POLARIZACIÓN

Una mirada a la dinámica del pensamiento nosotros versus ellos

BART BRANDSMA

ICIP

EINES DE PAU,
SEGURETAT I JUSTÍCIA
#26

Bart Brandsma

POLARIZACIÓN

Una mirada a la dinámica del pensamiento nosotros versus ellos

ICIP

#26

Aquest llibre també ha estat editat en PDF i ePub seguint criteris de sostenibilitat.

Els llibres de la col·lecció «Eines de Pau, Seguretat i Justícia» volen ser, sobretot, un suport útil per a les persones que, amb diferents graus d'implicació, se senten compromeses amb el treball per a la pau. Amb aquesta col·lecció volem posar a l'abast del públic llibres curts, clars i pràctics, llibres que proporcionin tant una visió crítica de les relacions internacionals i els conflictes en el món actual com orientacions i guies per a l'activisme en favor de la pau i la justícia; tot un repte que esperem assolir posant a mans dels lectors i les lectores les traduccions d'obres de reconeguda qualitat i també de producció pròpia.

© Bart Brandsma, 2016
© D'aquesta edició: Institut Català Internacional per la Pau (ICIP), 2020
© Maria Rosich, per la traducció del neerlandès, 2020
© Kristian Herbolzheimer, pel pròleg, 2020

Títol original:
PolarisatieInzicht in de dynamiek van wij-zij denken
Autor: Bart Brandsma
Disseny gràfic i maquetació: Arianne Faber
© Il·lustració de la coberta: Arianne Faber
Realització editorial: líniazero edicions

Col·lecció «Eines de pau, seguretat i justícia»

Institut Català Internacional per la Pau
C. Tapineria, 10, 3a planta
08002 Barcelona
Tel.. 935 544 270 / icip@gencat.cat
www.icip.cat

D. L. : B 20025-2020

Aquesta obra està subjecta a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya de Creative Commons. Per veure'n una còpia visiteu http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/. Es permet la còpia, distribució i reproducció d'aquesta obra sempre que es faci sense ànim de lucre, se n'acrediti l'autoria i es mantingui la nota de llicència.

Bart Brandsma (1967) es un filósofo holandés, formador y consultor internacional. Tras estudiar filosofía social y política, trabajó como periodista y documentalista. Su libro *Truth and Truthfulness: the Difference between Muslim and non-Muslim thought* [Verdad y veracidad: la diferencia entre pensamiento musulmán y no musulmán] fue nominado al prestigioso Premio Sócrates, otorgado a libros de filosofía accesibles al gran público.

En su práctica de consultoría presenta cursos de formación a nivel internacional para profesionales que tienen que lidiar con la polarización en su trabajo. A sus cursos de formación y talleres sobre polarización han asistido policías, alcaldes, fiscales, profesores, trabajadores sociales, personal técnico de juventud, periodistas, sacerdotes, expertos en radicalización y personas de muchas otras profesiones. En su web se puede encontrar una descripción general de su trabajo. https://insidepolarisation.nl/en/

Para Aly y Menno

SUMARIO

Prólogo, por Kristian Herbolzheimer 10
Prefacio a estas traducciones 12
Este libro busca el centro 14

Parte I Polarización. ¿Cómo funciona? 18
Una nueva perspectiva 18
En resumen 29
Cinco roles 30
En resumen 46

Parte II El conflicto: el hermano pequeño de la polarización 48
Una conceptualización clara 48
Nuestra visión de la naturaleza humana 63
En resumen 67

Parte III Un nuevo enfoque 70
Cohesión social y diálogo 70
Discurso mediador y comportamiento mediador 91
En resumen 98
Urgencia, urgencia, urgencia 101

Epílogo 118
Referencias 120

Prólogo

El mundo es muy complejo. Siempre lo ha sido, porque las personas somos muy complejas: cada individuo es un mundo, con percepciones, imaginarios, expectativas, necesidades, referencias y experiencias diferentes. Para intentar entender la complejidad tendemos a simplificarla, haciendo uso de categorías binarias: bueno-malo, correcto-erróneo, verdadero-falso. En esa línea también tendemos a construir identidades enfrentadas, una dinámica de «nosotros» y «ellos» que aplicamos en un sinfín de circunstancias, como adhesiones a equipos deportivos rivales, a preferencias alimentarias (vegetarianos y carnívoros), a rasgos físicos (color de la piel), al ámbito religioso (creyentes e infieles), a la nacionalidad, al lugar de residencia (urbano–rural) y a las preferencias políticas.

La polarización es normal y no tiene por qué ser negativa, siempre y cuando sepamos gestionar las diferencias de forma constructiva, es decir, convivir respetando las opiniones diferentes.

Si, por el contrario, nos aferramos a nuestra opinión como una verdad absoluta y, por tanto, le negamos la legitimidad a quien piensa de forma diferente, entramos en una confrontación de suma cero: desaparecen los matices y solo percibimos la opción de que unos ganen y otros pierdan. En este escenario peligra la cohesión social.

La polarización ha ganado mucha notoriedad en años recientes: proyectos ideológicos antagónicos generan una confrontación creciente en sociedades en las que surgen nuevas fracturas debido a las disparidades socioeconómicas, las migraciones, el rechazo a las instituciones políticas tradicionales o cuestiones relativas al encaje territorial.

Cada vez más, el debate pausado y constructivo entre posiciones políticas antagónicas se convierte en la primera víctima en un clima de constante polarización. Crece la confrontación y se reduce la concertación. La calidad democrática de nuestras sociedades e instituciones se degrada y, con esta, lo hace la posibilidad de avanzar en diálogos constructivos que aborden con eficacia las preocupaciones actuales de la población.

Resulta llamativo que, frente a la dimensión que están tomando estas dinámicas, no tengamos, todavía, claridad y experiencia en los conceptos y las herramientas para prevenir o revertir este tipo de polarización.

Este número de la colección «Eines de pau, seguretat i justícia» traduce al catalán y al castellano una de las pocas obras que ha tratado el tema. En la línea de nuestra colección, que apuesta por la construcción de conocimiento a partir de la práctica, en esta publicación el filósofo neerlandés Bart Brandsma reflexiona y sistematiza su experiencia de diez años de mediación de conflictos.

Puede resultar curiosa la insistencia de Brandsma en resaltar la diferenciación entre conflicto y polarización. Y su crítica a según qué enfoques de diálogo y de construcción de puentes. En todo caso, nos parece un enfoque estimulante, que invita a la reflexión y al debate.

La obra, ilustrada con un sinfín de ejemplos prácticos, tiene un objetivo que encaja plenamente con el mandato del ICIP de trabajar por una cultura de paz. Concretamente, el compromiso por mantener o recuperar la cohesión social.

Kristian Herbolzheimer
director del ICIP (Instituto Catalán Internacional para la Paz)

Prefacio a estas traducciones

Me alegré mucho cuando me pidieron poder traducir mi libro al catalán y al español. Entre las muchas polarizaciones que existen en el mundo, desde la división en Estados Unidos hasta las tensiones en Europa por la llegada de refugiados, la tensión «Madrid versus Barcelona» es especial. Aquí el pensamiento de nosotros contra ellos también es dominante. ¿Podemos aprender de las tres leyes básicas que describo, los cinco papeles que tomamos en la polarización y, sobre todo, es posible aplicar los cuatro puntos de inflexión? Mi deseo es que el lector (profesional o no) se haga esa pregunta y se posicione de un modo consciente y estratégico. ¿Dónde quiere estar?

«Deja de luchar contra los polos, refuerza el centro» es una frase sencilla pero lleva a sopesar muchas ideas y resistencias. ¿Cómo? ¿Con quién puedo empezar? ¿Seguro que ese es el camino? ¿Cuál es la misión de un activista? ¿Cuál es la misión de un alcalde, ministro, político, rey, docente, policía o mujer, o de los educadores sociales? Este libro no ofrece respuestas a estas preguntas personales (eso se lo dejo al lector), pero sí proporciona un marco del que ningún lector escapa: la dinámica de la polarización es la misma en todo el mundo. A veces es necesario adoptar la posición de constructor de puentes por encima de las partes, con la neutralidad y racionalidad necesarias, para limitar los bandos en su enfrentamiento; en otras ocasiones es más sensato construir un liderazgo en el centro, un liderazgo independiente, empático, que sepa escuchar qué quieren «los silenciosos». Quien sea capaz de articular la importantísima cuestión de «los silenciosos» y sepa traducir sus deseos en palabras movilizadoras estará mostrando liderazgo. En mis cursillos con participantes del lado español y del lado catalán he percibido que hay muchas posibilidades de fortalecer el centro, y el deseo de que así ocurra es evidente. Por tanto, lo importante es no centrar toda la atención en el ruido que los polos opuestos producen en los medios de comunicación y en el combustible que suministran a la polarización. Deseo que, aunque es difícil, el lector sepa encontrar aquel liderazgo flexible y, al principio, quizá un poco silencioso, pero en última instancia decisivo para la paz.

Bart Brandsma
octubre de 2020

Este libro busca el centro

Este libro busca el centro. Por un lado, está pensado como obra de referencia para mis cursillos, talleres y conferencias sobre polarización, algo que me piden a menudo (especialmente personas que asisten a cursillos intensivos de varios días de duración). En caso de incidente, conflicto o polarización, resulta útil poder identificar situaciones y revisar secciones específicas; por eso he escrito este libro y lo he completado con esquemas y resúmenes varios. Quien quiera usar mi marco de pensamiento para desarrollar la gestión estratégica de la polarización en su propia práctica (profesional) puede usarlo como apoyo. Por otro lado, lo he escrito como una narración continua para que la gente que entra en contacto por primera vez con este marco de pensamiento se encuentre un discurso con interés, estructura y argumento. En este sentido, he buscado un equilibrio entre material y ensayo, entre la enseñanza y la investigación.

Este libro también busca el centro entre teoría y práctica. Como filósofo, me gusta tomar prestados conocimientos de la ciencia; por ejemplo, de la obra de un pensador tan importante como René Girard, que ofrece una maravillosa visión de las motivaciones de las personas en conflicto, o la base teórica de Colin Craig, un experto en formación para el diálogo. Tras treinta años de mediación en el conflicto de Irlanda del Norte, estos dos autores han formulado los puntos básicos que seguir y evitar. Pero además de la teoría, lo que incluyo aquí es, sobre todo, mi propia experiencia práctica. Gracias a mi trabajo como formador y consultor en Irlanda del Norte y el Líbano –entre otros países–, a mi conocimiento práctico de los conflictos en la India, Nepal, Congo, Serbia y numerosas situaciones

de los Países Bajos en las que hay que prestar atención al diálogo y al conflicto, pero sobre todo a la polarización, he desarrollado conocimientos que resultan valiosos y prácticos para profesionales. He podido comprobarlo de primera mano en mi trabajo en ámbitos como la asistencia geriátrica, la formación y la práctica policial, o alcaldías, por ejemplo. La respuesta que recibo es positiva, y en los últimos años he podido recurrir cada vez más a menudo a lo que se conoce como la sabiduría de los grupos. Quienes me han corregido han sido personas prácticas: mis auténticos maestros. Agentes de la policía de barrio, mandos intermedios, jefes de policía, funcionarios de justicia, gestores de crisis, directores de seguridad, formadores, expertos en antiterrorismo y radicalización, alcaldes, trabajadores comunitarios, cuidadores, directores y consejos de administración, periodistas, dibujantes, formadores de profesores, maestros… Soy consciente de que son demasiados para mencionarlos a todos. En cualquier caso, esto hace que me atreva a decir, sin vacilación, que este libro es un libro práctico. No es un libro desarrollado a partir de la teoría para aplicarlo en la práctica, sino que ha surgido a partir de situaciones prácticas en las que la polarización influye significativamente. Empecé a trabajar con el diálogo, el conflicto y la polarización en 2006, de modo que esta obra es el resultado de unos diez años de experiencia. Es fantástico verlo convertido en libro de este modo.

Este es un libro sobre «aprender a mantenerse en el centro». En todas las polarizaciones se traza un campo de tensión con tres puntos reconocibles: un polo izquierdo y un polo derecho, que actúan como polos opuestos y determinan la extensión y los extremos del campo de tensión, y un tercer punto importante: «el centro». Este libro nos desafía a sacar más provecho de este tercer punto, pero no porque el gris entre negro y blanco sea preferible de por sí, ni porque los extremos necesiten un contrapeso, sino porque el punto medio ofrece oportunidades para la cohesión social y la co-

existencia civilizada. Trabajar en y desde el centro es difícil, pero es donde podemos aprender a practicar lo que he denominado «discurso mediador» y «comportamiento mediador». Invito al lector a probarlo conmigo y a informarme de sus éxitos y fracasos: https://insidepolarisation.nl/en/. Tenemos una batalla que librar juntos, y es urgente que lo hagamos.

En la primera parte del libro explico la peculiar dinámica de la polarización. En la segunda parte se examina el intrigante fenómeno del conflicto y su interacción con la polarización. Están relacionados, como un hermano mayor y un hermano menor. Inseparables. En la tercera parte presento mis conclusiones, con respuestas estratégicas a la polarización, y las herramientas precisas que utilizo para gestionar la polarización y especialmente «aguantar» en el centro.

Mi objetivo es desarrollar un hilo conductor que dé lugar a una nueva disciplina: la estrategia de polarización, es decir, la capacidad de pensar estratégicamente y actuar con eficacia cuando nos encontramos ante un pensamiento de nosotros versus ellos, algo que necesitan muchos profesionales. Deseo al lector que este libro le ayude a encontrar sus propios caminos, con respuestas adecuadas a la polarización.

Bart Brandsma
agosto de 2016

PARTE I

Polarización. ¿Cómo funciona?

Una nueva perspectiva

Para empezar, podríamos considerar que la polarización no es única y exclusivamente un problema. Sería mejor aún que no etiquetáramos inmediatamente el fenómeno como la causa de la discriminación, la injusticia o la violencia en el mundo. La polarización es más que eso, y abordar una sola faceta de estos grandes problemas sociales nos impide ver qué más engloba este fenómeno.

Para descubrirlo se necesita una perspectiva diferente, nueva y, en lo que a mí respecta, mucho más interesante. Con ello no pretendo ignorar la gravedad ni las consecuencias de la polarización. Todos sabemos perfectamente que el fenómeno de la polarización enfrenta a países y líderes gubernamentales entre ellos, que puede dividir a poblaciones enteras, ya sea por diferencias de intereses, conflictos religiosos o simplemente por el color de la piel. La polarización puede desembocar fácilmente en una dinámica violenta que daña a las personas, siembra el miedo, incita al terrorismo e incluso mata. Ya lo sabemos, no hace falta explicarlo aquí. Responder adecuadamente a la polarización es un asunto serio y urgente ya de por sí, pero justamente por eso necesito una perspectiva nueva, más ligera.

Quiero una perspectiva que deje espacio suficiente para comprender la polarización, de modo que las respuestas que formulemos den realmente en el blanco. Introduciendo primero una distancia filosófica, quiero dar a la polarización (pensamiento nosotros versus ellos) un nuevo marco de pensamiento que ofrezca nuevas posibilidades y nos ayude a evaluar

mejor las circunstancias de nuestra época y nuestro propio papel en ella. Es decir, un marco que permita cuestionarse cosas. ¿Cómo funciona la polarización en la interacción entre políticos y ciudadanos? ¿Qué impacto tiene el pensamiento nosotros versus ellos en la crisis de los refugiados, en la que Europa ha quedado enfrentada al inmigrante? ¿Cómo influye el esquema nosotros versus ellos en la calidad de nuestro periodismo? ¿Qué efecto tiene la polarización de nuestra sociedad en la radicalización de los jóvenes, en el trabajo de la policía, en la actitud de un alcalde cuando aparecen problemas en una zona deprimida de su ciudad? ¿Qué hace un profesor cuando la clase se polariza y el pensamiento en blanco y negro, cada vez con menos matices, gana terreno? El pensamiento de nosotros versus ellos está presente en la sociedad a nivel micro, meso y macro (tal como nos muestran a diario los medios de comunicación), y por tanto es sorprendente que hasta ahora no hayamos tenido un marco mental adecuado para examinarlo: un marco mental que simplemente describa las leyes, los roles, los obstáculos y las oportunidades.

Sí disponemos de libros prácticos sobre un fenómeno relacionado: el conflicto. De hecho, el funcionamiento de los conflictos incluso ha sido objeto de un amplio estudio dentro de un campo específico que podemos designar con el término colectivo de «ciencias del conflicto», y existen cursillos que permiten aprender habilidades para resolver conflictos, ya que, aparte de la gestión de conflictos, existe también la resolución de conflictos. A partir de lo que sabemos sobre el fenómeno del conflicto, un gestor o administrador puede aprender a desempeñar un papel efectivo y basado en conocimientos científicos. En resumen, hemos analizado las leyes del fenómeno «conflicto» y la psicología de sus participantes, y hemos aprendido a actuar ante él.

En cambio, con la polarización no ocurre nada de eso. A menudo esta es considerada un conflicto un poco más grande y descontrolado, y la combatimos con los mismos medios que los conflictos (véase parte 2). Esto da lugar a todo tipo de deficiencias, ya que existe una diferencia fundamental entre ambos. En un conflicto hay implicados directos, los problemas tie-

nen propietario. Podemos identificarlos. En el largo conflicto de Irlanda del Norte, conocido durante años como «The Troubles», prácticamente todos los residentes de Belfast estaban implicados a partir de su identidad religiosa, ya fuese como católicos o protestantes. Eso es un conflicto. Lo mismo ocurre en una pelea de bar a media noche; los problemas siempre tienen «propietarios» y por tanto, son conflictos. Cualquier persona con un ojo morado u otra lesión física está involucrada. La característica de un conflicto es que implica a participantes que han elegido una postura porque forman parte de ella, voluntariamente o a la fuerza. No es nada difícil reconocer a los implicados: uno quiere pasar a la ofensiva, otro intenta alcanzar un compromiso rápidamente y un tercero busca rehuir el conflicto. Pero ni siquiera este último puede negar que forma parte de la tensión acumulada; la propiedad del problema es indiscutible.

En el fenómeno de la polarización, esto es fundamentalmente distinto. En la polarización (el pensamiento nosotros versus ellos), en principio siempre existe la opción de actuar o no como propietario del problema. De hecho, tomar la decisión de participar es incluso un momento crucial para los actores. ¿Me paso al pensamiento en blanco y negro o no? Y ¿en qué grado? Ya sea la polarización «musulmán contra no musulmán» que conocemos en Europa o la del debate sobre Zwarte Piet[1], o la de «marroquíes jóvenes contra la Policía Nacional», la gente siempre tiene la opción de sentirse parte de ella o quedarse fuera. Esta es una característica distintiva entre conflicto y polarización.

En caso de conflicto, se puede identificar a los propietarios del problema (tanto si lo son a propósito como si no) y, por tanto, se puede aplicar gestión de conflictos. En el caso de la polarización es diferente, porque se plantea la cuestión de quién desempeña un papel decisivo, a quién puede o debe dirigirse uno. ¿Dónde hay que empezar la gestión del problema en

1. Paje de San Nicolás, que trae regalos a los niños en los Países Bajos el 5 de diciembre, y que en su caracterización tradicional tiene rasgos que constituyen una representación estereotipada del esclavo negro, hecho que ha generado un debate entre los defensores de su prohibición por ser un recurso racista, y los defensores de la tradición popular. (N. de la trad.)

caso de polarización? Por ejemplo: cada vez que Daesh[2] comete un atentado terrorista en Europa, se pide a los musulmanes europeos que lo condenen, mientras que ellos no se consideran colaboradores ni oponentes de Daesh. Buscar responsables, actores clave (en este caso, los propietarios del problema), es un tema delicado en una polarización.

