



Estrategia. Douglas E. Noll, uno de los mayores expertos del mundo en resolución de conflictos, dejó su carrera de abogado hace 20 años para ejercer de mediador en el Congreso de EEUU y en sus cárceles de máxima seguridad. Ahora comparte sus trucos en 'Desescalar. Cómo calmar a una persona furiosa en menos de 90 segundos' (Arpa)

Por **Jose María Robles**. Ilustración de **Raúl Arias**

MANUAL PARA ACABAR CON LA POLARIZACIÓN: "IGNORA LAS PALABRAS, FÍJATE EN LAS EMOCIONES"

A los interesados en ser cívicos en una sociedad incívica. A aquellos incapaces de escuchar a un amigo contar un problema sin endilgarle un consejo. A quienes no tienen la más remota idea de lo que es la alexitimia. A la gente que es consciente de cuántos muertos y enfermos provoca la incompetencia emocional. Al padre que ya no sabe cómo dirigirse a su hijo adolescente. A la profesora que ya no sabe cómo dirigirse a ese mismo alumno. Al vecino que estalla a la mínima en la junta de la comunidad. A usted, que está harto de ver al Parlamento entero tirándose los trastos a la cabeza...

En realidad, a cualquiera se dirige Douglas E. Noll en su último trabajo: *Desescalar. Cómo calmar a una persona furiosa en menos de 90 segundos* (Arpa Editores). Noll, de 72 años, es uno de los mayores expertos del mundo en resolución de conflictos y el pacificador que dejó su carrera de abogado hace dos décadas para meterse en los grandes fregados de la sociedad civil estadounidense: casos de abuso sexual



de respeto. Diciendo lo que conviene en cada momento y de la forma más convincente.

«Cuando queremos calmar a alguien debemos ignorar sus palabras y prestar atención a sus emociones. Esto resulta poco intuitivo para muchas personas, porque nos han acostumbrado a prestar atención a las palabras desde que nacemos», revela por Zoom el especialista desde su rancho californiano. «Durante miles de años, los filósofos y teólogos nos han dicho que lo que nos separa de otras especies es nuestra capacidad de razonar, y eso no es cierto. En primer lugar, no existe la racionalidad, es un mito. Y segundo, lo que nos distingue de otras especies es la emoción. Somos 98% emocionales y 2% racionales. Cada decisión tomada es una decisión emocional».

Noll explica paso a paso, con ejercicios prácticos y ejemplos de situaciones reales en qué consiste su método, basado en la escucha empática y en las investigaciones de la neurociencia cognitiva. A modo de iniciación, sugiere analizar un anuncio emitido en radio, televisión o internet obviando deliberadamente el mensaje y atendiendo a las emociones.

Acto seguido, detalla en qué consisten conceptos como la mencionada alexitimia –la incapacidad para reconocer las propias emociones y expresarlas–, instruye al lector para que reconozca los seis afectos fundamentales (enfado, miedo, angustia, asco, aflicción/vergüenza/humillación y abandono/rechazo) y adiestra en el uso de frases en segunda persona

“Todavía no ha llegado el momento de negociar la paz en Ucrania. Hasta que Putin sea derrocado, una solución pacífica es casi imposible”

como fórmula apaciguadora. También introduce al aprendizaje de mediador en el lenguaje no verbal –la actitud hace que los hombros se tensen– e insta a prestar atención incluso a los suspiros.

Una vez reestablecida la calma, ya se estaría en disposición de abordar la perturbación que haya propiciado el conflicto. Noll ha aplicado su método en entornos tan hostiles como la Oficina de Presupuesto del Congreso de EEUU o la cárcel estatal femenina de Valley, la más salvaje del mundo. Allí precisamente puso en marcha el proyecto Prisión de Paz, orientado a la resolución de problemas y capacitación para el liderazgo. «Funciona en cualquier sitio. Quien adquiera estas habilidades podrá calmar a su interlocutor y generar confianza, lealtad y compromiso», garantiza. Tras desarrollarse en centros penitenciarios de EEUU, Grecia e Italia, Prisión de Paz se está empezando a poner en práctica en Dinamarca. «Nos gustaría traerlo a España si hay interés, todo nuestro material está ya en español latino», apunta.

Noll desconoce hasta este preciso momento de la conversación que la política del odio ha convertido a nuestro país en el más polarizado del mundo, según un estudio elaborado por profesores de Ciencias Políticas de las Universidades de Jerusalén y Princeton antes de la pandemia. Los resultados de dicho informe evidenciaban cómo la percepción sobre la política, la economía y el funcionamiento de las instituciones nos habían situado a la cabeza del fracturado Occidente.

«La polarización se vuelve inevitable cuando las personas dejan de escucharse unas a otras, se repliegan en su tribu y ven como una amenaza a cualquiera que no pertenezca a ella», argumenta. «Lo que acaba con la polarización es la confianza. España y cualquier país en su misma situación debería crear estructuras formales que permitan a la gente juntarse para hablar sobre quiénes son y en qué creen. Esto se puede hacer a un nivel muy local. Una de las cosas que suceden cuando las personas se encuentran cara

a cara y comen juntas es la liberación de oxitocina, y ésta está asociada a la confianza», añade.

