

Rango y abusos de poder

basado en A. Mindell, *Sentados en el fuego*

Poder y rango

Arnold Mindell llama 'rango' a "la suma de los privilegios de una persona" (2004, p. 36). Se trata de un concepto muy similar al de 'estatus'¹, pues depende igualmente de alguna característica social o personal, valorada por el grupo o apoyada culturalmente, que da poder y capacidad de influencia a quien la tiene. Una persona no puede cambiar por sí misma su rango en un grupo, puesto que no depende de ella —mientras tenga esa cualidad que el resto del grupo 'aprecia'², tendrá más rango que otras personas que carecen de dicha cualidad—, pero sí puede utilizar el poder que dicho rango conlleva de maneras muy diferentes. Puede utilizar su poder para satisfacer sus necesidades personales y las necesidades del grupo (poder creativo) o puede utilizarlo para su propio interés, sin considerar el daño que sus actos pueden suponer en otras personas o grupos (poder reactivo, o también abuso de poder).

Alguien podría pensar que tal vez una persona no pueda cambiar su rango por sí misma dentro de un grupo, pero que el grupo como tal sí puede eliminar las diferencias de rango, o al menos dar los pasos necesarios para una mejor distribución del poder, en concreto apreciando otras cualidades que favorezcan la inclusión grupal. Y así es —en esto consiste precisamente el trabajo de empoderamiento grupal³—, sólo que no es nada sencillo, pues todo rango lleva aparejados unos privilegios a los que no nos resulta nada fácil renunciar. Muchas veces ni siquiera somos conscientes de dichos privilegios y, cuando lo somos, nuestra tendencia es defenderlos haciendo uso del poder que tenemos. Por otra parte, la mayoría de las cualidades apreciadas en un grupo son de tipo social o están de alguna manera condicionadas por valores culturales que determinan lo que es bueno para el grupo —como por ejemplo, la productividad, la eficiencia, la obtención de resultados, etc.—, de manera que aunque un grupo quiera favorecer otras cualidades menos productivas —solidaridad, cuidado, armonía, etc.—, se va a tener que enfrentar a una inevitable tensión entre sus ideales y la presión contextual por conseguir resultados.

Puesto que cada grupo 'aprecia' cualidades muy diversas, existen muchas y diferentes fuentes de poder, de manera que el rango que ocupe exactamente una persona en un grupo, dependerá de la suma de todas ellas. Una persona puede tener mucho rango contextual —si por ejemplo ocupa una posición de mando en una empresa—, pero poco rango psicológico —al tener, por ejemplo, poca facilidad para argumentar o convencer mediante la palabra a otra persona—, de manera que en su encuentro con un subordinado, tal vez con menos rango estructural pero mucho rango

¹ En este artículo utilizo el término 'estatus' en el sentido dado en la Teoría de los Estados de Expectativas, tal como ha sido presentada por Cecilia Ridgeway en su artículo: Expectation States Theory, en *Handbook of Social Psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003. Para un resumen reelaborado en español, véase: <http://www.elcaminodelelder.org/blog/teoriaestatus.html>

² Según la teoría del estatus, los miembros de un grupo generan expectativas sobre el rendimiento de las demás personas y de sí mismas en la realización de cualquier actividad. Dichas expectativas de rendimiento se asocian muchas veces con características sociales no necesariamente relacionadas con la competencia de una persona para desarrollar dicha actividad. A esto me refiero al decir que un grupo 'aprecia' una cualidad, al hecho de valorar dicha cualidad desde su asociación inconsciente e infundada con capacidad o rendimiento.

³ "El empoderamiento a nivel grupal implica el fortalecimiento del grupo u organización como un todo para lograr sus objetivos y visión común, lo que a su vez significa probablemente generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, la creación de entornos de intercambio de información y recursos, un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional". (Zimmerman, 2000, citado en PSYKHE 2004, Vol. 13, Nº 1, 29-39 Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto, por Carmen Silva y María Loreto Martínez)

psicológico, la relación de poder puede cambiar, hasta el punto de que el jefe puede sentirse intimidado por el subalterno. El hecho de que las fuentes de poder sean tan diversas —Mindell (2004, p. 59 y sgs.) distingue cuatro grandes tipos: social, psicológico, contextual y espiritual—, hace que el rango no sea una característica estable en las personas, sino fluida y en constante cambio.