Esto es un obstáculo para el desarrollo de la gestión de la polarización. En las cuestiones muy polarizadoras siempre hay personas que se erigen en portavoces de grandes grupos de la población, pero solo por eso ya debemos desconfiar de ellas. Los actores del fenómeno de la polarización cambian e interactúan entre sí continuamente. Algunos son leales al papel que eligen, otros son ladinos y escurridizos. Y mientras que en un conflicto es posible identificar qué partes e intereses están en juego, en caso de polarización existe una variedad de actores que a veces actúan de manera completamente ilógica desde la perspectiva de los intereses. Un análisis de los intereses no tiene por qué explicar el comportamiento errático de la gente ni las escaladas que vemos cuando una polarización se intensifica: obviamente, hay otras leyes en juego. Esto explica en parte nuestra gran impotencia ante la polarización.

La polarización es un fenómeno con su propia dinámica y sus propias leyes que no sabemos exactamente cómo afrontar. Mucha gente interviene y mete baza, pero a la hora de la verdad, no ha sido nadie. ¿Quién intensificó la polarización entre musulmanes y no musulmanes? ¿El papa Francisco? ¿Erdogan, desde Turquía? ¿Un grupo de jóvenes de Brabante (Países Bajos) que colgaron un cerdo de un árbol para asustar a los legisladores que planeaban construir un refugio de emergencia para refugiados en su pueblo? ¿Fueron la política o Mohammed Bouyeri, el asesino de Theo van Gogh? ¿Fueron los secuestradores del 11–S? ¿Y en

2. Utilizo el término «Daesh» (acrónimo del nombre árabe de Estado Islámico) porque Estado Islámico es un nombre con un apabullante efecto polarizador. El término «islámico» se incorporó para movilizar a la comunidad islámica fuera de la zona de guerra y conseguir que se uniesen a su lucha. No quiero dar alas al intento de asociar a los musulmanes pacíficos de Europa y otros lugares con esta violencia (bélica); es importante no contribuir a esas cosas.

la polarización sobre Zwarte Piet? ¿Quién la alienta, quién intenta intervenir para frenarla? Los participantes son tan activos como escurridizos. Siempre podemos retirarnos de la polarización, evitar asumir un rol en ella o negar responsabilidad: este es uno de los motivos más importantes de que hasta ahora nunca se hubiese abordado algo tan complicado como desarrollar una metodología práctica de gestión de la polarización. Y eso es lo que ofrece este libro. Porque, ¿por dónde o con quién empiezas?

Primera ley – Constructo mental

Pues se empieza por el principio. La polarización tiene tres leyes. La primera es que el elemento más importante de la polarización es un «constructo mental»: la tenemos en la cabeza. La polarización es pensar en términos de «nosotros contra ellos», y el constructo mental consiste en todo lo que se puede pensar sobre ese «nosotros» y ese «ellos». Por eso la polarización no se percibe en el entorno, siempre es abstracta. Al contrario que el conflicto, consta de palabras, puntos de vista e ideas.

En un conflicto, como el atentado en el teatro parisino Bataclan, se oye el matraqueo de los kalashnikovs, se ve gente que huye mientras los asaltantes gritan en voz alta «*Allahu Akbar!*». La polarización presente es perceptible en todos lados, pero no se puede observar empíricamente. Si miramos más allá de la violencia directa, lo que encontramos es un constructo mental, un «nosotros, los del Occidente libre» contra ellos, «Daesh y el califato». Dos identidades abstractas que se enfrentan y quieren excluirse mutuamente. Y unos meses antes del Bataclan hubo la polarización Daesh versus *Charlie Hebdo*, en la que el constructo mental «libertad de expresión y democracia» se enfrentaba a «califato y *sharia*». En este conflicto, que tiene lugar a costa de espectadores de teatro, miembros de la redacción e ilustradores, se capitaliza una polarización antigua, ya existente, la de «musulmán versus no musulmán», que de vez en cuando se enmarca en la de musulmanes creyentes contra *kafirs*, infieles. Algo parecido ocurre en la polarización «alemán contra refugiado» que siguió a una serie de agresiones sexuales en la estación de tren de Colonia

(Alemania) la noche de fin de año de 2016. Aquí se desarrolló rápidamente el constructo mental siguiente: a un lado, «la Alemania civilizada con ideas decentes sobre la igualdad entre hombres y mujeres» y, por el otro, «los aprovechados bárbaros de los centros de acogida, con ideas islámicas anticuadas sobre la subordinación de la mujer». En todos estos casos podemos concluir que se trata de constructos mentales. El nosotros contra ellos, *in abstracto*, está presente en todos esos casos.

Pongamos otro ejemplo. Existen hombres y existen mujeres, eso es un hecho biológico y empírico. Pero solo hay polarización cuando asignamos características específicas a hombre y mujer en tanto que polos opuestos. Podemos ponerlos en contraste si cargamos a sus identidades significados más allá de los hechos biológicos neutros. Qué significa ser mujer u hombre se determina social y culturalmente, la identidad de ambos lleva una carga adicional. Es muy distinto ser mujer en el mundo de la moda o en el mundo de la política; ser mujer en Zimbabue es diferente a ser mujer en Suecia. Y en los Países Bajos (de nuevo, a modo de ejemplo) hay gente de «encima de los ríos» y gente de «debajo de los ríos»[3]. Es innegable que eso es cierto. De hecho, incluso podemos documentarlo concretamente viendo en qué municipio está registrada cada persona. Pero la polarización (el constructo mental) comienza en el momento en que una persona de Maastricht está convencida de que los habitantes de la provincia de Holanda son muy arrogantes, y estos piensan, a su vez, que los habitantes de Limburgo (provincia en la que se encuentra Maastricht) solo piensan en ir de fiesta. La polarización siempre implica colocar dos identidades una frente a la otra. Lugares comunes que se presentan como hechos. Hombre contra mujer, negro contra blanco, político contra ciudadano. El paso a la polarización no tiene lugar hasta que estas distinciones se cargan con significados que se supone que tendrían estas identidades. Los hombres, por ejemplo,

3. Referencia a los territorios al norte y al sur de los grandes ríos neerlandeses, que separan la zona calvinista de la zona católica de los Países Bajos (N. de la trad.)

son activos y se les da bien la tecnología; las mujeres son pasivas y lo que más les interesa es charlar con calma. Los negros están oprimidos y tienen mentalidad de víctima, mientras que los blancos tienen que ir con cuidado con su pasado colonial, ya que son descendientes de opresores. A los políticos se les acusa de ser «élite que se acostumbra al poder», y cualquier ciudadano puede ser considerado «la persona de la calle que descubre lo que pasa realmente y no permite que le tomen el pelo».

En la definición de esta primera ley, es importante entender que antítesis que por sí mismas son neutras quedan cargadas de significado. La carga puede ser negativa o positiva, no importa; todas las cargas refuerzan la polarización, confirmando en nuestras cabezas los dos polos, fijando los opuestos. Decir que «a las mujeres se les da bien hacer varias cosas a la vez» (positivo) es tan polarizador como comentar que «las mujeres no saben aparcar» (negativo). En ambos casos se está reforzando la polarización: se pone en contraste una identidad (hombre) con la otra (mujer), como polo opuesto. El resultado es que se centra la atención en la diferencia, y se destaca la identidad.

Esto nos trae buenas y malas noticias. La mala noticia es que no podemos vivir sin polarización. Hacemos distinciones (pensamos en términos de nosotros contra ellos) y tenemos una fuerte tendencia a aferrarnos a esas distinciones. Como vivo en el campo, me distingo de la gente con «mentalidad urbana». Cuanto más pienso en ello, cuanto más valoro mi jardín y los prados de alrededor, más intensa es esa distinción. Del mismo modo, todos los exfumadores sienten una brecha con la gente que aún no ha tenido el buen criterio de abandonar los cigarrillos. Construimos sobre imágenes de polos opuestos y, al asignar características al «otro», también nos definimos a nosotros mismos. La polarización está estrechamente relacionada con la adquisición o confirmación de la propia identidad. La polarización es un creador de identidad, y por eso la necesitamos. Y la ponemos en práctica continuamente, sin parar.

Pero también hay buenas noticias, porque en polarización tratamos con conceptos, marcos de pensamiento. Hasta cierto punto, estos marcos

son maleables: podemos influenciarlos, dirigirlos o incluso manipularlos. A veces se pueden alterar, desmantelar o hasta ser reemplazados completamente. De vez en cuando cuesta mucho; otras, es muy obvio o se consigue sin ningún esfuerzo. La polarización entre Róterdam y Ámsterdam, y su extensión al fútbol Feyenoord versus Ajax, se diluye cuando juega la selección nacional. Especialmente si el adversario es el vecino y eterno rival, Alemania. Por otro lado (y esto es, desde el punto de vista cultural, mucho más importante que el fútbol), también podemos mirar al cambio en la oposición entre hombre y mujer. En la primera mitad del siglo pasado, esta distinción conllevaba una carga a la que se enfrentó duramente el movimiento feminista. Las mujeres que se casaban ya no podían trabajar, comenzaron el siglo XX sin derecho a voto y su papel principal en la vida era el de ser madres. El contraste con el hombre, sostén económico y cabeza de familia, era enorme. En la polarización que se intensificó especialmente durante la ola feminista de los años setenta se avanzó mucho (aunque no del todo, ni mucho menos) para alterar el marco de hombre contra mujer. E incluso pueden desmoronarse contradicciones históricas (certidumbres sobre identidades). Que la polarización sea un constructo mental es una buena noticia, porque significa que no estamos impotentes ante ella.

Segunda ley – Combustible

La polarización necesita combustible. Es como una hoguera que no debe quedar desatendida durante mucho tiempo; hay que volver una y otra vez a añadir leña. Si llegas demasiado tarde, tendrás que tomarte la molestia de encender un nuevo fuego. Si dejas de añadir combustible, la polarización pierde fuelle, su intensidad baja, y tarde o temprano se extingue. Existe un cierto nivel de pensamiento nosotros contra ellos entre noruegos y lapones en la punta más septentrional de Escandinavia. Los noruegos saben que los lapones no son de fiar; beben demasiado y no cumplen sus promesas. Es inherente a su identidad; los noruegos lo repiten una y otra vez, el caso es que se consideran más lapones que noruegos. Con sus

afirmaciones sobre la identidad de los lapones, proporcionan combustible a una polarización que se ha prolongado durante muchos años. Los lapones son distintos a los noruegos, y ellos también saben perfectamente por qué: los noruegos se creen superiores, imponen normas que no son las nuestras, y a la hora de la verdad, no son de fiar. Hacen promesas que no cumplen. Y, por cierto, no queremos que nos llamen «lapones», esa palabra es un insulto, nosotros somos sami. Cada afirmación sobre la identidad de los opuestos (sami o noruego) suministra combustible para esta situación interminable.

Fig. 1. El campo de tensión.

Pero una polarización también se puede desarrollar en un período de tiempo muy breve. Una vez tenía que hacer un cursillo sobre polarización a dos grupos el mismo día. A la hora del almuerzo, cambiaba el grupo. Trajeron la comida. El primer grupo se hizo con los panecillos de jamón y queso y se fue, y luego llegó el segundo grupo: pero para ellos apenas quedaba comida. Así que empezamos con una polarización: los del grupo de la mañana eran unos asociales, los de la tarde ya lo sabían; de hecho, ese departamento siempre iba a la suya, comentó alguien. ¡Los del grupo de la tarde jamás de los jamases se habrían puesto las botas de ese modo sin pensar en los demás! En esta polarización mañana versus tarde, la identidad de los dos grupos fue alimentada, sin esfuerzo, con combustible. La característica que nos permite identificar el combustible sale a relucir

enseguida: la identidad del otro ocupa la posición central, y se hacen declaraciones sobre esa identidad (grupo de la tarde o grupo de la mañana, sami o noruego). Positivo, negativo, neutro: el patrón es el mismo, ellos son así y nosotros, asá.

Los refugiados son buscadores de fortuna, los solicitantes de asilo son bombas de testosterona, los de ultraderecha son egoístas sin educación, la Iglesia proletaria es ingenua, los serbios son agresivos, los bosnios son astutos, los bereberes son retrógrados, los turcos son cerrados, la policía discrimina, los políticos solo quieren hacerse ricos, los banqueros solo quieren llenarse los bolsillos, los polacos son unos aprovechados, los polacos son buenos trabajadores técnicos, Obama tiene razón, Trump está equivocado, los católicos son unos hipócritas, los protestantes no se andan con rodeos, en Brabante la gente es acogedora, en Groninga son unos tercos. Ninguna de estas afirmaciones hace justicia a la identidad del otro, pero sí proporciona combustible para una polarización determinada. Lo mismo ocurre con la negación: los refugiados no tenían otra opción que abandonar sus hogares, los solicitantes de asilo son padres de familia comunes, los votantes de ultraderecha solo siguen sus ideales, la Iglesia proletaria actúa con el corazón en la mano, la policía no tiene prejuicios... Por cada afirmación negativa se puede formular una contrapartida positiva que nos cuadre con cómo podríamos pensar sobre el otro. Pero para este fenómeno el combustible no tiene importancia. Si nos centramos en la identidad del otro y la vinculamos a afirmaciones sobre la naturaleza de esa identidad, estaremos alimentando la polarización, el pensamiento de nosotros contra ellos. En este sentido, «Los homosexuales son unos degenerados» es equivalente a «Qué va, los homosexuales son muy sensibles y amables»: ambas afirmaciones proporcionan combustible. Son simples afirmaciones sobre la identidad del otro, bienintencionadas o de mala fe, eso aquí no importa.

He observado a menudo que la gente no suele ser consciente de esto último. Y eso está relacionado con la tercera ley. Las afirmaciones-com-

bustible crean fácilmente la sensación de que estamos intercambiando hechos, de que estar de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones sobre identidades nos permite llevar el debate a un nivel más alto. Al fin y al cabo, al esquematizar la identidad del otro (nuestro polo opuesto) queremos compartir nuestro conocimiento sobre el otro; iniciamos la discusión con el movimiento de apertura más fuerte posible, y así parece que estamos en un entorno de sensatez y conversación. Sin embargo, en el caso de la polarización, esto no es así.

Tercera ley – Una dinámica visceral

La polarización es una dinámica visceral. Cuando una polarización se intensifica, la cantidad de material de conversación (debate y discusión) aumenta, mientras que la racionalidad disminuye. La polarización es una dinámica visceral. Lo que cuenta no es el logos, sino el *pathos*, dirían los filósofos. Eso también explica una parte de la impotencia que experimentamos. Alcaldes, políticos, maestros... querrían calmar los ánimos con palabras bienintencionadas, pero una réplica no habla a la razón; de hecho, en la mayoría de los casos solo despierta reacciones viscerales. Una buena prueba de ello es el caso de Marianne Vaatstra, una joven de Frisia que fue violada y asesinada en mayo de 1999. No se sabía quién había sido, y durante años este crimen causó una fuerte polarización entre la población local y los residentes de un centro de acogida de refugiados cercano, en Kollum. Existía una fuerte convicción de que el crimen había sido cometido por alguien de ese centro. Esto generó luchas durante años, los habitantes de la zona querían asegurarse de que el perpetrador o perpetradores dejaran de estar protegidos. El pensamiento nosotros contra ellos tuvo tiempo de echar raíces. Años después, sin embargo, fue arrestado el verdadero culpable. Los restos de ADN demostraron irrefutablemente que el culpable era un ganadero blanco frisón de mediana edad que vivía a 2,5 kilómetros de la escena del crimen. Pero ¿qué poder tienen las pruebas? Para gente que llevaba años invirtiendo en su imagen del enemigo, no tienen el peso suficiente. En la dinámica visceral de la polarización, con hechos no basta. Aún hoy, hay gente en el noreste de Frisia que sigue convencida de que quien cometió el asesinato fue un refugiado.

Esta tercera ley de la polarización tiene consecuencias. La razón ofrece una respuesta limitada a la polarización. Intercambiar conocimientos sobre la identidad del otro y ahondar la comprensión de los puntos de vista del polo opuesto tienen un efecto muy limitado, ya que la polarización no es un fenómeno razonable. La visceralidad es caprichosa y tiene su propio funcionamiento, al cual todos somos extremadamente sensibles. El pensamiento en términos de enemigos y amigos es terco, y resiste ante la evidencia. Y si los hechos se empeñan en demostrar que uno no tiene razón, siempre está la teoría de la conspiración.

El creciente número de teorías conspiratorias que vemos, por ejemplo, en las aulas, es un buen indicador de polarización. La teoría de la conspiración es la vía que permite tener razón y aferrarse a ella aun cuando todos los hechos demuestren lo contrario. Para mantener que Marianne Vaatstra fue asesinada por un refugiado hay que recurrir a una conspiración. También vemos este fenómeno en la polarización Israel/Palestina, por ejemplo. La «conspiración judía» es una vieja conocida según la cual nos estaría manipulando una conspiración global. Del mismo modo, el 11-S también sería una conspiración en la que América sacrificó a sus propios ciudadanos para engendrar una imagen de enemigo. La teoría de la conspiración permite a algunos jóvenes aferrarse a la idea de que los musulmanes son pacíficos y nunca harían algo como el 11-S, y buscar el mal en otra parte. Un último intento de aferrarse a una polarización que nos sirve para justificarnos tanto a nosotros mismos como las ideas extremas que tenemos de nuestros enemigos.

En resumen

En una polarización se definen polos opuestos: nosotros contra ellos. Se trata de un constructo mental: un polo se posiciona respecto del otro y queda cargado de significado. La polarización, por tanto, no es empírica: existe, pero solo en nuestras mentes. Ese pensamiento puede man-

tenerse, controlarnos, mientras haya quien le suministre combustible. La polarización necesita combustible constantemente, y ese combustible consiste en simples afirmaciones sobre cómo es la identidad del polo opuesto. En su forma más simple: nosotros tenemos razón, ellos no. Esto crea una dinámica visceral a la que todos somos susceptibles. Apela a nuestros instintos. Replicar con sensatez a la retórica de la polarización tiene poco efecto.

Cinco roles

Para asumir nuestra posición en la polarización, y acabar llegando a una estrategia práctica de polarización, o a gestionar la polarización, es importante distinguir cinco roles que están presentes en todas las polarizaciones. Asumir un rol concreto conlleva tanto ventajas como desventajas. Se saca un beneficio, pero siempre tiene un coste. La coherencia de estos cinco roles genera una imagen convincente de la dinámica (o mecanismo, por llamarlo de otro modo) de la polarización. Este mecanismo funciona de una manera extraordinariamente ingeniosa y al mismo tiempo muy simple. A continuación, voy a describir estos cinco roles, y mostraré cómo funcionan, sus riesgos y, en última instancia, las oportunidades que ofrecen, sin designar un rol como bueno y otro como malo. Todos los roles tienen cosas buenas y cosas malas, y todos los hemos interpretado alguna u otra vez. La descripción siguiente no pretende alabar ni descalificar a ninguno de ellos, sino ofrecer una pauta para que sepamos reconocer cómo funcionan y, así, elegir nuestro rol conscientemente, algo mucho mejor que caer en uno de ellos sin darnos cuenta.

Primer rol – El polarizador (*pusher*)
Encontramos este primer rol en ambos extremos de los polos opuestos. El polarizador tiene la simple tarea de suministrar combustible al pensamiento nosotros contra ellos, y a menudo lo hace con mucha dedicación. Donald Trump es un polarizador. En la polarización americanos contra musulmanes dice: «No queremos musulmanes».

Fig. 2. Los polarizadores asumen posiciones opuestas.

Y el político neerlandés Geert Wilders también es un polarizador, que en la polarización entre holandeses y refugiados afirma: «Los refugiados son bombas de testosterona». Khalid El Bakraoui es un polarizador póstumo. En su testamento, el terrorista suicida de la estación de Maalbeek (Bruselas, Bélgica) escribe sobre la polarización de Occidente contra Daesh y afirma: «Los infieles son decadentes». Observemos que se trata de afirmaciones muy simples, incluso si nos las tomamos como eslóganes. «El otro es...», «Los otros son...».