Si compartir el pan no funciona, el *supernegociador* ofrece cuatro reglas para revertir conflictos enquistados en torno a los valores y las ideologías. Uno: no discutir jamás cuando interviene una creencia emocional, «porque la lógica y el razonamiento no cambiarán en una mente imbuida de emocionalidad». Dos: los hechos no son importantes, ignóralos. Tres: trabajar buscando el entendimiento, no la persuasión. Cuatro: actuar con paciencia, calma, sensibilidad y compasión. También pone a disposición las siete preguntas que formula a alguien políticamente polarizado. Empezando por *¿qué experiencias vitales te han conducido a adoptar los valores que defiendes en la actualidad?* y terminando con *¿cómo piensas que debería funcionar una sociedad compuesta por personas con valores muy diferentes e incluso opuestos?*

Cuando se le pregunta a qué líder de los que ha formado en Washington considera su alumno más aventajado, Noll devuelve una radiografía y no un nombre propio. «Es muy poco probable que un representante del Gobierno Federal de EEUU se ponga en contacto conmigo para actuar o recibir formación. En muchos casos, los políticos no quieren la paz. Prefieren el conflicto porque así obtienen votos, movilizan al electorado, consiguen dinero. Aquí tenemos muchos políticos que quieren que la gente tenga miedo. Buscan que la gente sienta que la sociedad se está desmoronando, que hay delincuencia en cada esquina y que su cultura está desapareciendo por culpa de quienes vienen de fuera. Nada de eso es cierto».

Noll ha entrenado a más de 10.000 mediadores. Nunca ha trabajado en el ámbito diplomático, donde observa carencias. «Hasta que empecemos a capacitar a los profesionales del Servicio Exterior en estas habilidades, seguiremos viendo el fracaso de la mediación para solucionar conflictos internacionales. Suele recurrirse a grandes nombres en estos casos. A Kofi Annan lo llamaron en la crisis electoral de Kenia de 2007 y empeoró las cosas porque no sabía lo que estaba haciendo. Bill Clinton arruinó la posibilidad de paz entre israelíes y palestinos en el 2000 cometiendo casi todos los errores de mediador novato que existen», lamenta.

–¿Cómo intentaría sentar a Putin y Zelenski en una mesa negociadora? ¿Cree que eso es posible?

–Todavía no. El *timing* en la pacificación lo es todo, y aún no es el momento de negociar. La probabilidad de solucionar pacíficamente el conflicto es muy poco probable a menos que Ucrania recupere Crimea, Putin sea derrocado y surja un nuevo líder que quiera restablecer el respeto a las normas internacionales. Entonces sí podría haber negociaciones. En la situación actual, no. Es lo mismo que pasa con Israel y Palestina. Hemos tenido la paz muy cerca anteriormente, pero los líderes involucrados en la negociación son cobardes. Netanyahu es un cobarde y Abbas, también. Mientras no haya líderes dispuestos a correr el riesgo de llevar a su pueblo a la paz, el conflicto pervivirá. No importa lo bueno que sea el mediador. Si se trabaja con personas para las que la toma de decisiones es una amenaza existencial, no hay ninguna posibilidad de negociación exitosa.

El autor de *Desescalar* reconoce que, si dispusiera de presupuesto, centraría sus esfuerzos en la educación. Y alerta del daño de la tecnología para ponerse en la piel del otro, especialmente en el caso de los jóvenes. «Muchos han perdido la capacidad de socializar y de escuchar. Se sienten muy incómodos cuando tienen que tener una conversación difícil, por lo que tienden a evitarla. Eso se traduce en una degradación de la comunicación y de la cooperación. Lo paradójico es que hoy lo que buscan los empleadores no son habilidades técnicas, sino personales. Nunca hemos potenciado las habilidades necesarias para ser bueno con los demás, y eso es un problema grave».



AFFECTOS.
Noll enseña a decodificar un conflicto prestando atención a seis emociones: enfado, miedo, angustia, asco, vergüenza y rechazo

CÁRCELES.
El proyecto Prisión de Paz, puesto en marcha en abril de 2010 en California, ya se desarrolla también en Grecia, Italia y Dinamarca

JUSTICIA.
Seis necesidades deben atenderse en un conflicto: venganza, justificación, aprobación, ser escuchado, encontrar un sentido y seguridad

en el seno de la Iglesia católica, mediaciones penales en homicidios, programas para reducir la brutalidad en prisiones de máxima seguridad... Su libro, como cabe deducir de semejante currículum, es una guía más que valiosa para manejarse en estos tiempos de empatía casi inexistente y crispación política extrema. Ya saben: la dichosa polarización.

«El civismo escasea en una sociedad hiperbólica regida por actitudes fatuas, realidades alternativas y el descaro más agresivo. Ya sea en la cola del supermercado, en el colegio, en la mesa a la hora de cenar, en la oficina de nuestra empresa o en la política, necesitamos con urgencia contar con habilidades para lidiar con emociones fuertes, resolver problemas y rebajar la ira de la gente colérica», contextualiza Noll.

En vez de como un negociador infalible de película de acción capaz de rescatar con vida a 237 rehenes sin dejar de mascar chicle, el autor se presenta como un abnegado árbitro de la discrepancia humana. Más Andújar Oliver que Samuel L. Jackson. Su propósito en *Desescalar* es enseñar a usar sus mejores trucos para reducir la tensión en diferentes situaciones. No dejándose dañar por insultos, provocaciones o faltas