Es importante notar que el rango no tiene que ver con cómo nosotros sentimos nuestro poder, sino con cómo nos ven los demás. Una persona puede sentirse con muy poco poder y pensar incluso que su participación en un grupo apenas es visible (lo que suele ocurrir con una persona con un rango psicológico bajo), y sin embargo ser una fuente de inspiración para los demás que valoran su contribución mucho más que la propia persona (seguramente porque tiene un rango espiritual que esa persona no es capaz de ver en sí misma). Y al revés, una persona puede pensar que tiene mucho poder en un grupo (autoestima inflada) y, en realidad apenas tener influencia en los demás. Por eso no hay que olvidar que el rango no depende de nosotros, sino de cómo nos ven los demás en relación con una cualidad que tenemos y que el grupo valora.

Rango social

El rango social de una persona o grupo depende de contar o no con características demográficas socialmente valoradas. En nuestra cultura occidental destacan, entre otras, el color de la piel (blancos), el sexo (hombres), el dinero (ricos), la religión (cristianos, católicos), la preferencia sexual (heterosexuales), la diferencia de edad (personas maduras), la lengua materna (inglés, español), la condición física (personas con buena salud), el aspecto físico (guapos), la educación (personas con educación superior), etc. Entre paréntesis he señalado los grupos que tienen más rango según la cualidad correspondiente. Según esta lista, un hombre blanco, anglosajón o español, heterosexual, católico, en edad madura, con buen aspecto y buena condición física, buena educación, etc. tendrá más rango social que otras personas que no gozan de dichas cualidades⁴.

Rango psicológico

Una persona con capacidad —por su dedicación, esfuerzo y conocimientos— para sacar un grupo adelante y conseguir sus objetivos, será sin duda más valorada que otra persona cuya aportación al grupo es mínima, distante o contraria a los intereses mayoritarios. La primera tendrá más rango que la segunda y contará con ciertos privilegios de los que carecerá la segunda. Por ejemplo, es bastante probable que todo el mundo le preste más atención cuando hable y que su palabra tenga más peso que la de otras personas a la hora de tomar decisiones. Seguramente el grupo esperará a que esa persona esté presente para tomar una decisión importante, incluso cambiará la fecha o la hora de la reunión si es necesario para asegurar su presencia, mientras que no le importará la ausencia de la segunda. Si esta persona bloquea una decisión, no se seguirá adelante, pero si el bloqueo viene de quien apenas cuenta, seguramente se rechazará.

Una persona valorada en el grupo por su dedicación tiene una gran capacidad de influir en el grupo, tiene por tanto más poder que otras personas, más rango. Lo mismo podría decirse de una persona que demuestra mucha seguridad en sí misma y aporta esta seguridad al grupo, o de una persona que sabe cómo afrontar las crisis o las situaciones difíciles, o que tiene una gran facilidad de palabra y es capaz de convencer a propios y extraños, etc. Todas estas cualidades, y otras similares, son también fuente de diferencias de poder en un grupo, de diferencias de rango. En

⁴ En la Teoría del Estatus (véase nota 1), el rango social equivaldría al concepto de 'estatus atribuido', mientras que el rango psicológico, en algunos casos equivaldría al 'estatus adquirido' (cuando tenga relación con competencia, compromiso, esfuerzo, etc.), mientras que en otros, más relacionados con la idea de 'patrones de comportamiento' en la Teoría de los Estados de Expectativas, también sería un tipo de 'estatus atribuido'.

este caso, Mindell lo llama rango psicológico. Es habitual que las personas con mucho rango psicológico jueguen el rol de líder en sus respectivos grupos.

Rango espiritual y rango contextual

Algunas personas tienen una gran capacidad para conseguir que las personas se unan en torno a un proyecto común resolviendo sus diferencias y generando ilusión. Tal vez se trata de personas que se sienten conectadas con una fuente de poder interior, o con algún ser trascendente o divino. De ellas emana seguridad, fuerza, ilusión, inspiración, etc. Todo ello hace que muchas personas se sientan atraídas por ellas y estén dispuestas a seguir las. Piensan que esas personas tienen algo único, algo que ellas necesitan y harían cualquier cosa por seguir a su lado. De nuevo las personas que gozan de estas cualidades tienen en sus manos un gran poder que pueden utilizar de muchas maneras. Llamamos rango espiritual a la fuente de este poder⁵. En los grupos, el rol del líder suele ser la expresión visible de este poder de tipo espiritual. No es difícil abusar de este poder convirtiendo al líder en un simple gurú o dictador.