Pero cuidado, mientras el polarizador de un polo hace esto, el del polo opuesto está haciendo exactamente lo mismo. En la polarización existente en los Países Bajos entre el PVV (Partido por la Libertad) a la derecha y el SP (Partido Socialista) a la izquierda, los polarizadores de la izquierda no tienen ninguna duda de que el PVV está equivocado: los votantes de ultraderecha son unos egoístas con habilidades intelectuales limitadas que se informan con prensa amarilla. Según el polarizador, el mal siempre está al otro lado.

Los polarizadores desempeñan un papel protagonista, y puede resultar atractivo asumir este papel. Para empezar, sienten superioridad

moral: el otro está equivocado al 100 %. El polarizador no tiene ninguna duda, su convicción no está al 92 % ni al 98 %: posee toda la verdad. Esa certeza le da mucha energía.

La superioridad moral confiere a la confrontación el carácter de una guerra santa. Geert Wilders, por ejemplo, quiere contrarrestar «la islamización». Para los polarizadores del partido político Denk, en cambio, la lucha es contra la discriminación. Y en ambos bandos se aplica lo mismo: cualquier gesto de moderación es un signo de debilidad, verlo todo negro o todo blanco refuerza la propia postura. Por eso los auténticos polarizadores no están interesados en discusiones ni debates; lo que les importa es expresar que tienen razón, repetirlo y, si es posible, generar (nuevo) combustible. «El otro es..., nuestra identidad es opuesta a la suya. No tenemos nada en común, y por eso todo el mundo debe elegir bando». Si un polarizador se permite escuchar al otro bando, pierde su rol, así que no lo hace.

Ser polarizador tiene un precio, a veces incluso requiere un sacrificio. Quien invierte en su papel de polarizador se vuelve visible. Claro que esa es su intención, pero la dinámica visceral también puede volverse contra ellos. A Wilders, la lucha contra el islam le provoca una inseguridad constante. Mandela pasó años en prisión. El yihadista de Molenbeek, en Bruselas, eligió literalmente la muerte. A menudo, en los polos extremos solo hay una opción: alejarse cada vez más del centro, volverse más y más extremista. Precisamente, la característica de la polarización que da fuerzas al polarizador, lo que le da poder (es decir, el hecho de que nos encontramos ante una dinámica visceral), es lo que la hace impredecible. La marea puede cambiar. Un incidente puede hacer que las sensaciones cambien. La polarización no es maleable, ni siquiera para el polarizador. En un momento dado el polarizador está interpretando su papel con brío, suministrando combustible, y al minuto siguiente pierde el control. Por ejemplo, ya nadie controla los sentimientos en la polarización entre blancos y negros en Estados Unidos, que incidente tras incidente va cuajando en un conflicto entre policía blanco y sospechoso negro. Esto podría volverse contra Trump (blanco), pero también contra Obama, el presidente negro del país.

La psicología de los polarizadores es muy especial. Lo que los impulsa es la superioridad moral, que dirige sus esfuerzos y les da mucha energía. La dinámica de la polarización es muy voluble y, por tanto, la postura de los polarizadores es impredecible. Y lo más característico es que los hace tan vulnerables como poderosos. Moderarse es perder prestigio. Al fin y al cabo, nadie quiere mostrar dudas, especialmente en una lucha que casi puede ser considerada sagrada y, por consiguiente, requiere los sacrificios necesarios. Ningún matiz es bienvenido.

Segundo rol – El seguidor

Los polarizadores trazan un campo de tensión entre dos polos opuestos. Hacen afirmaciones en blanco y negro, y crean una disyuntiva en ese campo de tensión. La disyuntiva primaria no consiste en elegir un campo o el otro, sino en participar o no. El polarizador intenta intensificar la presión de polarización, y cuanta más urgencia logran transmitir, más presión ejercen para que los demás tomen partido. Y esto es lo que

Fig. 3. Polarizadores y seguidores.

acaba haciendo el seguidor: elige un bando del campo de tensión que hay entre los polos. El seguidor no suscribe al pie de la letra los puntos de vista del polarizador; elige un bando, pero actúa dentro de los límites del campo de tensión.

Los seguidores no son tan extremistas como los polarizadores y a menudo resaltan esta diferencia. El polarizador apunta, el seguidor respalda su visión «en parte». Así se distribuyen estos dos roles.

Todos conocemos al cuñado a quien le gusta sacar temas espinosos en fiestas de cumpleaños: «Pues por lo que respecta al islam, no es que esté del todo de acuerdo con Donald Trump, pero necesitamos a alguien como él para llamar a las cosas por su nombre». El seguidor elige bando, pero no es un polarizador. «No estoy de acuerdo con ese tal Geert Wilders de los Países Bajos, pero tiene razón en algunas cosas» es la típica frase que se puede esperar de un seguidor. El seguidor puede balancearse entre dos aguas. Por un lado, no es tan extremista: con él se puede hablar, asegura. Por otro lado, tampoco es ingenuo: en caso de peligro inminente, se pone manos a la obra, elige un bando y se ensucia las manos.

Los seguidores son un resultado de la presión de polarización. Tienen la ventaja de unirse a un bando lleno de aliados. Ganan estatus y relevancia, cosas que para el seguidor son beneficios psicológicos. La desventaja es que al unirse a un grupo, revelan su postura al campo contrario. La elección está hecha y es casi imposible cambiar de bando, especialmente si la polarización se intensifica. En el fragor de la batalla, el transfuguismo se considera traición. En momentos de más calma, es indecisión. Como ocurre con la actitud y el posicionamiento del polarizador, el rol de seguidor es fundamentalmente unidireccional. Es difícil mostrar moderación en el camino hacia el pensamiento en blanco y negro. Uno de los principales peligros en ese camino es que el polarizador vaya «demasiado lejos» a ojos de los seguidores; por eso en primera instancia el seguidor siempre se distancia del polarizador, como para demostrar que es capaz de pensar y juzgar por sí mismo. Y también es por eso por lo que el polarizador valora continuamente si puede extremar un poco sus puntos de vista para

intensificar la polarización. El polarizador tiene un talento incomparable para tantear la situación, el ambiente entre los seguidores. Un político como Geert Wilders reclama que quienes se cubren la cabeza paguen un impuesto extra, y así sacude a sus seguidores y genera más combustible. Después del sobresalto inicial, el grupo de seguidores abraza esta última idea, y así se intensifica la polarización entre musulmanes y no musulmanes. Del mismo modo, la polarización entre el orden establecido y Geert Wilders se intensifica cada vez que alguien lo compara a Adolf Hitler. El esquema bien/mal que los polos opuestos emplean en este campo de tensión no deja de generar combustible para una polarización que lleva años intensificándose.

Desde el punto de vista de la biología humana, el pensamiento dicotómico tiene sus ventajas. Debemos distinguir entre amigo y enemigo; hacerlo aumenta nuestras posibilidades de supervivencia. En este sentido, el seguidor cede ante un reflejo biológico que tenemos todos: en caso de peligro inminente, buscamos seguridad y preferimos estar rodeados de simpatizantes a estar solos entre dos fuegos.

Hay seguidores de muchos tipos, por supuesto. Cerca de los polos se encuentra el aspirante a polarizador. Esta figura dedica mucho esfuerzo a justificar con hechos y argumentos que tiene razón. La información sobre la identidad del polo opuesto debe ser negativa, y se selecciona con este criterio. Toda la información que apoye sus argumentos es bienvenida. Una característica típica de los seguidores cercanos al polo es la capacidad de detectar ecos que les dan la razón. Seguidores y polarizadores son, tal como señalan los expertos en radicalización, «cámaras de eco»: escuchan selectivamente, y priorizan al polarizador de su bando.

Se puede reconocer la posición exacta del seguidor por su disposición a debatir. El seguidor cercano al polo prefiere soltar monólogos; los más moderados están dispuestos a discutir. Aunque lo hagan con el objetivo de demostrar que tienen razón, se produce un intercambio de ideas. El seguidor que está dispuesto a debatir está todavía un poco más cerca del centro. La diferencia entre discusión y debate es que en un buen debate también

se escucha, aunque uno pueda estar un poco más receptivo hacia su propia postura. Solo cuando llegamos al centro aparece otro tipo de conversación, el diálogo, en el que todos los puntos de vista son importantes. En un diálogo real, se formula una pregunta o dilema común. Pero esto choca con el pensamiento dicotómico; por tanto, no sirve los intereses de los seguidores, y aún menos los de los polarizadores: es un tipo de conversación que requiere otros interlocutores. Y así es como llegamos al tercer rol.

Tercer rol – Los silenciosos

Entre los polos (a cierta distancia de los seguidores) hay espacio para una posición intermedia. En ese espacio central encontramos a un grupo de gente que no elige bando. Ni negro, ni blanco: gris. A veces es por simple indiferencia. No todo el mundo escucha a los polarizadores, no llegan a todo el mundo, ni todo el mundo está suficientemente interesado en el tema. Los indiferentes se quedan en el centro. A veces, sin embargo, ocurre lo contrario: hay personas que eligen quedarse en el centro debido a un gran nivel de implicación. El Brexit, la UE, la prohibición del burka, Fethullah Gülen... hay personas que no son indiferentes a estas cuestiones, pero su implicación está basada en la capacidad de matizar, y es por eso, y no por indiferencia, por lo que deciden no elegir bando. Por consiguiente, estas personas no se quedan en el centro por casualidad, sino deliberadamente.

Además de los indiferentes y los implicados, hay personas que tienen otra motivación para la neutralidad: en muchos casos, es por obligación profesional. Funcionarios, jueces, policías, alcaldes, sacerdotes... Cuando uno está en una de estas posiciones, es mejor pensarlo dos veces antes de elegir un polo u otro. Su cargo exige que adopten una posición neutral equilibrada.

En resumen, en el centro hay muchas posturas con motivaciones distintas. La decisión primaria de este grupo es no participar en la polarización; este grupo resiste la presión de la polarización. Y justamente por eso, es el objetivo principal del polarizador. Para los polarizadores,

Fig. 4. Polarizadores, seguidores y silenciosos.

el punto de vista del polo opuesto apenas tiene interés; lo que más les importa es su impacto en el centro, ya que ahí es donde pueden ganar terreno. Y ganar no significa necesariamente conquistar el centro para su propio bando; eso estaría bien, pero lo más importante es que los que están en medio tomen partido, a favor o en contra. Todo el que no participe en el pensamiento dicotómico es una espinita que el polarizador lleva clavada. Es erróneo creer que el objetivo del polarizador es el polo opuesto; para el polarizador, el polo opuesto es el tema de conversación, y el verdadero objetivo es el centro.

La característica común de los que están en el centro no es la motivación; de hecho, sus motivaciones pueden variar mucho. La característica que comparten es su invisibilidad. Se mantienen en silencio por la simple razón de que el matiz, la posición media, no tiene voz. Hay una línea de visibilidad desde el punto cero, debajo del centro, hacia los extremos. Cuanto más se aleja del punto cero, más fuerte es el ruido y más público tiene. El centro en sí está de público, es mudo en el sentido de que no hace ruido. Los seguidores salen al escenario y se hacen más y más visibles a medida que se alejan del centro; los polarizadores no solo están en ese

escenario, sino que se colocan en primer plano, y para conseguirlo lanzan lemas ingeniosos en el momento adecuado: unos lemas suficientemente extremos para llamar la atención, pero no tan extremistas como para ahuyentar a los seguidores. Conseguir que la polarización se adapte a lo que tú quieres exige una actuación concreta en la línea de visibilidad.

La línea de visibilidad permite ganar en identidad. Quien muestra sus verdaderos colores, refuerza su identidad. Los jóvenes radicales (tanto de derechas como de izquierdas) son más populares que los tímidos. Y a medida que seguidores y polarizadores invierten en su identidad, lo tienen cada vez más difícil para retroceder o moderarse. En el camino hacia los extremos, la polarización es cada vez más exigente. La dinámica es tan ingeniosa que a menudo los propios actores no se dan cuenta de ello.

A veces, el proceso de radicalización de los jóvenes empieza con la cuestión de la pertenencia. ¿Voy con los terroristas, que se lanzaron contra dos rascacielos en nombre de mi fe, o con las víctimas, que se autodefinen como «ciudadanos del Occidente libre»? Al no sentirse cómodos con ninguno de los dos, estos jóvenes quedan huérfanos. Dar el salto al pensamiento blanco o negro les proporciona una identidad, seguridad, un bando con partidarios. En ambos bandos de este campo de tensión ocurre lo mismo.

Fig. 5. Polarizadores, seguidores, silenciosos y la línea de visibilidad.

La visibilidad es una motivación importante para la gente. Una identidad fuerte es una condición importante para el bienestar humano, que provoca que varias fuerzas se unan en lo que yo llamo «la línea de visibilidad». En otro contexto podríamos llamarlo «línea identitaria» o «línea de radicalización» o, en última instancia, «línea de comunación». La línea se desplaza desde el diálogo, que es la forma de comunicación del centro, pasando por el debate y la discusión, hasta el monólogo, la forma de comunicación que encontramos en los polos y cerca de ellos. Por tanto, esta línea también refleja nuestra capacidad o incapacidad de conseguir que los polos opuestos entablan una conversación entre ellos. A menudo es lo que querríamos que ocurriese, pero no siempre es el momento adecuado.

Cuarto rol – El constructor de puentes

Con los primeros tres roles he trazado un campo de tensión. En todas las polarizaciones aparece una cuarta figura, un actor que adopta una postura por encima de las partes. El constructor de puentes cree que es necesario actuar ante la polarización. Analiza los extremos, detecta las deficiencias en la visión del mundo de ambos polos, e interviene a raíz de esas deficiencias. Normalmente, el constructor de puentes quiere organizar un diálogo. Le parece que lo razonable sería que las partes llegasen a un intercambio de puntos de vista.

Reconocer las diferencias y buscar los puntos de acuerdo no puede ser tan difícil, ¿no? Para ello, se pide a autoridades o portavoces de las comunidades que participen en estas conversaciones. En los Países Bajos, estos encuentros pueden tomar la forma de mesas de diálogo, en Líbano serán más bien negociaciones de paz. En Bosnia participé en una conferencia en la que los constructores de puentes intentaban lograr una reconciliación de las partes. En estos casos establecer un diálogo (una conversación de persona a persona, de polo a polo) es el método preferido para acabar con la polarización.

Fig. 6. Polarizadores, seguidores, silenciosos y constructor de puentes.

El constructor de puentes utiliza varias estrategias. A veces su antídoto, su herramienta contra la polarización, es la *contranarrativa*. Este tipo de narrativas están pensadas para animar a polarizadores o seguidores a moverse hacia un punto de vista más moderado o distinto. Si los patriotas de extrema derecha franceses declaran la guerra a los «refugiados que solo vienen a aprovecharse», el constructor de puentes construirá un contrarrelato para sacar a relucir la humanidad del refugiado, los derechos de los niños o la miseria inhumana de la frontera greco-turca. Y ante el activista de extrema izquierda que no siente ninguna simpatía por el francés que dice sentirse amenazado, el constructor de puentes justificará las preocupaciones (económicas) de la otra parte. El constructor de puentes cree en la producción de contrarrelatos (positivos) para buscar equilibrio y suavizar los extremos, y resulta que de este modo hace exactamente lo que quiere el polarizador: aunque sea con la mejor de las intenciones, está suministrando combustible a la polarización. Organizar un diálogo entre polarizadores, ofrecer un podio a los polos opuestos (con lo que reafirma el derecho a existir de la polarización) y generar contrarrelatos son cosas

que suministran combustible. Los polarizadores toleran a los constructores de puentes porque les ofrecen un impulso. Por eso mis discípulos de Líbano dicen que odian el diálogo: en él se da un espacio a los polarizadores, y el centro no tiene oportunidad de hablar. El constructor de puentes se equivoca gravemente al pensar que se puede tender un puente desde el fondo de un desfiladero. Si el abismo es demasiado profundo, empiezas en el aire, sin ninguna posibilidad de alcanzar los lados. La misión ha fracasado de antemano. Ahora bien: si bien los polarizadores toleran a los constructores de puentes, al mismo tiempo casi nunca les interesa realmente hablar con su polo opuesto. Geert Wilders o Marine Le Pen no quieren dialogar con sus polos opuestos. Los yihadistas no quieren mantener conversaciones con laicos. Los polarizadores expanden su monólogo.

El combustible tiene tres fuentes: los constructores de puentes, los propios polarizadores y, en último lugar, los medios de comunicación, que aceleran el proceso de polarización. No lo hacen por mala fe, lo que pasa es que actualmente todos consideramos que el periodismo tiene que mostrar los contrastes del juego social: el lema de la profesión es escuchar los argumentos a favor y en contra, ambos lados de la historia. Eso significa que los periodistas damos un espacio a polarizadores y seguidores. A partir de ahí, el espectador, lector u oyente (el centro) puede formarse una opinión. En este sentido, los medios de comunicación actúan como catalizadores de la polarización y trazan la línea de la visibilidad un día tras otro. Una tertulia televisada en la que dos invitados comentan una cuestión candente solo nos resulta interesante si podemos identificar a los extremos. Típicamente, un programa de este tipo solo se centra en el monólogo y la discusión. El debate es de lo más infrecuente, y para establecer un diálogo haría falta tiempo y dinero. Lo que pretendo con esta explicación es mencionar a quien suministra combustible, sin querer entrar a juzgar: los polarizadores suministran combustible a conciencia, los constructores de puentes lo hacen con la mejor de las intenciones, y los medios de comunicación son un catalizador de esta interacción y debido a su elevado rendimiento actúan como suministrador principal de combustible.

Quinto rol – El chivo expiatorio

El quinto rol aparece si la polarización aumenta demasiado. La presión polarizadora puede tanto reducirse como aumentar; el pensamiento en blanco y negro puede tanto ganar terreno como perderlo. La dinámica de la polarización es como la expansión y la contracción de los pulmones: el numeroso grupo de seguidores de ambos bandos crece o decrece. Si la presión de polarización aumenta, el centro se encoge y los seguidores absorben simpatizantes. El pensamiento en blanco o negro también puede alcanzar una cota máxima, y entonces los dos bandos se enfrentan. Los polarizadores harán pasos cautelosos por la línea de visibilidad, alejándose cada vez más del centro. Quieren quedarse al borde del primer plano; si para ello necesita puntos de vista más extremos, el polarizador los busca, cuidándose de desaparecer en la masa. Es difícil, porque en caso de polarización excesiva el centro va quedando cada vez más desierto; quienes lo ocupaban se convierten en seguidores. Los seguidores se convierten en polarizadores, y el polarizador no tiene más remedio que soltar el timón.

Entonces aparece una imagen que reproduce la situación de una guerra civil, por ejemplo. Es algo que conocemos de Ruanda, de los años en que hutus y tutsis se enfrentaron entre ellos. La presión de polarización llegó a su expresión máxima en muy poco tiempo. Se estrelló un avión gubernamental, una emisora de radio aseguró que la culpa era de uno de los dos polos opuestos de una polarización hutus contra tutsis que hasta entonces apenas existía: en la emisión radiofónica se calificó al polo opuesto de «cucarachas». Una fase muy peligrosa: cuando en una polarización empiezan las comparaciones con alimañas, significa que la línea de civilización ha quedado atrás. Todos sabemos cómo hay que tratar a las cucarachas: ¡muerte a todas! En tres días, el país se convirtió en un campo de batalla. Sus habitantes no tenían otra que tomar partido: o eras hutu, o eras tutsi. Ante la furia ciega es imposible adoptar una posición neutral o indiferente, ni siquiera se puede aportar ningún matiz. La guerra civil es la última fase de la polarización y se caracteriza por impedir cualquier término

Fig. 7. Presión de polarización, polarización extrema y la línea del chivo expiatorio.

medio. Ningún ruandés podía librarse de una milicia diciendo «No soy ni hutu ni tutsi, dejadme en paz». La posición intermedia es una zona prohibida bajo pena de muerte.

