan admiración sin límites hacia su líder.

3. El pensamiento gregario a hacer racionalizaciones, las explicaciones basadas en estereotipos y elementos ideológicos.

4. El pensamiento gregario puede tomar la forma de disociación en la que sus miembros no ven las consecuencias de sus acciones, violando los principios más respetados. Pueden implicar la violencia, las guerras, etc.

El pensamiento gregario no es lo mismo que la cultura. Esto se refiere a las ideas y comportamientos compartidos en grupos relativamente pequeños, a menudo con el contacto directo entre sus miembros. No obstante mecanismos similares pueden afectar a toda una cultura.

Algunas culturas son más propensas a este fenómeno que otras. Culturas que muestran más énfasis en la conformidad, en la que sus miembros trabajan en pequeños grupos muy cercanos, aislados, con pocos mecanismos de control externo, tienen más probabilidades de ello.

## **YO COLECTIVO VERSUS YO INDIVIDUAL**

En tiempos de fuerte crisis socio-política, en momentos de riesgo, la identidad colectiva crece en el individuo, con disminución de la identidad individual. El individuo crea más espacio interior para la ideología y el pensamiento colectivo y disminuye el individual y autónomo. En el campo de batalla los combatientes pierden el miedo a morir. Disminuye la preocupación por la supervivencia individual. El suicidio es aceptado explícita o implícitamente (acciones heroicas que pueden implicar la muerte). Esto sucede en todos los conflictos violentos. No sólo en kamikazes japoneses o los suicidios islamistas.

Volkan (2004) nos dice: “En tiempos de crisis, buscamos protegernos bajo la tienda del grupo grande al que pertenecemos. Lo cual nos da un sentimiento de seguridad e identidad, sacrificamos el sentimiento “yo” en el altar del sentimiento “nosotros”. En estas situaciones experimentamos un colapso del tiempo y consideramos como unidos pasado, presente y futuro”.

El yo colectivo y la identidad se carga de tareas transgeneracionales en los conflictos. Estas pueden consistir en las humillaciones que el grupo ha sentido en el pasado, venganzas asignadas por la historia al grupo o la sociedad. Esas tareas pueden ser conscientes (intergeneracional) o inconsciente (transgeneracional).

Hoy en el mundo están experimentando la confrontación entre la cultura occidental de consumo, atea, etc., y la cultura musulmana. ¿Representa el islamismo inconscientemente algunos valores? ¿Qué tipo de valores profundos representan las posiciones liberales en Egipto?

En todos los conflictos a los combatientes están defendiendo un núcleo de valores éticos colectivos que con frecuencia se delega por sus predecesores a ser defendido y mantenido. Se proyecta a los enemigos de estos en el lado opuesto.

## PROYECCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN INTRAPERSONALES COMO CONFLICTOS UNTERGRUPALES

En los conflictos intrapersonales podemos rechazar partes internas. Podemos negar que esta parte esté dentro de nosotros y la ponemos en nuestro enemigo o en el otro grupo (Begman A, 1993).

Algunos ejemplos:

- Conflicto interno entre el ello y superyo. Los impulsos primarios compiten con los ideales. Las personas más religiosas pueden ver los más liberales como hedonistas. Ponen sus sacrificios en la posición del superyo y proyectan la propia necesidad de satisfacción de sus propios deseos y placeres fuera de ellos, en los liberales. Y viceversa.

Ambas partes representan fuera del individuo la batalla interna entre los deseos y la ética moral. Este conflicto interno se puede ver en muchos de los conflictos políticos.

- Conflicto interno entre la dependencia y la autonomía. Las diferentes posiciones en un conflicto pueden representar fuera el conflicto interno entre la independencia y la simbiosis. El conflicto interno entre el ser uno mismo, con la amenaza de la soledad o la fusión con la amenaza de perder la identidad.

Con frecuencia las personas y los grupos necesitan al otro fuera de ellas, al diferente, para definir su propia identidad.

El miedo a perder la identidad puede estar en el fondo de las dificultades del diálogo y la empatía con el otro grupo.

Muchos de los conflictos relacionados con la autonomía de una región, o más o menos autoridad en la figura de poder, externalizan este conflicto interno. La ambivalencia interior, que es incómoda, es puesta fuera adoptando una posición y negando en uno mismo la otra y que se proyecta en la oposición. Es el conflicto interno de romper el vínculo con la familia, el padre o la madre, como una figura de identificación, la creación de la nueva identidad o continuar con el viejo modelo. En la jerga psicoanalítica se expresa "matar al padre". Este conflicto interior se expresa como una posición entre la tradición y el progreso. Los conservacionistas y los progresistas.

Si somos capaces de empatizar con los demás partes proyectadas en otros grupos que podemos lograr una mejor integración intrapersonal.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Bergman A. (1993) “Intrapersonal conflicts that are transformed into inter-personal or intergroup conflicts”. Lecture, course for consultants to dialogue groups, Besod Siach, Ramat Efal.
- Hopper E. (Editor) (2012). Trauma and organizations. London: Karnac.
- Volkman V. (2004). Blind trust: large groups and their leaders in times of crisis and terror. Charlottesville: Pitchstone.

Goyo Armañanzas Ros.