Por último, llamamos rango contextual al rango que tienen las personas por la posición que ocupan en una determinada estructura u organización. Se puede deber a ocupar un puesto más alto en una jerarquía —como ocurre en una empresa u organización, pero también se aplica a la ‘autoridad’ de los maestros, los jueces, la policía..., que cuentan con un poder legítimo (socialmente acordado) para dar órdenes y exigir obediencia—, o por llevar más o menos tiempo en el lugar, o por cualquier otra razón que haga que algunas personas tengan una información o conocimiento de la estructura mayor que otras. Así un jefe tiene más rango contextual que un empleado, pero también una persona que ha fundado un proyecto o que lleva mucho tiempo en él tiene más rango que una persona que acaba de entrar. En este último caso, tener rango contextual conlleva el privilegio de disponer de una información que otros no tienen y que, de nuevo, se puede utilizar de muchas maneras.

Abuso de poder

Una vez reconocidas las fuentes de nuestro poder, del rango que tenemos, y siendo conscientes de que el rango es algo variable y fluido, que puede cambiar no sólo de un grupo a otro, sino de un instante a otro dentro del mismo grupo, es interesante considerar algunas de las consecuencias que se desprenden de todo esto. En particular sucede que:

1. Es relativamente fácil abusar del poder que tenemos, ya que no somos conscientes de él.
2. El abuso de poder genera deseos de venganza y abre la espiral de la violencia. Las víctimas también tienen poder, y pueden igualmente hacer daño (venganza, sabotaje, terrorismo), contribuyendo así a mantener la espiral de violencia.
3. Si no se hace nada por evitarlo, la espiral de tensión y violencia escala hasta llegar a una situación de conflicto que puede destruir el grupo.
4. En otras situaciones, las víctimas, impotentes para cambiar las cosas, asumen su condición y se adaptan a la situación, hasta el punto de internalizar la opresión⁶.

⁵ El rango espiritual es un concepto análogo al de ‘poder referencial’, término utilizado en psicología social, y que extiende, a su vez, la idea de ‘poder carismático’, introducido por Max Weber para dar cuenta de la devoción casi irracional que algunos seguidores muestran por sus líderes. Las personas que son referentes en sus grupos, o las personas con carisma, exhiben cualidades difíciles de describir en términos psicológicos y que podrían estar relacionadas con una fuerte conexión con algún tipo de poder de carácter transcendental o espiritual. En términos de estatus, sería una forma más de ‘estatus adquirido’ o merecido.

⁶ Llamamos ‘opresión’ al ejercicio abusivo y sistemático del poder llevado a cabo por una parte de un grupo contra otra parte con menos poder. De acuerdo con Kelman (1958), la internalización de la opresión es una forma de conformidad que ocurre cuando una persona cree estar absolutamente convencida de actuar según sus propios valores e ideas aunque no le aporten ningún bien o le hagan daño. En este caso, no es necesario estar encima para conseguir lo que uno quiere, las personas harán por sí mismas lo que se les pide.

La primera consecuencia de no ser conscientes del rango que tenemos en un grupo, o del rango que tiene nuestro grupo en el conjunto social, es que resulta relativamente fácil abusar de él. Abusamos cuando, en virtud del poder que tenemos, hacemos algo que puede hacer daño a otras personas o grupos y además negamos o rechazamos su queja por considerarla fuera de lugar o inconsistente con nuestra forma de ver el mundo, dando argumentos del tipo ‘siempre ha sido así’, ‘todo el mundo lo ve como yo’, ‘esto es lo normal’, ‘lo que dices es una insensatez’, ‘estás mal de la cabeza’, etc. Abusamos cuando utilizamos nuestro poder para acallar una y otra vez la queja del otro ante el uso que hacemos de nuestros privilegios. Si nuestro poder se basa en la fuerza física, es probable que el abuso conlleve algún daño físico. Si por el contrario se basa en nuestro rango psicológico, entonces probablemente el abuso tendrá consecuencias psicológicas en las víctimas. Cuando el abuso se repite una y otra vez nos encontramos con una situación de maltrato, físico o psicológico.