El quinto rol es el del chivo expiatorio, y siempre lo encontramos exactamente en el centro. La presión de polarización se calcula según el grado de tolerancia hacia la posición intermedia; llega un punto en que la tolerancia es cero, pero mucho antes ya se ha empezado a buscar al chivo expiatorio. Y este chivo expiatorio no se encuentra en el polo opuesto, sino en el centro. El polo opuesto es el enemigo, un papel muy distinto al del chivo expiatorio (este término, por cierto, proviene del libro Levítico 16 de la Biblia, en el que el animal asumía la culpa de todo un pueblo y lo enviaban al desierto para purificar las culpas por medio del sacrificio).

Y justamente debido a que el chivo expiatorio se busca en el centro, la figura del constructor de puentes es un excelente candidato. En tiempos de paz ya no era un personaje que gozara de mucha confianza. Se le toleraba siempre y cuando sirviera los intereses de los polos opuestos, pero casi nunca podemos hablar de relación de confianza. En la controversia entre musulmanes y no musulmanes, he visto que los constructores de puentes suscitan sospechas. Si quien pretende tender puentes es un musulmán, tiene que vigilar que su propia gente no le considere «traidor», mientras que en el bando no musulmán se le tolera, pero no sin suspicacias: ¿no será un lobo con piel de cordero? ¿Qué pretende realmente? A mi parecer, es lo que ocurre con personas como Tariq Ramadan, que propugnaba un islam europeo y finalmente no pudo materializarlo, ni en Francia, ni en los Países Bajos, ni en ningún otro lugar de Europa. Pero al constructor de puentes no musulmán le pasa lo mismo: todos los que se han esforzado en mejorar las relaciones son recibidos con suspicacia. Job Cohen, exalcalde de Ámsterdam, fue tildado de ingenuo cuando intentó cohesionar la ciudad: se le acusaba de tomar el té con el enemigo y de no reconocer los peligros del islamismo. Este tipo de acusaciones son tan habituales como efectivas. Y si la tensión aumenta lo suficiente, estos constructores de puentes son los primeros en caer, como chivos expiatorios.

El centro es la zona de peligro. En esa zona se encuentran varios profesionales en los que luego me centraré con más detalle. Un alcalde, por supuesto, desempeña su tarea en el centro, por encima de las partes, desde una posición independiente. Por mucho que se calienten los ánimos, esperamos que el alcalde no se deje llevar por la emoción ni el oportunismo. En la descripción del cargo de concejal, la capacidad de tender puentes es uno de los primeros requisitos de la lista. Nadie explica que también es el candidato ideal a convertirse en chivo expiatorio, pero después de haber hecho varias formaciones a alcaldes, yo no tengo ninguna duda. Después de los atentados de París y Bruselas, Philippe Moureaux, exalcalde del municipio de Molenbeek (cerca de Bruselas) se convirtió en el chivo expiatorio: mucha gente consideró que no había prestado suficiente atención a la política de seguridad, y que habría sido mejor actuar con más firmeza. Había que encontrar un culpable. Pero no era el único: la policía también había fallado, por supuesto. Así que ahí tenemos al segundo candidato profesional a chivo expiatorio. Cuando aumenta la tensión, enseguida recaen sospechas sobre la policía. Muchas veces, en caso de polarización, la policía incluso se convierte en el objetivo de la agresividad. Los hooligans no se enfrentan a los seguidores del otro equipo, sino a hombres y mujeres vestidos de azul. Lo mismo les ocurre a los maestros en un ambiente escolar polarizado. El docente intenta, con paciencia, alcanzar una solución razonable, pero llega el punto en que no llega a los corazones de los estudiantes, que quieren otra solución: prefieren algo radical a algo sensato. No es que les pasen por alto los intentos del docente de tender puentes, pero en última instancia ninguno de los dos bandos se fía. Y el periodista también es un personaje con mala sombra; si todavía pueden contar con un cierto grado de benevolencia del público, pueden perderla como si nada. En las manifestaciones no siempre son bienvenidos, y a veces incluso se convierten en el blanco de la violencia. El chivo expiatorio ofrece una válvula de escape a la culpa y la ira. La gente quiere que se la escuche, pero en un clima polarizado, y el mensajero tiene que presentar lo que

polarizadores y seguidores quieren escuchar. Y si el periodista es un auténtico constructor de puentes e intenta utilizar una báscula (para sopesar palabras, criticarlas o hasta replicar), será considerado emisario del enemigo, y seguro que le toca compartir el destino del chivo expiatorio.

En resumen

La polarización no admite réplica. En una interacción de un número limitado de cinco roles, la polarización adquiere una dinámica propia que solo parece moverse en una dirección. Los suministradores de combustible trabajan eficazmente, mientras que hasta las intenciones más nobles de establecer la paz pueden fracasar y acabar teniendo el efecto contrario. ¿Cuánta gente quería una guerra en los Balcanes? Poca. ¿Cuánta gente contribuyó a que estallara la guerra sin iniciarla? Mucha. ¿Cuánta gente quiere que la fisura entre musulmanes y no musulmanes se ahonde o se amplíe? Poca. ¿Cuánta gente contribuye a que así ocurra? Actualmente, muchísima, sobre todo si incluimos la aportación de las redes sociales, en las que la gente casi nunca comparte sus inquietudes sutiles, sino que acostumbran a soltar opiniones insultantes y sin matices. Esta dinámica (la polarización) se caracteriza por la impotencia. El monstruo hace lo que quiere, lleva su propia vida.

El hecho de que nos encontremos ante abstracciones, pensamiento de nosotros versus ellos, hace que este fenómeno resulte todavía más elusivo. En un momento dado, imágenes que se han atesorado en silencio, a veces durante años, empiezan a alimentar el pensamiento de nosotros versus ellos. Muchas generaciones después de una guerra, seguimos pegados a una contraposición de bien contra mal, amigo y enemigo. Es una interacción de recuerdos, pensamientos, conversaciones, debates, elecciones de palabras y toma de posiciones que no podemos ignorar. No existe ningún antídoto simple. Para seguir con la misma comparación, podríamos decir que es un monstruo con muchas cabezas al que no deberíamos dar muchas oportunidades.

Con mi esquema de la dinámica hemos dado un primer paso muy necesario. Si elegimos un marco de pensamiento que exponga claramente los roles y distinguimos sus leyes básicas, podemos aprender a elegir activamente una postura despolarizadora. Esto no significa que yo defienda un optimismo naíf como solución: eso no tendría sentido. En mi experiencia como formador he visto claramente que la dinámica de la polarización es demasiado resistente, y que incide demasiado profundamente en nuestra sociedad. Pero antes de pasar del análisis de cómo funciona la polarización a la cuestión de cómo despolarizar (es decir, cómo desarrollar una especie de estrategia de polarización), quiero profundizar un poco más para sacar a la luz otras imágenes menos evidentes. ¿Cómo funciona la dinámica del hermano pequeño de la polarización, es decir, el conflicto? Y ¿cuál es la naturaleza humana en relación con el conflicto y la polarización? Dos preguntas necesarias cuya respuesta debo buscar antes de ponernos a buscar el remedio.

PARTE II

El conflicto: el hermano pequeño de la polarización

Una conceptualización clara

Sabemos desde hace mucho tiempo que el conflicto forma parte de la vida. En la tradición del budismo, por ejemplo, la vida se considera sufrimiento, y por eso el conflicto recibe un lugar esencial en esa religión. En el cristianismo, la cruz ocupa un lugar central, y su papel es llevar a los creyentes a aceptar que el conflicto y el dolor son un elemento esencial de la vida. Y en el islam encontramos la pequeña yihad y la gran yihad, una palabra que significa «lucha». La gran yihad es la lucha interna que cada musulmán libra para encontrar el camino adecuado hacia la paz, en un enfrentamiento contra el mal. Aquí, el conflicto se llama yihad. Pero también encontramos el conflicto en otras visiones de la vida más terrenales. Los materialistas saben que hay que esforzarse para lograr algo. Para sacar lustre a las cosas, hay que frotarlas, podríamos decir. Las personas espirituales con una visión esotérica de la vida superan en su senda vital obstáculos que les permiten crecer. En este caso, el conflicto es una condición para alcanzar el crecimiento espiritual. De hecho, no conozco ninguna doctrina en la que el conflicto (en el sentido más amplio de la palabra) no ocupe una posición central, independientemente de qué destino se tenga en perspectiva: iluminación, redención, el paraíso, éxito en la vida o el equilibrio perfecto entre yin y yang.

Este «hermano pequeño» de la polarización, el conflicto, posee una dinámica propia relacionada con la polarización. Están vinculados, como

si fuesen familia. Pero justamente debido al hecho de que los conflictos tienen muchas formas, primero me centraré en mi conceptualización. Sufrimiento, cruz, yihad, fricción, obstáculos... englobo todas esas ideas en el concepto de conflicto, y también todas las presentaciones que se nos ocurran. El conflicto es evidente en riñas, peleas armadas, diferencias de opinión, juicios en tribunales, altercados o confrontaciones. Pero también hay formas más graves, como persecuciones, delitos como violación o asesinato, o hasta guerras y genocidios. Los conflictos están presentes en una amplia gama de graduaciones, de leve a grave, y somos expertos en ponerles nombre. Es algo que me gusta destacar en este punto, porque tenemos tendencia a considerar que el «conflicto» tiene una única forma (que a menudo corresponde con el último conflicto en el que nos hemos visto envueltos o sobre el que hemos leído en el periódico).

Sin embargo, lo importante es trazar una imagen amplia del término «conflicto». Se trata de una lección que aprendí de Colin Craig, quien desarrolló su experiencia en este campo en los Balcanes. Colin trabajó mucho tiempo en Belfast (Irlanda del Norte), y a raíz de sus experiencias como mediador en ese lugar, lo invitaron a organizar un diálogo en la Yugoslavia descompuesta. Ha llovido mucho desde los Acuerdos de Dayton que marcan el final oficial de la guerra en los Balcanes. Colin decidió no usar como punto de partida el tema de siempre, es decir, «vida en paz y armonía», sino que propuso hablar de conflicto. Se hizo un largo y doloroso silencio: se podía hablar de cualquier cosa, pero no sobre «el conflicto». Solo con esa palabra ya bastó para que los participantes en el diálogo se quedaran helados. Era una palabra con una sola gradación, una sola forma: guerra, destrucción y genocidio. Era una palabra intransigente que evocaba algo que les impedía pensar, el tema tabú que ninguno de los presentes quería mentar.

Pero, aun así, quien quiera hablar de paz tiene que sacar a relucir el conflicto, y no para hablar de conflicto en una única forma, sino en su sentido más amplio. Y eso sí es posible, porque cada conflicto tiene sus propios rasgos fundamentales, tanto si se trata de una pelea conyugal,

de una pelea en el patio de la escuela, de una disputa familiar o de una guerra. El fenómeno tiene una dinámica universal, una serie de rasgos fundamentales que Craig reunió en un modelo fascinante. Resulta que todos afrontamos los conflictos del mismo modo, desde las Filipinas a California, de Ghana a Canadá. Hemos compartido estas experiencias en una amplia red de formadores y hemos puesto a prueba el modelo de Colin Craig. La conclusión es que resulta extraordinariamente útil en las situaciones en que se buscan respuestas a situaciones de conflicto. Es lectura obligatoria para mediadores. Incluyo aquí los pasos, y remito a Craig, el autor del modelo.[4]

Siete fases

Los conflictos tienen esencialmente siete fases, pero en el momento en que detectamos un conflicto por primera vez, a menudo las dos primeras fases ya han transcurrido. Hasta la fase de escalada, en la que un incidente inflama el conflicto, no se llega al punto en que partes y espectadores se dan cuenta de que existe un conflicto. Esto ocurre a escala micro, meso y macro.

Enumeramos algunos ejemplos, desde el ámbito familiar al nivel mundial. Entre cónyuges, el incidente puede ser que en una ocasión uno de los dos se ha olvidado de cerrar el tubo de pasta de dientes. Es algo que puede hacer estallar a alguien: la escalada. En cuanto a un incidente de ámbito mundial, podríamos mencionar el de 1914 en Sarajevo: el crimen de Gavrilo Prinzip, que asesinó a Francisco Fernando, príncipe heredero del Imperio austrohúngaro, y a su mujer. Esta escalada hizo estallar a pueblos enteros. De una magnitud menor, pero suficientemente grave fue el incidente que se produjo durante una actuación policial en el barrio

4. Este modelo ocupa un lugar central en la metódica dialéctica Dialogue for Peaceful Change (dpc), y su validez ha sido demostrada en un contexto internacional. Entre los autores se encuentran Colin Craig, que trabaja en Corrymeela (Ballycastle, Irlanda del Norte) y Jaap van der Sar, que trabaja en Oikos (Utrecht, Países Bajos). Ambos están vinculados a Different Tracks Global.

Schilderswijk de La Haya, en el que encontró la muerte el arubano Mitch Henriquez. La situación escaló intensamente, y esta zona de la capital neerlandesa pasó tres días sumida en disturbios y ocupando los titulares del país. En resumen: en estos ejemplos, el incidente marca la fase de escalada y visibiliza el conflicto.

Eso nos permite reconocer las dos fases previas: la fase de intensificación y la de gestación. En las semanas anteriores al día que el tapón del tubo de pasta de dientes se quedó en el lavamanos y provocó el estallido, uno de los dos cónyuges ya se habrá relajado en las tareas domésticas. El incidente no es un caso aislado: un incidente solo actúa como desencadenante si ya se ha estado acumulando indignación en el período previo. La fase de intensificación puede durar una hora, un día, un mes. El caso es que tiene que haber existido, independientemente de si los cónyuges han sido conscientes de ella. Puede interesarnos ignorarla; por ejemplo, a principios del siglo XX, la tensión posterior a la anexión de Bosnia Her-

Fig. 8. Dinámica de un conflicto I.

zegovina en 1908 por parte del Imperio austrohúngaro era palpable desde hacía años en Sarajevo, donde los nacionalistas se oponían al poder imperial. Y eso es algo que podemos vincular muy fácilmente a una primera fase. A veces, los conflictos toman mucha carrerilla en la preparación de la fase de intensificación: en mi primer ejemplo, puede tratarse de un matrimonio largo y con una relación estrecha, mientras que en el caso del malogrado Francisco Fernando, fueron décadas de agitación social en los Balcanes, desde la expulsión de los turcos en 1878. Y en Schilderswijk, en La Haya, detectamos un malestar que viene de largo acerca de las actuaciones de la policía (mayoritariamente formada por blancos) en un barrio con muchas personas negras.

Fase de gestación, fase de intensificación y fase de escalada. Después de estas tres primeras fases, viene enseguida una fase de estancamiento. Durante el incidente hay rabia, contenida o no. La emoción no desaparece como si nada. Por este motivo, durante la fase de estancamiento de un conflicto las partes no están dispuestas a iniciar ninguna aproximación. En esta fase, las disculpas rápidas no son aceptadas por el cónyuge que está harto de poner el tapón al tubo de la pasta de dientes, quitar los pelos del desagüe de la ducha, cerrar las puertas del armario, apagar luces, doblar toallas... En el momento álgido de un conflicto, invertimos en lo que nos separa y en la preservación del conflicto. Y mientras la importancia de esta inversión pese más que la importancia de buscar un acercamiento, la fase de estancamiento no se acabará.

Sin embargo, tarde o temprano llegará a su fin.

Invertir en un conflicto requiere energía, y siempre hay un momento en que la energía escasea. En Belfast, la policía antidisturbios sabe que después de tres días de disturbios se termina la fase de estancamiento. Empiezan a pesar la falta de sueño y la necesidad de volver a la vida normal, y retomar el papel de padre de familia o el trabajo diario tienen más importancia que las ganas de tirar piedras o correr delante de cañones de agua. La duración de la fase de estancamiento de cualquier conflicto tiene un límite, aunque sabemos que en el caso de Gavrilo Prinzip, que

Fig. 9. Dinámica de un conflicto II.

sin saberlo desató una guerra mundial, la fase de estancamiento duró al menos cuatro años. Entre 1914 y 1918 se desarrolló un conflicto sin precedentes entre varias partes, en el que Alemania asumió un agresivo papel protagonista. La perseverancia de todas las partes, polarizada en dos campos, dio lugar a un campo de batalla que no se acabó hasta que no se agotaron todas las partes involucradas.

El momento en que flaquea la energía es esencial. El momento en que se asume que mantener el conflicto puede requerir más energía que la necesaria para detenerlo marca el inicio de una nueva fase. Esta fase es la más interesante para los mediadores. El hacha de guerra no está enterrada y se puede volver a sacar en cualquier momento, pero las partes pueden sentarse a la mesa de negociaciones.

En principio, entonces empieza la fase de acercamiento, en la que el mediador dará a las partes la oportunidad de hablar, y si esto no provoca que se reavive el conflicto (un riesgo inevitable), después de que

las partes tomen la palabra habrá una fase de (re)conocimiento en la que también se podrá escuchar. Así se recupera el equilibrio entre hablar y escuchar. Y si eso tiene éxito, se pueden tratar los verdaderos problemas que se ocultaban detrás del incidente desencadenante. Detrás del tubo de pasta de dientes hay una cuestión de limpieza, orden y reparto de tareas. Detrás del asesinato en aquel infausto 1914 hay una cuestión de reconocimiento, autodeterminación e impotencia. Detrás del incidente con Mitch Henriquez hay una cuestión de tratamiento de la diversidad que no se puede debatir en una sociedad tensa y polarizada.

Pasar por la fase de acercamiento y reconocimiento puede conducir a una nueva y última fase: la fase de reconciliación. Este cambio viene marcado por un punto en el que las partes se hayan puesto de acuerdo. Hay un nuevo reparto de tareas domésticas, con buenos acuerdos sobre cómo ordenar el baño. Se establecen nuevas fronteras después de la victoria sobre Alemania. O se determina en un juicio qué papel desempeñó cada cual en el arresto de Henriquez, y se llega a un acuerdo sobre el curso de los acontecimientos, desafortunado e incorrecto, aunque no por mala intención. En otras palabras, hay un nuevo *status quo*.

Esto significa que es posible trabajar en una transformación, pero eso es justamente lo que a menudo no hacemos. En una fase de reconciliación real, podemos aprender a ver de una manera diferente a la otra persona. Ponemos cara al enemigo. Crece el entendimiento del otro, la imagen cambia, la reflexión sobre el comportamiento propio en el conflicto aporta una nueva perspectiva. El caso es que a menudo nos saltamos esta fase. En su proceso de reconciliación en Sudáfrica después del apartheid, Mandela instó a no saltarse este paso; sabía que, de lo contrario, no había futuro. Es muy importante para eliminar el caldo de cultivo de futuros conflictos. Si se descuida la fase final, se convierte en el preludio de otro conflicto: así es como se dio el paso de la Primera a la Segunda Guerra Mundial. Alemanes y franceses se lamieron las heridas, los aliados impusieron compensaciones y castigos unilateralmente, sin ningún acercamiento real hacia el otro bando. A menudo, como la inten-

Fig. 10. Dinámica de un conflicto III.

sidad del conflicto se reduce, en la fase de transformación nos olvidamos de la reconciliación. En el barrio Schilderswijk de La Haya vuelve a reinar la calma, ¿qué más podemos querer? A menudo, antes de que pueda empezar la transformación, municipios y otras autoridades ya cancelan todas sus subvenciones. La situación es manejable, así que ¿por qué seguir invirtiendo en el diálogo? Bastante ha costado ya.

Así hemos esbozado la dinámica de todos los conflictos, aunque su curso es muy variado. Las siete fases pueden transcurrir en pocos minutos, o tardar décadas. Cualquiera que se encuentre en un conflicto debe hacer un esfuerzo para dilucidar en qué fase se encuentran las partes implicadas: esta estimación, aunque es difícil de hacer, es crucial para lograr una reacción de desescalada ante un conflicto. Preguntas básicas: ¿las partes siguen acumulando rabia y es posible que lo peor esté por venir? ¿Tienen las partes interés en mantener la tensión, es decir, siguen invirtiendo en su rabia? ¿Todavía no se ha terminado la fase de estanca-

miento? Después del acuerdo, ¿pueden las partes alcanzar una verdadera transformación? ¿Pueden realmente llegar a verse de un modo distinto? Estas son las preguntas inevitables a las que todo mediador de conflictos quiere encontrar respuesta.

Cuatro etapas

Si nosotros mismos no estamos involucrados en el conflicto y asumimos un papel de mediadores, es crucial que nos situemos correctamente en una de las cuatro etapas siguientes. ¿Se puede hablar todavía de una etapa de prevención (previa a la escalada)? ¿Nos encontramos más bien ante una etapa de intervención (previa al momento en que la energía flaquea)? ¿Estamos ya en la etapa de mediación (previa al acuerdo)? O ¿hemos llegado a la etapa de reconciliación? Cada una de estas etapas tiene su propia dinámica y sus propias leyes, sus propias posibilidades (detallaré este punto más adelante) y también sus propios obstáculos. Y todas estas etapas están estrechamente relacionadas con el fenómeno de la polarización.

La polarización (el pensamiento de nosotros versus ellos) interactúa con el conflicto. Además de los que están directamente involucrados en un conflicto, siempre hay un público que lo observa, y si no hay público, los participantes se aseguran de conseguir seguidores. Este proceso funciona según un principio sencillo y literalmente infantil. En cualquier lugar del mundo, cuando hay una pelea en el patio de la escuela y dos matones ruedan por el suelo, se reúne un círculo de mirones alrededor. Cuando yo iba a la escuela, en primera instancia gritaban en voz alta: «¡Pelea, pelea! ¡Se están peleando!». Teníamos la costumbre de repetirlo hasta que se reunía suficiente público, y poco después los espectadores se dividían en dos bandos. En primera instancia, la cuestión de quién había empezado se seguía considerando relevante, pero una vez quedaba atrás, se empezaban a corear los nombres de los favoritos. Hay dos bandos, partidarios y adversarios. La pelea no se detiene hasta que aparece el maestro o la maestra.

Fig. 11. Cuatro etapas.

En la etapa de prevención (y también en la de mantenimiento), el papel del público es importante desde el principio. En lo que respecta a los polarizadores, cuanto mayor sea el grupo implicado en los acontecimientos, mejor. Normalmente no hay falta de interés. De hecho, ya ocurre en el patio de escuela, pero las noticias diarias sobre conflictos, aventuras y dicotomías de los medios de comunicación también cuentan con un gran interés de los adultos.

El ejemplo de la ciudad de Culemborg, en el que se produjo una escalada sin precedentes en los Países Bajos la Nochevieja de 2010, nos puede servir para mostrar cómo funciona. Un joven en un pequeño coche negro atropella a una chica en plena noche. Ella queda herida, y el conductor del coche va a parar al jardín delantero de una casa. A raíz de este incidente, en poco tiempo se forman dos grupos antagónicos en el barrio de Terweijde: molucos contra marroquíes. Buscan pelea, y después de esta fase de escalada, el alcalde solo tiene una opción. En este momento,

hablar no tiene sentido: hay que desplegar a la brigada móvil, la fuerza antidisturbios por antonomasia. La fase de estancamiento consiguiente no dura días, sino semanas. Se forman grupos de combate, redes de patrullas civiles hacen la ronda por las noches…

Ocurren muchas cosas: a toro pasado, podremos reconocer en los periódicos locales la fase de intensificación. Los chicos de un grupo de la población llevan unos meses metiéndose con los de otro grupo; la base de la disputa parece muy banal, «no os acerquéis a nuestras chicas». El alcalde ya ha aparecido en el escenario e incluso ha reunido a varios portavoces de grupos rivales para que hablen entre ellos. El periódico local incluso ha publicado que, después de varias escaramuzas, el ambiente se ha calmado gracias a un diálogo provechoso. Pero resulta ser el preludio de la escalada de Nochevieja. En lo que respecta a la fase de gestación, cabe señalar que se remonta a varias décadas en las que aparecen la historia, el reconocimiento y la posición de los molucos y la comunidad marroquí. Vemos claramente cada una de las fases del modelo.

Interacción con la polarización

La interacción con la polarización es muy curiosa. En las dos primeras etapas, la prevención y la intervención, se movilizan grandes grupos en el pensamiento de nosotros contra ellos. Las líneas de comunicación del conflicto, en la parte superior, están completamente abiertas hacia la parte inferior; es decir, en forma de iceberg. El conflicto alimenta la polarización, y la polarización refuerza el conflicto. La comunidad moluca de Culemborg atrae a sus partidarios de los municipios vecinos de Tiel y Leerdam. Pero también hay quien saca provecho de la línea de comunicación abierta de abajo hacia arriba. Geert Wilders, líder del PVV, se ofrece a ayudar a los residentes del barrio contra el comportamiento criminal de los marro-

Fig. 12. Interacción entre conflicto y polarización. El conflicto por encima de la superficie del agua y la polarización por debajo.

quíes. Todo el país está atento, el combustible para la polarización está haciendo su trabajo. Los molucos no son precisamente unos angelitos, se afirma en las tertulias. Los musulmanes no saben adaptarse, publican los periódicos. Se definen identidades, día tras día llega nuevo combustible. El incidente en la ciudad de provincias está siendo fagocitado para sacarle rédito en varias polarizaciones que hace tiempo que existen.

Mientras tanto, el alcalde no sabe qué hacer. Unos meses antes, creía que había evitado el peligro. El momento en que la energía flaquea siempre acaba llegando, pero por ahora, las partes todavía están dispuestas a invertir en su ira. En la etapa de mantenimiento es cuando es más probable que se produzca la polarización: es la fase de crecimiento para el pensamiento en blanco y negro. ¿Quién tiene razón? ¿Quién está equivocado? En Culemborg esta fase duró varias semanas.

En la polarización musulmán versus no musulmán, después de la escalada que vivimos en todo el mundo a raíz de los atentados de las Torres Gemelas, ya vamos por la mitad de la segunda década de la fase de estancamiento. George Bush resumió la ley básica de la polarización con la frase «O estás con nosotros o estás con los terroristas», y todavía seguimos bajo los auspicios de ese lema. Una macropolarización como esta puede atrapar y reforzar una polarización municipal como la que he descrito más arriba. El alcalde del municipio bátavo de Culemborg no puede valorar el impacto directo de cada una de estas dinámicas, ni mucho menos controlarlas, así que elige sabiamente la estrategia de suministrar la menor cantidad de combustible posible.

La polarización genera un eco de los incidentes, un gran grupo se siente afectado, crece y, en su posición de «partidario a distancia», no acepta matices, pero sí los hechos que permiten culpabilizar a alguien. Lo que sale a la luz no son motivaciones, sino presunciones. El pensamiento en blanco y negro se beneficia de los *oneliners*, los lemas ingeniosos, no de las historias largas o *inside stories*. Por eso la polarización siempre crece más fácilmente y con más fuerza, y en cambio reducirla cuesta mucho.

En las etapas de mediación y reconciliación, se acaba la comunicación entre las partes que están por encima y por debajo del nivel del agua en el modelo del iceberg. Los actores del conflicto no incluyen a los polarizadores en el desarrollo. Esto es característico, y un factor que debe tenerse muy en cuenta: la frontera entre arriba y abajo se está cerrando. Mientras las personas directamente implicadas se acercan y desarrollan comprensión, quienes están implicados menos directamente siguen en el camino del pensamiento en blanco y negro. Al principio, los actores del conflicto no pueden hacer público que están hablando con su oponente sin quedar en evidencia; menos aún podrán decir que los puntos de vista del otro les parecen razonables, y ya no digamos mencionar una posible reconciliación. Es un fenómeno universal que interfiere con la comunicación entre la parte superior e inferior en las dos últimas fases del iceberg. Y a veces el de abajo no quiere por nada del mundo que el de arriba pare. Si uno de los que se pelean en el patio de la escuela intenta retirarse y dejar la pelea, le devuelven al centro del círculo. ¡Termina lo que has empezado! Hemos invertido en ti, ¡eres nuestro candidato! Un público fiel queda muy decepcionado cuando alguien muestra arrepentimiento o introspección. Quien elige el papel de seguidor en una polarización no quiere sentirse engañado porque el polarizador se retira: tiene expectativas.

En los procesos de paz con portavoces, esto significa que hay que elegir muy cuidadosamente las palabras. Hay que sopesar cada frase para no quedar en evidencia ante los partidarios. Y si al final, después de un proceso delicado, se llega a un acuerdo, no hay inconveniente en dejar atrás la última etapa. Esta es justamente la hipoteca de futuro entre Serbia y Bosnia para todas las personas que estuvieron directamente implicadas en el conflicto (en lugares como el desolador entorno bombardeado de Sarajevo, eso significa todo el mundo). Pero lo mismo ocurre con las personas polarizadas (indirectamente implicadas). En Belgrado y Sarajevo está terminando la escuela y la universidad una generación que no vivió la guerra, pero que ha oído a sus padres y abuelos hablar de la mal-

vada identidad de los otros. La historia se caracteriza por una repetición terca. Una vez firmado el Dayton Peace Agreement, ya nadie se preocupó de la etapa de reconciliación. Por eso, el fantástico modelo de Craig (y este es, por ahora, mi último cumplido para él) incluye lo que llamamos un efecto de balcanización. En algún momento, los implicados directos dejan de querer que haya contacto entre ellos; mientras tanto, la polarización continúa e imita, con un cierto retraso, los desarrollos que se han producido por encima del nivel del agua. En los Balcanes esto provoca una nueva guerra cada equis tiempo.

El conflicto y la polarización interactúan. Para gestionar la polarización, tenemos que distinguir claramente los fundamentos de cada uno de estos fenómenos: es importante no confundir un conflicto con una polarización. Si sindicatos y patronal permiten que una determinada cuestión se agrave, la situación es un conflicto, no una polarización, aunque grandes grupos de personas se sumen a la batalla. En cambio, cuando en la década de los setenta del siglo pasado un pequeño grupo de molucos secuestró una escuela en Smilde y un tren en la vía de Groninga, existe un conflicto, por supuesto, pero sería un error no percatarnos de la intensa polarización implicada. La identidad neerlandesa se enfrentaba a la moluca, y este enfrentamiento llevaba años alimentándose con el combustible de los ideales de lucha por la libertad de los molucos, y por el hecho de que las autoridades neerlandesas prefirieron la fase de estancamiento a la mediación.[5]

Un conflicto es un conflicto, una polarización es una polarización. Podemos ilustrar la interacción entre ambos con numerosos ejemplos, pero es más interesante centrarnos en las soluciones a la polarización. ¿Qué repertorio de herramientas de negociación tenemos, si queremos

5. Las Islas Molucas eran una colonia neerlandesa hasta que pasaron a formar parte de Indonesia en 1950. En la actualidad un pequeño grupo de molucos vive en los Países Bajos, principalmente descendientes de soldados neerlandeses que pensaban que solo pasarían una breve temporada en los Países Bajos pero que se vieron obligados a quedarse. En la etapa de mediación, no querían quedar en evidencia.

despolarizar? ¿Existe un antídoto? He necesitado una década de trabajo práctico para vislumbrar las respuestas a esas preguntas. Pero como soy filósofo, antes de pasar a ellas quiero añadir un último ingrediente a este capítulo. Algo que tiene que ver con nuestra visión más fundamental y crucial de la naturaleza humana.

Nuestra visión de la naturaleza humana

Diferencia o semejanza

¿Por qué existen los conflictos? ¿Por qué somos susceptibles al pensamiento de nosotros contra ellos? A grandes rasgos, podemos plantearnos dos respuestas. Por un lado, asumir que los conflictos aparecen porque las personas son distintas, que chocan porque tienen ideas, convicciones, visiones, intereses, hábitos, rutinas, culturas o religiones distintas. Los musulmanes, por ejemplo, difieren de los no musulmanes en su percepción de que la homosexualidad es *haram*. Las mujeres chocan con los hombres porque ellas vienen de Venus y los hombres, de Marte. ¡Somos tan indescriptiblemente distintos…! Y esa diferencia es la fuente de la disputa. Según esta visión, los individualistas occidentales chocan con la cultura social y la identidad de los asiáticos. Podría añadir muchos más ejemplos, pero no creo que sea necesario. El caso es que la fuente del desacuerdo es la diferencia, y que esa es la base de esta visión de la naturaleza humana.

Los conflictos aparecen porque somos muy distintos y no podemos resolver nuestras diferencias pacíficamente. La gente que piensa a partir de esta visión prioriza las cuestiones centradas en la diferencia. La diferencia de identidad, la otredad del otro recibe atención y requiere una solución. Eso, por supuesto, es exactamente lo que los polarizadores quieren. Aquí, lo más importante es calificar las identidades de los polos opuestos y sacar a relucir sus diferencias mutuas.

El punto de partida define que el conflicto no viene de la diferencia sino de la semejanza. Según esta visión, los conflictos aparecen porque todos queremos lo mismo: nos parecemos. Buscamos lo mismo y, debido a que es algo escaso, chocamos. Y ese algo puede ser material o inmaterial. Queremos recursos económicos, como beneficios, pero también recursos simbólicos como reconocimiento y estatus social. El filósofo francés René Girard desarrolló esta idea en su teoría del deseo mimético. Según él, nuestras decisiones vitales se toman por mediación de un modelo; es decir, lo que deseamos no viene de quiénes somos, sino de quiénes queremos ser. Y buscamos esos modelos que seguir a nuestro alrededor. Una vez más, el mundo de los niños nos brinda el ejemplo más sencillo, pero al mismo tiempo más elocuente. Imaginemos a un par de niños de cuatro años en una habitación con juguetes. Pongamos que hay un tractor rojo, uno azul, bloques de construcción y muchas otras cosas más para jugar. Si el primero va directamente hacia el tractor rojo, ¿qué va a querer el segundo? Pues el tractor rojo, por supuesto. El deseo del segundo aparece por mediación del primero. No tenemos deseos originales, queremos lo que nos parece deseable. Por eso nos enamoramos del chico más guapo o de la chica más guapa de la clase, porque son los más populares. La deseabilidad no es algo determinado por el individuo, sino por lo que Girard llama «el modelo». Derivamos nuestros deseos de los de los demás. No son originales. La industria publicitaria lo ha entendido a la perfección y lo aprovecha, literalmente, mostrándonos modelos.

El problema es que el otro es un modelo para nuestros deseos, pero al mismo tiempo es el obstáculo: al fin y al cabo, en la clase solo hay un chico que sea el más guapo o una chica que sea la más guapa. Y ¿quién se los queda? La teoría de Girard afirma que los conflictos aparecen porque queremos lo mismo que el otro. Aunque lo parezca, la diferencia identitaria no es el elemento que crea la división. El otro es al mismo tiempo nuestro modelo y nuestro obstáculo. Este enfoque es fundamentalmente distinto a la idea de que la gente choca debido a sus diferencias.

Y otra cosa: esta idea estropea la imagen que tenemos de nosotros mismos. Nos gusta pensar que somos originales, que nos diseñamos un plan de vida original. Nuestra identidad es una expresión de ello, o al revés: nuestro plan de vida hace justicia a nuestra originalidad, a nuestra identidad. Girard juguetea con esta imagen. Su teoría de que lo que hacemos es sobre todo imitar (el mecanismo de mímesis) estropea la imagen que tenemos de nosotros mismos. Dependemos de lo que los otros ven en nosotros. Lo que queremos y lo que deseamos en la vida es lo que nos presenta la sociedad, lo que el otro nos presenta como deseable. Gerard califica de mentira romántica que demos tanta importancia a la idea de una personalidad individual como principio y final de nuestro camino en la vida. Todos estamos sometidos a fuerzas miméticas, todos somos dependientes.

Fig. 13. Triángulo modelo/obstáculo: mímesis.

Pero eso no es lo más importante. Hay dos consecuencias más que afectan a nuestra actitud hacia el conflicto y la polarización. Si la imagen de la humanidad de René Girard es correcta, significa que el fenómeno del conflicto forma parte del hecho de ser humano, y de la sociedad: el conflicto es la situación normal, no la excepción. Partiendo de esta idea (en el marco de esta visión de la naturaleza humana) una definición adecuada de la paz sería: la paz es una larga serie de conflictos gestionados con éxito. Este concepto de la paz lleva el conflicto incorporado. Es una definición muy distinta que la que define la paz como ausencia de conflicto.

Sin embargo, esa otra definición (la definición armónica, en la que paz y conflicto son excluyentes) es la más habitual. He observado que para aceptar mi definición, la gente tiene que hacer un esfuerzo de cambio de perspectiva, pero es esencial que demos un vuelco a la idea generalizada.

La culpa paraliza

Si la paz es ausencia de conflicto, el conflicto adquiere un valor intensamente negativo. Se puede comparar con una armonía: una sola nota desafinada puede estropear toda la composición musical. Quien aplica este punto de vista no solo condena el conflicto, sino también a sus responsables: ¿quién estaba desafinando? Esta conclusión, la cuestión de la culpa, está inextricablemente relacionada con la definición de paz como ausencia de conflicto. Por eso es muy necesario revisar la definición habitual. La culpabilización no solo suministra combustible al conflicto, sino también a la polarización. Obstaculiza inmediatamente cualquier esfuerzo de avanzar.

Es algo que vemos en muchos conflictos largos. En los cursillos que doy en el sector del cuidado de personas mayores, a veces me encuentro con departamentos o equipos de cuidadores que se detestan entre ellos. Los de la primera planta no pueden estar en la misma sala que los de la segunda. Vuelan acusaciones de un lado a otro. «No vienen a ayudarnos, aunque estamos cortos de personal, siempre corren a coger el carrito de medicamentos más fácil de manejar, no sacan la basura ni a la de tres». Las culpas son el tema infinito. A veces podrían pasarse años discutiendo de quién es la culpa de la falta de colaboración. Para romper este estancamiento es indispensable eliminar la cuestión de la culpa. Lo que hago (después de una introducción cautelosa, por supuesto) es pedir a los de la primera planta qué pasaría si se despidiese a todos los trabajadores de la segunda. Tendrían compañeros nuevos, vecinos nuevos. ¿Cuántas probabilidades hay de que volviese a ocurrir lo mismo, de que volviese a producirse una situación de nosotros versus ellos? ¿Volvería a haber conflictos? Y entonces admiten que es bastante probable.

Tenemos la conciencia subyacente de que el conflicto forma parte de cualquier cooperación. No podemos cargar toda la responsabilidad del conflicto en una sola persona, una planta, un equipo, ni tampoco en un grupo de población o una nación.