“Defino el abuso como el uso injusto del poder físico, psicológico o social contra otras personas que son incapaces de defenderse por sí mismas, simplemente porque ellas no tienen tanto poder físico, psicológico o social. Que un proceso grupal o una relación personal sean abusivos dependerá de la manera en que cada individuo o grupo experimenta su capacidad para protegerse a sí mismo. Esta experiencia varía de una cultura a otra. Lo importante es preguntar si una situación se vive como abusiva o no.” (Mindell, 2004, p. 107)

Por lo general, nos resulta más fácil reconocer el poder que tienen los demás, sobre todo cuando abusan de él y nos afecta a nosotros como víctimas, que reconocer nuestro propio poder y nuestra capacidad para abusar de los demás y hacer daño. Esta actitud victimista está tan instalada en nuestra sociedad, que normalmente en un conflicto sólo nos encontramos con víctimas, los agresores son siempre los otros. Y sin embargo, todos tenemos cierto rango, cierto poder, y todos podemos abusar de él. Tal vez yo sea un trabajador explotado en una empresa que abusa de mí, pero en casa puedo ser un marido machista que abusa de su mujer, quien a su vez puede ser una madre que abusa de sus hijos, o una maestra que abusa de sus alumnos, y entre éstos es muy probable que los más fuertes o astutos abusen de los más débiles, y así sucesivamente.

Ejemplos de abusos

Abusar es más fácil de lo que parece. Tener algún tipo de rango conlleva ciertos privilegios que podemos llegar a ver como algo dado y natural, algo que no entendemos que otros puedan cuestionar⁷. Una situación típica de abuso en grupos tiene que ver con el respeto de los acuerdos grupales, especialmente en temas de organización interna. Normalmente estos acuerdos se hacen para regular diferentes formas de hacer, tratando de incorporar las necesidades de todos los miembros del grupo. En realidad es raro que estos acuerdos se adecuen a los intereses de todo el mundo. Es bastante habitual que las personas con más rango utilicen su poder para conseguir acuerdos a su medida. El abuso comienza cuando las personas con menos rango —a quienes no suelen favorecer los acuerdos y por tanto se tienen que esforzar para cumplirlos, pues si no lo hacen son criticadas duramente— se quejan de que una persona con rango —que sí se beneficia de un acuerdo hecho a su medida— se lo salta tranquilamente en detrimento de otras personas que resultan afectadas, y ante la queja reciben como respuesta un sinnúmero de críticas por su falta de flexibilidad, por su ignorancia, etc. Saltarse los acuerdos a conveniencia es un privilegio de los poderosos, al que no pueden optar las personas con menos poder. Pero el abuso no está

⁷ Para entender mejor por qué los privilegios llegan a ser invisibles para las personas con mucho rango, véase: A. Rosette y L. Thompson (2005), The camouflage effect: separating achieved status and unearned privilege in organizations, publicado en *Status and Groups*, Vol. 7, 2005. Un resumen en español se puede conseguir en: <http://www.elcaminodelelder.org/blog/privilegiosinvisibles.html>

en querer disponer de dicho privilegio, sino en la manera en que se defiende, rechazando la queja de quienes lo consideran injusto. Veamos otros ejemplos.

Una persona que se ha esforzado toda su vida en sacar adelante un negocio y eso le ha permitido alcanzar cierto bienestar material, bien podría argumentar: '¿cómo voy a admitir la queja del que no trabaja y pide una redistribución de la riqueza? Yo he seguido las reglas del juego y he triunfado. Las reglas son las mismas para todos. ¡Que se esfuerce más! ¡Qué hay de injusto en todo esto!' El abuso de esta persona no está en tener riqueza ni en querer mantenerla, sino en no escuchar la queja de los que no tienen nada por considerar que está fuera de lugar, en creer que su situación de privilegio es la consecuencia natural de sus actos y no de un sistema económico que favorece a determinadas personas o grupos en detrimento de otros. Esta persona, con mucho rango social gracias a la riqueza acumulada, no abusa por el hecho de tener riqueza. Abusa al querer mantener sus privilegios a costa de otras personas que carecen de ellos y que piden que se les tenga en cuenta en el reparto de la riqueza colectivamente producida. Una situación así se puede dar también en un proyecto cooperativo. Un miembro del grupo que haya invertido gran parte de su dinero en dicho proyecto puede querer disponer de ciertos privilegios, por ejemplo ventajas en la toma de decisiones o en la redistribución de los beneficios, a costa de otras personas del grupo que no han podido invertir tanto dinero. El abuso no está en disponer de tales privilegios —se podría llegar a un acuerdo grupal sobre ellos—, sino en querer mantenerlos utilizando el poder económico que se tiene (por ejemplo, con la amenaza de retirarse del proyecto y llevarse su dinero), aun cuando otras personas consideren que la situación es injusta y que necesita una revisión.