Por tanto, la cuestión de la culpa es contraproducente. Nos paraliza. Así que la pregunta importante es cómo queremos afrontar el conflicto. ¿Podemos aprender a gestionarlo? Es evidente que los conflictos forman parte de la vida. De hecho, una experiencia consciente, la capacidad de sobrellevar el conflicto, es una condición indispensable para una buena colaboración. El conflicto no va en detrimento de la cooperación; de hecho, es la oportunidad de establecer las bases para una buena cooperación. La paz no es la ausencia de conflictos. La definición correcta es que la paz es una larga serie de conflictos que hemos sabido tratar civilizadamente. No es una definición popular, pero sí realista, y además no es nueva en absoluto. Las religiones y filosofías de vida del mundo no ponen el conflicto (el sufrimiento, la cruz, la yihad) en un punto central para luego evitarlo: es imposible evitar el conflicto en la vida, pero sí tenemos la posibilidad de afrontarlo. Ocultar el conflicto (reprimirlo, que dirían los psicólogos) es una reacción comprensible para intentar recuperar la armonía, pero también es la mejor receta para que esa armonía no dure mucho.

En resumen

Es importante que nos planteemos cómo definimos el conflicto. ¿Nos parece una excepción de la situación normal (es decir, la paz)? En tal caso, reaccionaremos de un modo distinto que si adoptamos la filosofía que considera que el conflicto forma parte de la paz, es decir, que el conflicto es la situación normal: dejará de darnos miedo, y lo usaremos. En este segundo caso, tenemos la posibilidad de formar nuestras habilidades de gestionar conflictos, esto es, de trabajar por la paz. En el primer caso, tendíamos inmediatamente a plantearnos de quién es la culpa, y hasta de señalar a un chivo expiatorio, porque alguien ha alterado la paz: ¿quién

es el culpable? ¿Quién ha sido? Sin embargo, en primera instancia la respuesta a esa pregunta no sirve de nada.

Nuestra visión del conflicto está estrechamente vinculada a nuestra visión de la naturaleza humana. ¿Existe el conflicto (rusos contra americanos, los de Groninga contra los frisones, musulmanes contra no musulmanes) porque somos distintos, o porque todos queremos lo mismo? ¿O los conflictos existen porque creemos en verdades distintas debido a motivos culturales o religiosos? (La teoría de que a nivel mundial nos encontramos ante un choque de civilizaciones así parece indicarlo.) Pero ¿es la diferencia de identidad la fuente de la disputa?

Yo lo veo de otro modo. Tenemos conflictos porque queremos lo mismo. Queremos el mismo territorio (Israel/Palestina), el mismo acceso al mercado laboral o a centros educativos, el mismo reconocimiento o el mismo estatus social, la misma valoración social por quienes somos y qué podemos aportar. Además, tengo claro que esta definición (que la semejanza es la fuente de la disputa) es un punto de partida práctico que nos permite trabajar y avanzar con compañeros de conflicto. No es una prueba empírica de que mi visión de la naturaleza humana sea correcta, pero es importante. Si nos centramos en el tema de la culpa y lo vinculamos a las diferencias de identidad, estaremos suministrando constantemente combustible a la polarización, y este es el impacto que el polarizador busca, porque le conviene. Y también es la trampa en la que cae el constructor de puentes. En el siguiente capítulo quiero buscar otro impacto: intentaré enfocar el antiguo fenómeno de la polarización de un modo nuevo. ¿Qué posibilidades (profesionales) tenemos? ¿Qué es la gestión de polarización? ¿Cómo se desarrolla una estrategia de polarización?

PARTE III

Un nuevo enfoque

Cohesión social y diálogo

Para tener una estrategia de polarización necesitamos una caja de herramientas. Ya disponemos de las herramientas que he proporcionado en las dos primeras partes, ahora vamos a añadir otras. La distinción entre conflicto y polarización, y su interacción natural. Las leyes básicas del fenómeno de la polarización y los cinco roles que podemos observar. Además, hemos visto que los conflictos tienen distintas fases, cada una con sus propias características, puntos de intervención y dinámicas. Y en el trasfondo tenemos las distintas visiones de la naturaleza humana que afectan a nuestra actitud y nuestra valoración de la polarización. Esta caja de herramientas (un conjunto de instrumentos analíticos) es la base sobre la que definir nuestra posición en la práctica de la polarización, a menudo indescifrable.

Mi ambición a corto y largo plazo siempre es mantener o recuperar la cohesión social. Esto se aplica a los miembros de un equipo, porque todos queremos cooperar. También se puede aplicar a un vecindario o municipio, porque queremos convivir. O a una familia, porque queremos vivir juntos. Y finalmente, a toda la sociedad, porque queremos paz y prosperidad. Nadie duda del objetivo. Ese punto no es problemático. En el caso de la polarización (un pensamiento nosotros contra ellos cada vez más exacerbado), solemos dar por sentado que la herramienta para alcanzar ese objetivo es el diálogo, pero yo no lo tengo tan claro. El diálogo en tanto que proceso para alcanzar un objetivo es algo extremadamente complejo. ¿Qué es un buen diálogo y cuál es el diálogo adecuado en cada momento?

Los constructores de puentes lo invocan como si fuese una palabra mágica. Nuestra lógica nos dice que la polarización separa a las personas, y por tanto nos parece que la respuesta tiene que ser reconciliarlas. ¡Así de simple! Y el instrumento idóneo para ello, para acercarlas, parece el diálogo. Sin embargo, esto es un error. En este momento no disponemos de información suficiente, no hay suficiente contraste para el concepto de diálogo, y eso es un punto ciego para muchos constructores de puentes. El concepto de diálogo requiere una exploración intensa y práctica.

Hay muchos modos de dialogar. Durante mi trabajo en los últimos diez años he tenido la oportunidad de comprobarlo. Mencionaré un par: el «buen debate», el diálogo socrático, el *talking stick*, la comunicación no violenta, la democracia profunda, el diálogo híbrido, el diálogo intercultural, el diálogo interreligioso. Los he experimentado en sesiones de días o en citas rápidas, todos los años en mesas de diálogo, o solo una vez, en un «espacio abierto»[6]. Hay una larga lista de métodos de trabajo, y cada uno tiene su valor. No pretendo poner en duda la capacidad de los facilitadores; lo que falla a menudo es la programación. Necesitamos saber qué momento es el adecuado para iniciar el diálogo en el proceso del conflicto. En la etapa de prevención se necesita un tipo de diálogo distinto al que se desarrolla en las etapas de mediación o reconciliación. Y en la etapa de intervención el diálogo es contraproducente, hasta imposible, incluso. En los Países Bajos disponemos de un arsenal de métodos y de muchos supervisores de diálogo expertos y dedicados que funcionan especialmente bien en la fase de prevención. En cambio, en el resto de las fases, no suelen servir. Es un punto ciego que compartimos, desde nuestros ministerios nacionales a los grupos de debate

6. Metodología de reunión que se basa en la capacidad de autogestión de los participantes y, por tanto, no tiene una agenda previa definida. (N. de la trad.)

locales. En otras fases, organizar y realizar diálogos preventivos hace más mal que bien, especialmente cuando coincide con el fenómeno de la polarización. He observado que no sabemos suficiente sobre los tipos de diálogo y cuándo aplicarlos, con la consecuencia de que a menudo fallan los plazos. Por eso voy a añadir instrumentos de precisión a la caja de herramientas.

El *timing* lo es todo

El tipo de diálogo más conocido en los Países Bajos es el siguiente. Tanto si se trata de una iniciativa de diálogo en la ciudad de Zwolle, de una reunión interreligiosa en Leeuwarden o del día del diálogo en Róterdam, la intención siempre es la misma: que las partes «se conozcan». Nos invitan a conversar para aprender a entendernos mejor unos a otros. Hay espacio para explorar «la identidad del otro», y se da por supuesto que todo el mundo tiene buenas intenciones. El objetivo es intercambiar pensamientos en buena sintonía, de modo que al final, aparte de sus diferentes visiones, hábitos y filosofías de vida, los participantes puedan acabar hablando de lo que tienen en común. Los iniciadores de esos diálogos invitan a menudo a grupos diversos, y en el caso del diálogo interreligioso es evidente que hay que invitar a musulmanes, cristianos, judíos, humanistas o quizá a algún bahaí o algún masón, lo que se tercie.

Después de analizarlo, podemos reconocer cuatro características del diálogo: (1) el objetivo del diálogo es paz y armonía, (2) los participantes se presentan voluntarios (inscripción abierta), (3) la identidad del otro ocupa un espacio central, y (4) lo importante es intercambiar conocimientos. Estas son las características subyacentes, pero en su puesta en práctica se emplean todo tipo de métodos de trabajo. Se puede usar el método *talking stick*, un antiguo método de los indios norteamericanos, en el cual el participante que habla sostiene un palo y lo entrega al siguiente cuando termina. Así se garantiza que todos los participantes escuchen a los demás y se evitan discusiones. Lo importante es obtener conocimientos sobre el otro y ponernos en su lugar. No hay conflicto

entre los participantes, que a menudo hablan de sus buenas intenciones, y como la participación es voluntaria, quienes participan suelen tener realmente buenas intenciones. Al fin y al cabo, renuncian a un día o una tarde libre para dedicar tiempo a conocer al «otro». Están dispuestos a hacerlo porque quieren contribuir a la comprensión mutua y buena coexistencia. Lo que motiva el diálogo puede ser un problema grave, como por ejemplo la lucha entre molucos y marroquíes en el barrio Terweijde de Culemborg, o el enfrentamiento generalizado entre musulmanes y no musulmanes en los Países Bajos. Pero la gente que participa en el diálogo no siempre ha vivido el problema en primera persona.

Los verdaderos agitadores, los *troublemakers* (si pueden ser identificados, cosa que no siempre ocurre) no están en la sala, lo cual provoca en los participantes una cierta sensación de impotencia. Quienes participan en las iniciativas de diálogo que pretenden contrarrestar el pensamiento en blanco o negro (es decir, la polarización) son los que piensan en gris, los que buscan los matices.

Aquí tiene una relevancia crucial que lo importante es «la identidad del otro». Por su naturaleza, estos eventos suministran combustible a la polarización. Hablar de identidad (tanto si es en positivo como negativamente) no elimina el combustible del pensamiento blanco/negro, al contrario: le da espacio, incluso si todo avanza en la mejor armonía. El diálogo entraña riesgos. En mi opinión, la medida en que se ponga en relevancia la identidad del otro (algo que ocurre muy a menudo especialmente en el diálogo interreligioso) determina el factor de riesgo (!). Solo por esto ya es importante para un municipio distinguir qué iniciativas de diálogo deben recibir subvenciones y cuáles no. A menudo, la palabra «diálogo» recibe un sello de aprobación sin que se haya hecho ningún análisis de los cuatro puntos que he mencionado.

El diálogo en la etapa de mediación tiene los mismos cuatro puntos. Lógicamente, me saltaré la etapa de intervención, porque mientras las partes sigan interesadas en invertir en la lucha y no se hayan cansado de ello, las iniciativas de diálogo siempre resultan contraproducentes.

Etapa	Prevención	Intervención	Mediación	Reconciliación
Asunto	Armonía	X	Conflicto	Creencias/Ideas/Doctrina
Qué y quién	Identidad–otro	X	Experiencia propia–yo	La relación–nosotros
Nivel	Conocimiento	X	Capacidades	Comportamiento
Participación	Inscripción abierta	X	Reclutamiento–nosotros y ellos por separado	Reclutamiento–nosotros y ellos juntos
Referencia	Conversación	X	Formación y conversación	Reflexión, entrenamiento y conversación

Fig. 14. *Timing* y características del diálogo efectivo.

En la etapa de mediación, las partes no están interesadas en mantener una conversación agradable sobre la armonía: ¡hace nada todavía estaban en plena disputa! Por ejemplo, en el municipio de Culemborg, un mes después de todas aquellas peleas entre marroquíes y molucos, los ánimos han vuelto a un nivel aceptable. La escalada de violencia de Nochevieja ha remitido, los antidisturbios se han retirado. En este momento, un diálogo de prevención está claramente fuera de lugar. No se puede hablar de «armonía»; de «conflicto» sí, incluida una dosis de rabia y quizá incluso de desconocimiento. Hay que prestar atención a todas las circunstancias que rodean los acontecimientos. Si queremos organizar un diálogo en esta situación, debe cumplir con las siguientes cuatro características (que de vez en cuando son opuestas entre ellas): (1) el único tema adecuado es el «conflicto»; (2) no debería tratar sobre «el otro» (todos los participantes han sufrido), sino sobre las partes en sí (autorreflexión y expresión), y no debería centrarse en conocimientos distantes, sino (3) en la capacidad propia de gestionar conflictos. Y en esta etapa, no se puede trabajar con entrada libre. Organizar un diálogo en esta etapa exige (4) seleccionar muy cuidadosamente a los participantes.

Un elemento típico de la tercera etapa de conflicto y polarización es que la gente quiere aportar su propia experiencia. Un joven que, debido a su origen musulmán, no puede obtener una plaza de prácticas no tiene por qué estar interesado en una conversación sobre las diferencias o similitudes religiosas entre cristianos y musulmanes (diálogo de prevención); lo que experimenta es un rechazo, una falta de reconocimiento de sus propias cualidades. La conversación se centra por sí sola en el dolor, la propia experiencia y el conflicto; temas que deben tener su espacio y vincularse a preguntas de seguimiento. Por ejemplo: ¿cómo se pueden refinar las habilidades para hacer frente a este conflicto y a esta polarización? En Culemborg, los habitantes del barrio de Terweijde vivieron una experiencia intensa. Debería habérseles dado la posibilidad de expresar su dolor, su espanto o su rabia para crear un espacio en el que preguntarse cómo querrían o podrían procesarlo por sí mismos.

Sin embargo, en un alarde de irreflexividad, el municipio apoyó un tipo de diálogo que cumplía todas las características de la primera columna. Poco después de aquellos dolorosos sucesos, se invitó a las mujeres del barrio para que se conocieran. Se preparó un programa: las participantes molucas explicarían su propia identidad, y a continuación lo harían las marroquíes. La conversación no se centraría en el conflicto, sino en las identidades. Las molucas acudieron para hablar de sus orígenes, quiénes son, dónde se encuentra Ambon, cómo fueron los años de la posguerra en lugares como el campo de refugiados de Vught. La idea de la organización era que intercambiaran conocimientos y aumentasen su comprensión de la situación de las otras. Las mujeres marroquíes arrojarían luz sobre una faceta de su cultura, y mostrarían cómo celebran las bodas, cuáles son las costumbres, cómo se viste la novia en su cultura y qué rituales tienen para ese día. Se aplicaron los elementos del diálogo de prevención en la tercera fase (!). El tema central es el otro y su identidad, el objetivo es vivir juntos en armonía: intercambiar conocimientos sobre sus identidades mutuas sería la poción mágica que lo resolvería todo. Lo que pasó al final fue que, al ser un evento abierto, la gente que

participó iba de buena fe, pero no tenían por qué ser las figuras clave de su comunidad. Faltaban muchos de los agitadores que habían estado implicados directamente desde el principio en los disturbios y, por tanto, la reunión no sirvió para abordar los temas dolorosos. A pesar de que se organizó con la mejor intención, sirvió para reforzar la idea de que la identidad es un factor decisivo en el conflicto. Y, aparte de que se pone énfasis en las diferencias, ocurre algo todavía peor: es muy posible que se haya desperdiciado la buena voluntad de los asistentes. Las participantes invirtieron en una reunión que en primera instancia las dejó con buen sabor de boca, rompiendo estereotipos sobre los enemigos, pero que a la hora de la verdad no supuso ningún avance. Situando este tipo de diálogo en el momento equivocado, desperdiciamos el capital social; quizá incluso podríamos decir, para añadir un toque de dramatismo, que gastamos el último capital social que nos queda. Es difícil volver a movilizar a los participantes para una segunda ronda. Es mucho más eficaz tener en cuenta la programación: ¿en qué etapa estamos y qué tipo de diálogo se necesita?

Tanto antes como durante y después del conflicto, determinar el momento oportuno de cada actuación es de primordial importancia. Es el único modo de actuar con eficacia. Después de los atentados de París y Bruselas, tan seguidos, la polarización entre musulmanes y no musulmanes fue muy intensa. En aquel momento no era apropiado entablar un diálogo sobre identidades, sino discutir el conflicto que se desarrolla en nuestra sociedad. ¿Qué experimenta un musulmán a partir de estos hechos? ¿Qué nos molesta? ¿Qué nos afecta? ¿Qué nos duele? ¿Qué certidumbres tenemos? ¿Qué puede ofrecer la autorreflexión en este punto? ¿Por qué campos de tensión se ve obligado a navegar un musulmán? Estas son preguntas apropiadas. Y lo mismo para los no musulmanes. ¿Qué problemas hay, qué molesta, qué afecta? ¿Qué incertidumbres y certezas, y qué campos de tensión crea esto? No hay que organizar una conversación sobre el conocimiento de las identidades (combustible), sino una narrativa personal de las experiencias de cada cual. En caso de

polarización, esto es un prerrequisito para el diálogo. Y justamente por eso, es importante reclutar a las personas adecuadas. Para que un diálogo sea eficaz, debe estar protagonizado por grupos o participantes que saben que son los propietarios de los problemas y están dispuestos a decirlo en voz alta. En caso de conflicto, siempre es importante hablar con las personas directamente involucradas; en cambio, en caso de polarización, lo que necesitamos es identificar a los propietarios del problema y conseguir que hagan declaraciones sobre ellos mismos.

En este proceso no es indispensable reunir a los polos opuestos: la idea es que hagan autorreflexión. En Culemborg, yo hubiera defendido que la mejor opción era no incorporar el «ellos y nosotros» a la conversación; a menudo, en la tercera fase es mejor que la gente hable consigo misma. El truco está en utilizar figuras clave para reclutar a las personas que se han visto realmente afectadas y permitir que hablen en su propio círculo. Que se cuenten sus historias entre ellos. Con el tiempo, esto puede llevarlos a aprender cómo afrontar el conflicto. De este modo, el proceso casi parece un cursillo de formación. En una «formación para la paz», aprender a expresar la intención de vivir en armonía no es importante; la auténtica formación para la paz consiste en practicar la habilidad de gestionar el siguiente conflicto, porque siempre habrá otro: es inevitable. Ahí es donde radica la relevancia del trabajo de diálogo. Tanto en el barrio Terweijde de Culemborg como en el barrio de Molenbeek de Bruselas, como en los medios de comunicación nacionales (en la dicotomía entre musulmanes y no musulmanes). No podremos saber si el diálogo ha servido de algo hasta que aparezca el próximo conflicto; la ausencia de conflicto no demuestra que haya funcionado. El verdadero objetivo es saber gestionar los conflictos civilizadamente. La armonía o paz consisten en una serie de conflictos que hemos observado, que hemos abordado, y en los que hemos demostrado la capacidad de sobrellevar los momentos difíciles sin recurrir al pensamiento de blanco o negro. La capacidad de dialogar no es un truco para evitar problemas u obstáculos.

Es importante destacar que las filosofías de vida no deben aparecer hasta la última fase. A menudo la religión se exhibe como diferencia entre personas, o incluso como el motivo principal del choque entre civilizaciones. Las filosofías de vida se consideran fuente de conflicto y polarización, pero en este caso no es así. Lo que provoca choques en los conflictos no es la diferencia, sino que suele ser la disputa de bienes escasos. Musulmanes y no musulmanes chocan porque quieren acceder a los mismos servicios, como estudios, vivienda, puestos de trabajo, capacidad de decisión y, en el ámbito inmaterial, reconocimiento, estatus y aprecio. Esta lucha está rodeada por muchas discusiones sobre diferencias identitarias que no debemos tildar de irrelevantes, pero lo que nos impulsa es la competencia por medios materiales e inmateriales. Para hacer una comparación banal: en una pequeña ciudad neerlandesa se desencadenó un acalorado conflicto porque unos perros ensuciaban un parque local. Este conflicto no se puede atribuir a diferencias de identidad (la diferencia entre gente a quien la caca de perro le da asco y gente a quien no se lo da): la verdadera cuestión es el uso de un terreno. Hay niños que quieren correr por él, y dueños de perros que exigen el mismo derecho para sus seres amados de cuatro patas. Lo que nos impulsa es la escasez. En este caso el conflicto no puede reducirse a una diferencia identitaria.

A mi parecer, la religión y la filosofía de vida no son la causa de los grandes conflictos de nuestro tiempo; podrían ser parte de la solución. En la fase de reconciliación podemos organizar un diálogo en el que las partes, los implicados, pueden plantearse la cuestión de qué ideas y qué actitud hacia la vida defiende su propia religión o filosofía de vida. ¿Qué pueden aportar en caso de conflicto? ¿Cuál es el objetivo de los conflictos? ¿Qué dicen el Corán, el Bhagavad Gita o la Biblia? ¿Qué dirían el Dalái Lama o los estoicos o, en mi caso, el filósofo Immanuel Kant? ¿Qué principios fundamentales están en juego? Entonces la cuestión no es solamente convencernos unos a otros a partir de estas fuentes, o ni siquiera si podemos informarnos sobre ellas. La cuestión es: ¿cómo podemos emplear estas fuentes para desarrollar una postura

que nos permita gestionar bien el conflicto? Así, la fe, la espiritualidad o la filosofía de vida dejan de ser la causa para convertirse en factores que movilizar. A un musulmán, le preguntaríamos: ¿cuál es el modo islámico de gestionar el conflicto? A un cristiano: ¿cuál es el modo cristiano de gestionar el conflicto? Al humanista: ¿cuál es el modo humanista de gestionar el conflicto? Lo importante no es la identidad del otro, sino una recalibración fundamental de la propia actitud, y para eso podemos aprovechar otros recursos, o nuestra propia inspiración. El resultado puede ser que un nuevo «nosotros» salga a la luz. No como objetivo, ni como prerrequisito, sino como efecto secundario de un diálogo sincero e intenso sobre cómo afrontamos los conflictos que nos permita establecer acuerdos entre nosotros. Una democracia civilizada produce este nuevo «nosotros» y la conducta correspondiente.

Para dar el siguiente paso, debemos armarnos con este marco de pensamiento y la distinción entre los diferentes tipos de diálogo que se necesitan en las distintas fases. Esto ayuda a los trabajadores en pos del diálogo y sus clientes (municipios, ministerios, comisiones –que otorgan subsidios– europeas a aplicar el reclutamiento adecuado, determinar el orden del día correcto (con los temas correspondientes) y llegar a los acuerdos apropiados. Podría tratarse de intercambio de conocimientos e incremento de la comprensión del otro (prevención), de formar capacidades de gestión del conflicto (mediación) o de una reflexión sobre la actitud y la filosofía de vida propias en el conflicto (reconciliación). La estabilidad y la cohesión sociales dependen de cada uno de estos tres tipos de diálogo, que a veces también se pueden ofrecer en combinación o en secuencia. Para mí es especialmente importante distinguir bien entre las tres, y leer con precisión las circunstancias precisas para analizar los indicadores y saber qué tipo de diálogo es adecuado o necesario.

En última instancia, la situación, es decir, la fase del conflicto/polarización, es lo que dicta lo que es necesario. Una mala valoración provoca un mal resultado, o empeora la situación. El momento del desarrollo lo es

todo. En la controversia entre musulmanes y no musulmanes, ¿no seguimos, en muchos casos, en la fase de estancamiento? O ¿podríamos ponernos en contacto con gente local que ya esté en la fase de mediación? No debemos equivocarnos en esta valoración. A menudo, si el *timing* falla, un diálogo de prevención no pasa de formalidad. Y ¿dónde podemos encontrar personas dispuestas a dirigir un diálogo en la fase de reconciliación? En la provincia de Groninga, en el norte de los Países Bajos, existe una polarización relativa a los daños provocados en edificios (incluidas viviendas) por terremotos derivados de la extracción de gas natural por parte de la Compañía Gasística Neerlandesa (NAM). El hecho de que se llegara a acuerdos con los propietarios de casas afectadas sugiere que nos encontramos en la cuarta fase, pero aun así muchos participantes en los diálogos se quedan con mal gusto de boca. ¿Se lo ha tomado con suficiente seriedad el gobierno? ¿Quién está asumiendo los riesgos del constructor de puentes? ¿Qué está en juego? ¿Cuál es el objetivo? Aquí el *timing* también lo es todo. Usar métodos de trabajo como reuniones participativas, formales o informales, exige haber tomado una decisión respecto al diálogo, donde además hay que mostrar el carácter adecuado. Los Países Bajos obtuvieron mucha experiencia sobre este punto con la crisis de los refugiados. Alcaldes y concejales han dedicado mucho tiempo a este tema. A menudo, pero no siempre, han sabido valorar correctamente en qué punto de la línea de conflicto se encuentran tanto los actores como el público.

Si nos encontramos ante personas que están en la fase de estancamiento, el diálogo no funciona, o apenas funciona. Esto fue lo que ocurrió el último mes de 2015 en Geldermalsen, en una reunión vespertina acerca de la posibilidad de que se instalara un centro para demandantes de asilo en este municipio. La policía se encontró ante una multitud enfurecida. La reunión se había organizado mientras todavía se estaba en la fase de prevención. Los organizadores no habían calculado correctamente el poder de los polarizadores, que al parecer habían sido capaces de reunir a un fuerte grupo de seguidores en poco tiempo. Esto nos devuelve al

corazón de las dinámicas de polarización. Aquella noche la policía fue el chivo expiatorio, y en los meses posteriores, ese papel pasó al alcalde. Por tanto, una de las primeras tareas es elegir la forma de diálogo adecuada según la fase en que se encuentran los participantes.

En Líbano tuve la oportunidad de ofrecer una formación a participantes de Oriente Medio que querían aprender sobre mediación en conflictos y métodos de diálogo. Venían de Irak, Egipto, Palestina, Siria, Arabia Saudí y muchos otros países. El diálogo apenas les interesaba; durante años se les había presentado como una panacea, la solución a todas las dificultades entre distintos grupos de población, pero para ellos era un recurso agotado. En esta región el diálogo dominante es el interreligioso, que hace hincapié en la identidad de los grupos de población con la idea de que así se superen las diferencias. Una vez explicada la dinámica de la polarización, durante la cual enseguida quedó claro que el diálogo de prevención estaba más valorado de la cuenta, los participantes se mostraron unánimes: «Ah, ¡por eso odiamos el diálogo!». Habían sido sometidos tantas veces al mantra de la armonía, la importancia de la identidad religiosa y obligar a la gente a escuchar a los demás y a honrar todo tipo de información sobre la religión de los otros, sin que eso hiciese ningún bien a la paz mientras tanto... El diálogo permite a los polarizadores dar la impresión de que son personas educadas y constructivas, pero no ha sido capaz de contribuir significativamente a la paz en la región. A esto se le añade que en prácticamente todas partes el diálogo ha sido secuestrado por autoridades que en mi modelo quedarían clasificadas como polarizadores y constructoras de puentes. Para ellos, el diálogo es un alimento, reafirma su estatus, pero no acerca las soluciones al grupo de silenciosos.

Cuatro puntos de inflexión

Aparte de conocimientos sólidos y experiencia práctica en el uso del diálogo como medio, para afrontar adecuadamente la polarización hay que saber aplicar cuatro puntos de inflexión: estos son los cuatro factores

cruciales que definen el juego. Trabajar con estos cuatro elementos puede dar la vuelta completamente al enfoque del conflicto y la polarización.

Son los cuatro puntos de partida para una estrategia ante la polarización: los cuatro puntos de inflexión.

1 Cambiar de grupo objetivo.
2 Cambiar de tema.
3 Cambiar de posición.
4 Cambiar de tono.

Cambiar de grupo objetivo

Para exacerbar la polarización, el polarizador enfoca hacia el centro, a los silenciosos. La polarización aumenta a medida que el centro se va volviendo más pequeño. El adversario del polarizador es su polo opuesto, pero el grupo objetivo del polarizador no está ahí, en el otro bando: esto es un error típico. El grupo objetivo del polarizador es el centro, ya que es donde están las personas sensibles a la presión de polarización. Ahí es donde pueden ganar algo.

Lo podemos constatar, por ejemplo, en la actitud de Daesh. Sus atentados terroristas coinciden con la dinámica operativa del modelo. Para polarizar, puedes atacar a tu adversario, como ocurrió por ejemplo en las oficinas de la revista satírica francesa *Charlie Hebdo* (que en Occidente es símbolo de la libertad de expresión), o el Museo Judío de Bruselas (que representa a su enemigo, Israel). Pero todavía es más efectivo atacar al centro, como en el atentado de la sala de fiesta Bataclan, donde había gente normal y corriente disfrutando de un concierto. Los terroristas volvieron a atentar contra el centro cuando mataron a personas normales y corrientes en un bar de uno de los distritos centrales de París y, pocos meses más tarde, a pasajeros del metro de Bruselas y en el aeropuerto de Zaventem, en Bélgica. La manera más eficaz de polarizar es obligar a la gente del centro a elegir entre blanco y negro. Si las cosas afectan a personas ordinarias como usted y como yo, la presión de polarización aumenta. Un atentado sangriento es lo que más polariza.

La polarización se produce a través del centro, y la despolarización, también. Una estrategia antipolarización meticulosa exige una aproximación correcta al centro. Hay que desplazar la atención de los polos, y convertir el centro en la zona de inversión. Este es el primero de los cuatro puntos de inflexión: dejar de centrarnos en los polarizadores.

Nuestra tendencia es enfrentarnos a los polos. Si oímos sentencias sin matizar (que es lo que se les da bien a los polarizadores), nos sale de dentro la necesidad de combatirlas. Reclaman nuestra atención. Como cuando en una zona problemática la policía no tiene ningún problema en nombrar los diez o hasta veinticinco nombres de personas que provocan dificultades. Y el resto de los habitantes de esa zona también saben quiénes son. En algunas zonas hay dos bandas enfrentadas, y sus líderes son conocidos con nombre y apellidos. Sin embargo, es peligroso centrar toda la atención en estos polarizadores y su grupo de seguidores. La fuerza que hay que movilizar es el centro. Despolarizar solo es posible si cambiamos el grupo objetivo. Si centramos atención en los polos, contribuimos a la polarización. Solo podemos despolarizar si invertimos en el centro.

Veamos un magnífico ejemplo de ello: en la ciudad neerlandesa de Utrecht la policía aplica algo que llaman «el método de los aliados». Su creador, Rachid Habchi, de la Policía Nacional de los Países Bajos, se centra explícitamente en reforzar a los silenciosos. Ha reclutado muy cuidadosamente a las personas adecuadas de uno de los barrios más grandes de la ciudad, y cada dos meses las reúne para comer juntas. Durante estas comidas se habla de la seguridad del barrio, de los problemas y tensiones que haya; se preparan para la polarización. Quienes se sientan con él a la mesa no son polarizadores. La idea de Habchi es que hay tres tipos de persona que se presentan voluntarias para fomentar la paz. Se presentan como modelos que seguir, quieren inspirar a los jóvenes a mostrar buen comportamiento. Estas personas tienen afinidad con las comunidades del distrito; lo han creado ellos mismos. Tienen influencia. Pero en la experiencia de Habchi, también son personas que no están cuando las necesitas, si hay disturbios. Cuando hay tensión en

el barrio, estas personas no tienen impacto. (Ya) no son del barrio; tienen todo tipo de puntos de vista que pueden ser ciertos, pero no vienen del centro o ya no están en el centro. Por otro lado, están las llamadas «figuras clave», personas en quienes los empoderadores invierten mucho. Puede tratarse de un líder de la mezquita, de un miembro de la junta de un centro cívico, o de algún activista o sindicalista conocido. O también podría ser un líder de una banda. Estas figuras clave tienen sus propios intereses, y cuando la polarización se intensifica, siempre se preocuparán en primer lugar de lo suyo. Esto hace que sean menos fiables para los objetivos de Habchi: lo que él necesita son aliados de verdad. ¿De quién te puedes fiar, por ejemplo, si se produce un atentado terrorista que intensifica la polarización musulmán versus no musulmán? Tienes que reclutar a vecinos con influencia pero que estén situados en el centro, y que defiendan los intereses correctos. Esos son tus aliados. Con sus años de experiencia, Habchi ha aprendido a reunir a las personas adecuadas, personas que comparten un objetivo: seguridad en el barrio y futuro para los niños. Las redes se construyen en tiempos de paz, cuando no hay tensiones, y se activan cuando la polarización se cierne. Un aliado puede ser un personaje clave del barrio, pero también una madre con influencia en la calle, un maestro con influencia en la escuela, un entrenador de un club deportivo, el propietario de una tienda... puede ser cualquiera. Lo que caracteriza el método de los aliados es que se refuerza el centro y que el grupo se reúne regularmente. En la actualidad, la policía neerlandesa está aplicando este método en otros municipios. Con él, en tiempos de paz acumulas la fuerza para despolarizar; así, no hay que hacerlo durante el incidente en sí ni cuando ya haya empezado la fase de escalada, porque eso ya sería demasiado tarde. La cohesión social está en el centro, ese es el grupo objetivo.

Cambiar de tema

La polarización aparece al convertir las identidades de los polos opuestos en el principal tema de conversación. Despolarizar implica diferir radicalmente de ese proceso. En el barrio de Utrecht, el principal tema de conversación ya no es «qué intenciones tendrán esos chicos que se pasan el día en la calle», ni si «los musulmanes tienen que volver a su país»; el tema adecuado es la seguridad. Se elige un tema común, lo cual no sienta bien a los polarizadores. A los polarizadores les gusta señalar el mal. La seguridad es un tema, no un punto de vista que genere discusiones (y las discusiones son algo que, para despolarizar, debemos evitar como la peste). ¿Qué posibilidades tiene nuestro barrio de ofrecer un futuro a nuestros hijos? ¿Qué podemos hacer para sentirnos seguros? ¿Cómo deberíamos colaborar con el ayuntamiento? ¿Cómo deberíamos colaborar con la policía? ¿Quién pone trabas que nos impiden alcanzar esos objetivos? Y ¿cómo podemos evitar esos obstáculos? Fijaos que esto son preguntas. Centrar la atención en dilemas y problemas es importante: estas cuestiones no giran en torno a la identidad, sino a la lealtad.

¿Cómo podemos reforzar las conexiones que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos comunes?

Parece simple, pero no lo es. La retórica de las polarizaciones nacionales socava los avances locales. En la ciudad de Nimega, por ejemplo, varias personas de una residencia tuvieron la idea de invitar a solicitantes de asilo y cocinar para ellos. La intención era conocerse. Aquí la pregunta abierta era: ¿podemos conocernos? Pero a los polarizadores les sentó mal. El Partido por la Libertad (PVV) se quejó: ¿quién garantizaría la seguridad de nuestros mayores? Esta es su retórica, oponer la identidad del extranjero a la del neerlandés. Un gesto de lealtad habría tenido un efecto despolarizador, pero en este caso la estrategia opuesta del partido derechista (que tuvo mucho eco en la prensa) resultó muy efectiva. Finalmente, se desechó la idea. La estrategia polarizadora se centra en la identidad, mientras que la estrategia opuesta gira en torno de las lealtades (y tiene el objetivo de despolarizar).

En todos los incidentes y todos los conflictos hay dos dimensiones: la relación y la cuestión. Una relación que puede estar dañada de antes o dañarse ahora, y la cuestión del contenido. Quien invierte en una con-

versación sobre la identidad del otro amenaza la relación. Puede hacerlo deliberadamente (de hecho, esa es la intención del polarizador), pero también puede ocurrir aunque uno vaya con las mejores intenciones: es el punto ciego del constructor de puentes. Sin embargo, quien invierte en la cuestión adecuada, despolariza, y ofrece a la gente la posibilidad de unirse alrededor de un tema, aunque a menudo es difícil reducir un incidente o tema a una cuestión que pueda debatirse. Si se consigue, mejora la cohesión. Un enfoque conjunto, con acción, y no palabras, puede marcar la diferencia, especialmente en un vecindario.

Cambiar de posición

Sabemos que el constructor de puentes se sitúa por encima de las partes. Es un papel que asumen a menudo los alcaldes. El papel de constructor de puentes es recurrente en su cargo. Además, tienen que ser capaces de mantener su partido y sus intereses separados. En caso de polarización, a veces esa estrategia puede fallar. La gente no se fía del constructor de puentes, independientemente de si tiene un cargo oficial o no. Los polarizadores toleran al constructor de puentes, pero le ponen la etiqueta de «no es uno de los nuestros». Intentarán que tome partido por ellos (algo que cualquier alcalde reconocerá) y pueden hacerlo de manera transparente pero también extraordinariamente astuta. Un pequeño desliz puede revelar una falta de objetividad. Los polarizadores están muy tranquilos sobre ese hielo quebradizo, mientras que el alcalde no puede evitar los resbalones. A menudo, los polarizadores secuestran al alcalde que intenta tender puentes, y mientras los polarizadores sepan mantenerse en su lugar enunciando los lemas adecuados, gozan de una posición cómoda y de suficiente visibilidad. Prestar demasiada atención a los polarizadores puede salir caro; por eso cambiar de tema y cambiar el público objetivo, y también la propia posición, son decisiones vitales estratégicas.

El debate sobre las molestias potenciales o existentes que genera, por ejemplo, un campamento chabolista o un centro para solicitantes de asilo requiere que el alcalde adopte una postura intermedia y atenta. Es

crucial asumir una posición que no esté por encima de las partes, sino exactamente en el medio, con el grupo objetivo adecuado del barrio o ciudad, y no solo los autoproclamados líderes o polarizadores. Conocer el centro, escucharlo y formar parte de él no es lo mismo que tender un puente entre los polos: es un cambio radical de posición. Escuchar los matices, movilizar al centro, desplazar el debate de una identidad de residentes de chabolas o solicitantes de asilo (combustible) a cuestiones de seguridad en el barrio, despliegue de la policía a las horas más necesarias (por la noche). Los temas de cooperación entre el vecindario, la policía y el municipio son, en última instancia, cuestiones de lealtad.

Estos tres puntos de inflexión (grupo objetivo, tema y posición) interactúan y son especialmente relevantes en el caso de un alcalde, pero también se aplican al profesor en el aula, o al policía en la calle. En el incidente que he mencionado antes (el caso de Mitch Henriquez, un hombre de color que murió trágicamente tras un encontronazo con la policía), el alcalde de La Haya no le quedaba otra que intervenir. En este caso, la polarización enfrentaba a la policía (blanca) con el barrio (de color). Poco después del incidente, el alcalde hizo una declaración en la que aseguró que podía dar fe de la integridad de su policía. Sin querer, con esto suministró combustible. El mismo alcalde tiene la tarea de expresar su interés por y para el vecindario. No está ni a favor ni en contra de la policía, tiene que posicionarse en el centro, aparentando que no tiene (pre)juicios. No es neutral, ni está por encima de las partes, ni en algún lugar entre los polos: está en el centro, defendiendo los intereses de los silenciosos: un barrio que vive desde hace años bajo un campo de tensión. La gente quiere que se les escuche. Aquí despolarizar significa reclutar a las personas adecuadas, seleccionar el asunto correcto, elegir una posición en el centro y escuchar. Juzgar empuja a la gente a los polos, escuchar los lleva al centro, pero luego tienes que ponerte a ti mismo en ese centro.

Vi un buen ejemplo de esto en Ámsterdam. Cuando Pegida, un movimiento político antiislámico de Alemania, anunció que se manifestaría allí para expresarse en contra de la política de refugiados en la ciudad,

enseguida se desencadenó una polarización. Antifa, un grupo de antifascistas, quería hacer una contramanifestación el mismo día. A la policía le tocó la poco agradecida tarea de mantener los dos bandos separados. Debido a su neutralidad, la policía siempre está en el centro, y queda comprometida en cuanto se inclina demasiado hacia uno de los polos. Operar desde el centro es un gaje del oficio para la policía, y eso también la convierte en la primera candidata a chivo expiatorio. Tanto Pegida como Antifa acusan al gobierno de actuar sesgadamente: según los primeros, son demasiado blandos con los refugiados, y según los segundos, demasiado tolerantes con los racistas.