Un caso parecido, y desgraciadamente muy habitual, es el de la persona, o personas, que ha fundado un proyecto, que ha dado todo por él, tiempo y dinero, y que en un momento dado bien podría decir: '¿cómo no voy a responder con rabia cuando esa persona se queja de que no se le considera en igualdad de condiciones o que sus iniciativas no son tenidas en cuenta, si apenas acaba de llegar y su dedicación al proyecto ha sido prácticamente nula! ¡Cómo va a contar su palabra lo mismo que la mía! Si no le gusta cómo funcionamos aquí, ¡que se vaya!' De nuevo el abuso no está en querer guardarse ciertos privilegios, por ejemplo el de mantener la capacidad de decisión en algunos temas durante algún tiempo, sino en utilizar su poder para rechazar, normalmente de manera despectiva, la queja del otro por considerarla fuera de lugar, en creer que su queja surge de la intención de hacer daño y no de la simple pretensión de esa persona de satisfacer sus necesidades o de revelar una situación que considera injusta. Esta situación tan común, conocida como 'síndrome del fundador' (Briggs, 1997), conlleva normalmente dos tipos diferentes de abusos: el fundador, tal como he explicado arriba, abusa por su inflexibilidad para aceptar críticas y cambios. Pero también el recién llegado puede abusar, especialmente si se trata de una persona con mucho rango psicológico, por su incapacidad para dar el necesario reconocimiento a la labor realizada antes de su llegada.

Como último ejemplo, una persona que se está esforzando más que nadie en conseguir los objetivos de un grupo, un líder natural, acaso no diría, aunque fuera con la boca pequeña, que 'es normal que el grupo me tenga en cuenta en cualquier paso o decisión que quiera tomar, que espere incluso a que yo dé mi visto bueno antes de arriesgarse con la decisión. ¿Cómo es posible que alguien se queje de favoritismo, de que no se está actuando democráticamente, y más aún alguien que apenas ha aportado nada en todo el proceso? Esa persona podía haberse comprometido tanto como yo en el proyecto, ¿por qué no lo hizo en su momento, en vez de quejarse ahora?' Este ejemplo, seguramente habitual en muchos grupos, muestra también un abuso, en este caso de una persona (normalmente un líder, pero también puede ser una parte del grupo, una mayoría) que tiene más poder. El abuso no está en querer mantener ciertos privilegios (por ejemplo, que el grupo espere a que esa persona dé el visto bueno antes de dar un paso), algo que se podría hacer transparente y acordar entre todos, sino en rechazar la queja sin considerar que tal vez hay algo valioso en ella, algo que nos puede permitir aprender más de

nuestros procesos grupales —especialmente en relación con el tema del liderazgo—, pues tal vez no sean tan limpios y democráticos como pensamos.

Resulta fácil, desde una posición de poder o de mayoría, rechazar la queja de una persona o minoría, diciendo que ‘no tiene sentido’, ‘que está fuera de lugar’, o todavía peor ‘que se le va la olla’ y otras expresiones despectivas, y más aún cuando esta persona o minoría, en su desesperación, se expresa con rabia o incluso violencia. Aprovechamos entonces para sentirnos heridos y acusar a esa persona o minoría de ser desagradecida, violenta o malvada. No deberíamos olvidar que si somos parte de la mayoría tenemos un privilegio que no tienen los demás: el privilegio de no tener que preocuparnos ni justificar lo que hacemos, pues todo lo que hagamos será bien visto por quienes piensan y actúan como nosotros, es decir la mayoría. Podemos vivir la vida con una total y feliz inconsciencia. Por el contrario, una persona que está en minoría vive en el temor de tener que justificar lo que dice o hace, sin tener seguridad de ser aceptado, sabiendo que en cualquier momento alguien lo puede tachar de radical, conflictivo, o raro. ¿Qué posición ocupas en tus grupos? ¿Sueles estar con la mayoría o te ves más a menudo en el lado de la minoría? ¿Te resulta fácil o difícil expresar tus opiniones, fácil o difícil conseguir que el grupo tenga en cuenta tus ideas y preocupaciones? Responder a estas preguntas nos ayuda a hacernos una idea del rango que ocupamos en nuestros grupos y nos permite ser más conscientes de cómo lo utilizamos.

Abuso de poder y deseos de venganza

Otra consecuencia destacada de nuestra inconsciencia en el uso del rango es el deseo de venganza que se genera en las víctimas cuando abusamos de nuestro poder. Todos nosotros hemos vivido alguna situación de abuso y nos resulta fácil conectar con esa sensación de rabia, tristeza e impotencia que nos embarga cuando alguien nos agrede y no podemos defendernos. En esos momentos si pudiéramos, buscaríamos la manera de devolver el golpe, de hacerle sentir a esa persona lo mismo que hemos sufrido nosotros. En eso consiste el deseo de venganza, en acariciar la idea de infligir en el otro el mismo dolor que nos ha provocado. Afortunadamente, no siempre el deseo de venganza se convierte en una venganza real, aunque las formas de la venganza son muchas y variadas.

Algunas personas, víctimas de abusos, son incapaces de expresar hacia afuera su rabia y su dolor y la dirigen hacia adentro, engulléndola y redirigiéndola hacia su cuerpo y alma⁸. Con el tiempo es probable que se transforme en alguna enfermedad física o psíquica, o en una explosión de rabia incontrolada que se lleva por delante a personas inocentes. Unas pocas personas la procesan internamente y la transforman en aprendizaje y compasión, a partir de lo cual pueden conectar con su poder interior y desarrollar una actitud asertiva para responder al abuso. La mayoría esperamos simplemente el momento de vengarnos y lo hacemos. No hace falta gran cosa para vengarse, basta por ejemplo con hablar mal de nuestro agresor a terceras personas para dar rienda suelta a nuestros deseos de venganza. O hacer alguna cosa, que casi nos pasa desapercibida, pero que sabemos —no siempre es un saber consciente, los seres humanos hemos elaborado con los años técnicas sutiles de venganza que nuestro ser consciente siempre negará como tales— que va a hacer daño a esa persona: una información que nos guardamos y que luego decimos que se nos había olvidado, una palabra que dejamos caer en el momento más inoportuno, una cita a la que no acudimos dando cualquier excusa, una llamada que deberíamos haber hecho pero que nuestro inconsciente relegó sabiamente al olvido, etc. La venganza forma parte de nuestras relaciones, a veces de manera tan sutil que ni siquiera somos conscientes de que nos estamos vengando, y si alguien nos pregunta si hemos actuado así por venganza lo más

⁸ Una persona suele sentir impotencia, rabia o tristeza ante un abuso aislado, pero cuando los abusos se repiten, las consecuencias pueden ser mayores hasta alterar nuestro equilibrio emocional. Para un mayor detalle de los síntomas típicos de una situación de abuso prolongada, véase Mindell (2004, p. 128)

probable es que digamos 'dignamente' que no, que buscábamos lo mejor pero que se nos escapó algo que no podíamos prever y que, por tanto, no nos sentimos en absoluto responsables del posible daño ocurrido.

En general, las personas con poco poder en un grupo suelen adoptar una actitud de inhibición. Su falta de recursos, o su dependencia de otros con más poder para satisfacer necesidades básicas, les lleva a aceptar resignadamente los abusos, incluidas las amenazas o los castigos. Si se quedan en el grupo (no siempre es posible irse de un grupo, pues la dependencia que se crea es grande, y muchas veces, fuera sólo existe el vacío), desarrollan estrategias para obtener todas las ventajas⁹ posibles y satisfacer sus necesidades sin hacerse notar. En los casos en que las personas con rango utilizan tácticas 'suaves' de influencia, la reacción de las personas con menos poder suele ser la cooperación, dando lugar a un esquema típico de liderazgo y seguidores. Por el contrario, en situaciones de claro abuso de poder, las víctimas reaccionan ante los abusos poniendo en marcha estrategias de venganza, que van desde pequeños actos de sabotaje hasta el terrorismo¹⁰, iniciando así una espiral de tensión y violencia crecientes, que puede destruir el grupo.

Bibliografía citada

- Berne, E. (1997) *Juegos en que participamos*. RBA Libros.
- Briggs, B. (1997, 2013) *Introducción al proceso de consenso*. IIFAC.
- Kelman, H.C. (1958) Compliance, identification, and internalization. Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Mindell, A. (2004) *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos a través del conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria.
- Ridgeway, Cecilia L. (2003), Expectation States Theory, en *Handbook of Social Psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

⁹ Utilizo la palabra 'ventaja' en el sentido dado por Berne en 1997, p. 21

¹⁰ Para una explicación detallada del terrorismo como estrategia de venganza de las víctimas, véase Mindell, 2004, p. 89 y siguientes.