Aquí fue cuando Eberhard van der Laan, el alcalde de Ámsterdam, supo mostrar un buen ejemplo de estrategia de polarización. Antes de la manifestación, dejó muy clara su postura y lo que toleraría a los manifestantes. Lo resumiré aquí: «Para nosotros, los ciudadanos de Ámsterdam, el derecho a manifestación es casi sagrado; la policía hace todo lo que está en su mano para que se pueda ejercer el derecho a la libertad de expresión. Queremos que los manifestantes cooperen y hemos establecido normas relativas a insultar o herir a grupos de población concretos». Van der Laan habla desde el centro («nosotros, los ciudadanos de Ámsterdam»), cambia el tema de «extranjeros sí o no» a la cuestión real (la libertad de expresión sin insultos) y de este modo no solo apela a los polarizadores, sino también a toda la ciudad de Ámsterdam y sus fuerzas policiales. Cambió las cartas, en cierto modo, y moderó el tono. Lo que me lleva al último punto, quizá el más difícil.

Cambiar de tono

Quien quiere despolarizar no debe moralizar. Todos tenemos una opinión, tenemos nuestras propias ideas, y nos dan vergüenza ajena ciertas opiniones o actitudes de los demás. A veces esto lleva a situaciones de gran hostilidad. Un alumno que afirma que Bilal Hadfi, uno de los asesinos de París, es un héroe, puede hacer enfurecer a un profesor. Tenemos nuestra propia opinión y, por tanto, esto nos afecta. Los profesores viven

todos los días escenas como esta. La tendencia del docente es cambiar de papel y asumir el de constructor de puentes, buscando ideas razonables, para llegar a un terreno común. ¿Qué oportunidades de mediación tiene? Otra opción es que se deje llevar, asuma el papel de polarizador y sermonee con firmeza al alumno, a quien estará otorgando el papel de polo opuesto. Y puede tener toda la razón del mundo, pero las posibilidades de que salga algo bueno de esto son mínimas; lo más probable es que se intensifique la polarización.

Este es el campo de tensión a que se enfrentan muchos maestros. La clase evalúa el papel de constructor de puentes del profesor. ¿Qué pensará realmente? ¿Está a favor de Israel o de los palestinos? Esta es la trampa en que pueden caer los constructores de puentes que se sitúan por encima de las partes, como figuras independientes que reconocen la oposición planteada por los polarizadores. En última instancia, resulta que los polarizadores determinan los términos, el tema y el tono, y el constructor de puentes solo puede actuar en el espacio que se le concede. Al mismo tiempo, el papel de polarizador conlleva el gran peligro de que aportemos con gran convicción nuestra propia moral y que acabemos dejándonos llevar por la polarización, es decir, que nos convirtamos en uno de los polos opuestos en un pensamiento de nosotros contra ellos. De hecho, esto ocurre en cuanto expresamos nuestra opinión.

Una vez más, lograr otro tono y encontrar una ruta alternativa que permitan despolarizar son cosas que pasan por el centro. Se necesita paciencia para hacer preguntas desde el centro y buscar los temas correctos. No se consigue entrando en una conversación identitaria sobre Bilal Hadfi («¿es bueno o malo?»), sino planteándose la cuestión de en qué sentido se reconoce este alumno en Bilal Hadfi. Pero cuidado: hay una sutil diferencia entre hacer una pregunta y responsabilizar a alguien. Y ahí es donde entra el tono. El tono debe ser de interés real, de reconocimiento del otro; un tono amable, que no juzgue, ni siquiera indirectamente. Por muy sutil que sea la diferencia entre hacer una pregunta sincera y una pregunta que busca responsabilidades, la persona destinataria de la pregunta sabrá re-

conocerlo. En el primer caso, todo es posible; en el segundo, no logramos nada. Los matices solo tienen una oportunidad si reconocemos realmente la posición del otro. Es algo que no se puede fingir, pero sí practicar. Yo lo llamo «discurso mediador», y requiere un «comportamiento mediador». Todos los docentes, agentes de policía y alcaldes (y podría decir muchas profesiones más) deben disponer de esta habilidad.

La tentación de afirmar que tenemos razón es grande. Sabemos discutir, formular puntos de vista: la radio, la televisión, el periódico o Twitter ofrecen opiniones. Parece que ser capaz de expresar con firmeza una opinión y desarrollar una actitud crítica es una de las cualidades más importantes que uno debe tener. En general, no estamos tan formados para plantear preguntas. Hacer preguntas es la razón de ser de los filósofos, pero ni siquiera ellos lo practican mucho fuera del mundo académico. Esto se debe a que el comportamiento mediador no solo requiere el arte de la palabra, inteligencia y capacidad intelectual, sino también una actitud que implique que tras una pregunta sincera vendrá una respuesta igual de sincera, y que ambas tienen la misma importancia: después de hacer preguntas, también deberíamos ser capaces de escuchar. Y es algo que se descuida demasiado a menudo. ¿Quién tiene la formación suficiente para escuchar de modo que el otro sienta que lo escuchan? Escuchar, por cierto, no es lo mismo que dar la razón. Quien escucha pero al mismo tiempo ya está ocupado pensando la pregunta o réplica siguientes, no lo está haciendo bien. Quien siente vergüenza ajena y solo escucha a medias, tampoco. Construir un discurso mediador y un comportamiento mediador es esencial para la despolarización, y debería ser una habilidad básica para las personas con cargos directivos. Pero como ya he dicho, no es un truco: el comportamiento mediador es una condición tan indispensable como el discurso mediador.

Discurso mediador y comportamiento mediador

¿Cómo se construyen el discurso mediador y el comportamiento mediador? Empezaré con un ejemplo. A veces, la policía (en los Países Bajos, en Bélgica, en Francia, en toda Europa) sufre polarizaciones internas. La llegada de un gran número de refugiados a los Países Bajos ha hecho que no solo la población se divida entre partidarios y opositores, sino que también haya variedad de opiniones en el seno de los equipos policiales, que al fin y al cabo son un reflejo de la población. Sin embargo, es importante que la policía se mantenga siempre en el centro; en los Países Bajos todo el mundo recibe el mismo trato, independientemente de la raza, el sexo, la religión... Esto requiere que los equipos policiales en conjunto ocupen el centro.

Una vez, trabajando, me encontré con una jefa de policía que en un momento dado se había dado cuenta de que las emociones relativas a la instalación de un centro para refugiados en su municipio se estaban desmadrando, tanto en la calle como alrededor de la máquina de café de la comisaría y en las patrullas. No había peleas entre colegas, pero el tema era cada vez más sensible. La jefa actuó como tal y convocó una reunión para hablar del tema. Expresó su propia preocupación por la llegada del centro de acogida, lo desconocido, las historias de esos hombres solteros, su propia hija joven… ¿Qué significa esto para mí, para mi familia, para mi ciudad? Expresó sus propios sentimientos. Mostró su propia vulnerabilidad e invitó a otros a compartir sus experiencias personales con el resto del equipo sin tener en cuenta categorías ni prioridades. La idea no era formular un punto de vista, sino mostrarse a uno mismo. Resultó que uno de los miembros del equipo era hijo de refugiados que habían llegado a los Países Bajos huyendo de la guerra de Yugoslavia, y se sentía incómodo con ciertos comentarios contundentes sobre aprovechados que había hecho alguien del equipo, un colega. Le afectaban. Otro, en cam-

bio, estaba harto de refugiados, especialmente porque su hija ya llevaba tres años en la lista de espera para conseguir un piso para independizarse, y afirmó sin rodeos «que estaba en contra de que se instalara un segundo centro de acogida en la ciudad. ¡Que pidan asilo en Arabia Saudita, aquí no!». Etcétera.

Algo en la introducción de la jefa hizo que se escucharan entre ellos. La polarización no se intensifica, las distintas posturas que se presentan son matizadas por el grupo. El espíritu de equipo empieza a hacer su trabajo. El hijo de refugiados no se queda solo, y el firme opositor del centro de acogida, tampoco. Su trabajo exige que las personas del mismo equipo se entiendan, el trabajo no debe quedar perjudicado por discordias internas: en un momento de necesidad, algo que en este trabajo ocurre a menudo, tienes que poder confiar al cien por cien en tus compañeros, deben cubrirse literalmente unos a otros. Finalmente, a lo largo de la reunión se exploraron y reconocieron todas las posturas, de modo que a continuación, uniformados por la calle, pudiesen estar al servicio de todo el mundo, tal como lo exige el artículo 1 de la Constitución de los Países Bajos.

Es uno de mis mejores ejemplos de que el éxito viene del centro. El líder del equipo asume una posición central en la polarización y hace una pregunta sincera. Reconocer las posiciones acerca a la gente a los matices, el asunto no es la identidad del otro, no hay culpabilización. Aquí, la simple pregunta es: ¿dónde estás en este tema? ¿En qué te afecta esta situación? ¿Cómo influye en tu profesionalidad? Ahora es posible hacer una formación adecuada (disponible para todo el mundo) para aprender a plantear preguntas, pero para alcanzar verdaderos avances no basta con un discurso mediador (hablar adecuadamente, parafrasear, resumir y repreguntar), también se necesita una actitud fundamental: el comportamiento mediador. ¿Es realmente posible dejar en suspenso la opinión propia? ¿Puedes escuchar lo que la otra persona tiene que decir sin construir tu propio análisis, sin querer comprobar la veracidad de sus palabras como si fueras un detective? En mi experiencia en mediación de

conflictos he aprendido que nunca sé todos los entresijos del caso desde el principio. Durante una mediación entre dos directores rivales, después de meses en pleno proceso, me di cuenta de que todavía no tenía ni idea. Y al final he descubierto que para que mi intervención sea lo mejor posible debo trabajar sabiendo que muy a menudo no importa lo que yo piense, ni si conozco los entresijos del caso: debo ser capaz de dejar mi opinión en suspenso una y otra vez, sin perder mi criterio.

Para obtener el máximo beneficio (con el objetivo de la cohesión social en mente), debemos poder escuchar con imparcialidad, lo cual no es fácil. A veces, quien habla puede detectar hasta la más mínima parcialidad, y eso frena la conversación inmediatamente. El comportamiento mediador, en cambio, puede dar inicio a una conversación en un abrir y cerrar de ojos. Esta cualidad, que a veces hace milagros, es decisiva para gestionar conflictos, pero también para gestionar la polarización, aunque este segundo caso es un poco más complicado.

En el ejemplo de los policías que he usado antes, existe una polarización (cada vez más gente piensa en términos de blanco o negro), y lo mismo podemos decir sobre el ejemplo de la escuela, aunque los implicados no son conscientes de ello desde el principio. Todo empieza como suelen empezar estas cosas: un incidente que lleva a un conflicto, que a su vez desemboca en un clima de fuerte polarización. El incidente ocurrió en un centro de capacitación regional de la zona metropolitana de Ámsterdam. Un estudiante (dieciséis años) que quería formarse para trabajar con jóvenes decidió en un momento dado que sus convicciones religiosas le impedían dar la mano a las mujeres. Estaba fuertemente comprometido con su fe. Esto hizo que se enfrentara a su profesora, una mujer de sesenta y dos años que reaccionó con vehemencia: llevaba toda la vida luchando por los derechos de la mujer, había vivido plenamente la segunda ola de feminismo, y ahora, al final de su carrera, le tocaba ese estudiante religioso cuyo comportamiento le parecía injustificable. El incidente no pasó desapercibido en la escuela. La profesora decidió que ese estudiante no podía asistir a su clase; la escuela tiene la norma de que todo el mundo

se da la mano al entrar, así que la profesora decide comentar este asunto con la dirección para que le digan qué norma se aplica en estos casos. La profesora emplea su identidad feminista, expresa sus puntos de vista con una opinión contundente sobre el islam. El alumno usa su identidad islámica; para él, estrechar la mano ya no es aceptable. Invoca su integridad y quiere poder profesar su fe libremente.

El incidente se convierte en un conflicto. Se utilizan todos los métodos de gestión de conflictos posibles: discusión, diálogo, búsqueda de soluciones, mediación de un imán, intervención de un colega respetado que habla con la profesora, implicación de los padres –que piden una actitud más suave ante el fanatismo de su hijo y expresan la esperanza de que se le pase con la edad–… Pero este callejón sin salida no tiene vuelta atrás, y el alumno acaba expulsado. Una decisión firme. La dirección establece la norma y resuelve así la disputa. No es la solución más elegante, pero el conflicto se da por terminado. Volviendo al modelo del iceberg, vemos que solo se ha trabajado y hablado con las personas implicadas directamente. La fase de escalada, la fase de estancamiento y la fase de mediación se han cerrado con un éxito relativo. Ha habido una gestión del conflicto; lo que ha faltado ha sido prestar atención a la polarización.

Se ha producido una fuerte polarización entre dos poblaciones separadas de la escuela y, mientras tanto, el público, el centro, se mantenía atento. Una población está formada por los alumnos del centro, un grupo con trasfondos muy diversos. Parte de ellos son musulmanes, y contribuyen con sus opiniones durante la fase de estancamiento. Después se hace un silencio; el proceso no avanza y no llegan anuncios «desde arriba». Pero esto no significa que la polarización se reduzca. La falta de información da lugar a especulaciones, incluso a teorías conspiratorias a gran escala. Parte de los docentes habrían asistido a reuniones del ultraderechista PVV, varios estudiantes se plantean seguir el ejemplo del estudiante expulsado, a quien consideran un valiente. En una sola semana el ambiente se enrareció y los puntos de vista se extremaron; la dirección no dijo nada.

Mientras tanto, otra población está empezando a reaccionar a su manera. El profesorado se polariza, se divide entre oponentes y partidarios. Algunos profesores opinan que el islam ya tiene demasiado poder sobre la cultura holandesa y que la única manera de abordar el problema es marcar límites. «No debemos permitir ningún retroceso en el campo de la igualdad de trato; ceder aquí es el principio del fin.» Otro grupo de profesores, en cambio, cree que «el islam no es tan malo; lo que nos hace perder el contacto es obligar a los musulmanes a adaptarse, buscar mediación continuamente y no dejar que este chico cumpla con sus preceptos religiosos en paz. Si el chico se muestra respetuoso de otro modo, saludando con la cabeza, por ejemplo, sin dar la mano, ¿qué problema hay?» «Sois unos xenófobos e islamófobos», afirma un miembro destacado de este grupo.

La característica de la polarización es que enfrenta identidades, y aquí vemos que es algo que hacen tanto unos como otros. La identidad neerlandesa contra la identidad islámica. La directiva del centro lo observa. Han gestionado el conflicto, pero no abordan la polarización.

Para actuar con credibilidad, necesitan un discurso mediador y un comportamiento mediador. Cuando el ambiente ya está polarizado, es demasiado tarde. La credibilidad debe acumularse en tiempos de paz, en la fase de prevención, no en la fase de estancamiento, cuando la batalla ha estallado. Y la despolarización, en este caso, significa que no solo hay que abordar el conflicto con los actores del conflicto, sino también la polarización. Desde el centro. De hecho, la dirección tiene por delante un doble trabajo: verbalizar cuidadosamente tanto la polarización entre los estudiantes como la polarización en el seno del personal docente. Para hacerlo no hay que respetar a los polarizadores, sino a quienes están en el centro, y el tema no es islam versus identidad holandesa, sino la cuestión de cómo podemos encontrar una manera de relacionarnos entre nosotros que encaje con la escuela. ¿Qué afecta al estudiante? ¿Qué afecta al docente? ¿Quién está dispuesto a declararse propietario del problema en la polarización? ¿Qué matices nos permitirían encontrar el tono que posibilite el diálogo?

Aquí, también, la estrategia de reclutamiento es crucial. ¿Quién está dispuesto a hablar, quién publica en el periódico semanal del centro algo que contribuya constructivamente? Y ¿es capaz la dirección de abandonar el papel de constructor de puentes y ponerse en el centro, hacer preguntas y escuchar? A menudo, si las personas en puestos directivos no lo hacen es porque no se atreven, por miedo a que la situación «no haga más que empeorar», especialmente si solo se les ofrece la posibilidad de formular combustible. En tal caso, las emociones escalarán, es inevitable. Pero si alguien que sabe estar en el centro y escuchar encuentra el tema correcto (y mantenerse ahí, aunque se desate una tormenta de furia y frustración), eso no ocurrirá. Esto requiere confianza, confianza en uno mismo, más que resistencia. Conozco a gente que se mantiene en el centro a base de firmeza, terquedad y resistencia, pero eso no es ninguna garantía de éxito. La confianza, sí. Quedarse en el centro pero dejarse conmover por lo que se dice, demostrar que lo que se dice queda entendido, es de vital importancia. En esa posición es posible no solo escuchar, sino también marcar estándares: no hace falta discutir todos los principios. Se pueden mencionar las normas de la escuela, pero eso no nos exime de la conversación.

¿Cuál es el problema real?

No hay que dejarse llevar por el marco de los polarizadores. En la polarización, se contrastan dos identidades, pero ¿qué es lo que realmente está pasando? Debemos hacer las preguntas correctas para adentrarnos en la polarización. Me encontré con un ejemplo claro en una zona residencial donde se enfrentaban dos bandos: los que estaban hartos de los jóvenes que hacían ruido en una plaza cercana rodeada de edificios altos de obra nueva, donde chutaban la pelota contra los carteles de un pequeño campo de fútbol (uno de los campos que la Fundación Johan Cruyff instala en los barrios) y a los que no les molestaba tanto: si no hacía fresco, bajaban por las noches a hacer barbacoas en la plaza y, si acaso, de vez en cuando pedían a los chavales que no hiciesen tanto ruido. Esto se prolongó durante un tiempo, hasta que jóvenes de otro barrio se unieron al grupo.

Se volvieron más ruidosos, poco después el ambiente se enrareció a raíz de una denuncia de robo, y la policía entró en escena. Los medios de comunicación informaron sobre el incidente, que pronto se convirtió en una polarización entre musulmanes y no musulmanes. En teoría, la banda local contaba con el apoyo de sus padres, que vivían alrededor de la plaza; pero la mayoría de los residentes del barrio, población blanca, estaba enfurecida. No habían ido a vivir allí para sentirse como si estuvieran en el extranjero, afirmó un polarizador. Y este fue uno de los comentarios más moderados que hubo. También apareció un constructor de puentes: el pastor de una iglesia local quiso poner en marcha una iniciativa de diálogo, en la que la Iglesia cristiana ofrecía espacio y oportunidad para discutir el tema. Esto no sirvió para calmar la dinámica visceral de la polarización; a lo sumo, le proporcionó más combustible.

Finalmente, se vio que el marco no era el adecuado. Cuando se hicieron preguntas desde el centro, salió a la luz un error estructural de años anteriores. Los residentes de este barrio de nueva construcción habían comprado viviendas que en los folletos aparecían alrededor de una plaza con mucho verde. El dibujo del arquitecto y los urbanistas era un espacio verde idílico con hermosos tilos altos y madres jóvenes empujando cochecitos. Esta imagen encantadora quedó truncada con la llegada del campo de fútbol. El barrio no adquirió el estatus esperado, su prestigio cayó en picado, y el valor de las casas, también. Las identidades subyacentes que resonaban allí en la controversia entre musulmanes y no musulmanes eran las de propietario contra inquilino. Los inquilinos, menos adinerados y más a menudo musulmanes, tenían otros intereses, su conexión con el lugar era distinta que la de los compradores que habían ido a parar a un entorno que no era el que se les había prometido. O eso sentían. Saber qué mueve a la gente, qué les afecta, cuál es el verdadero problema y, si es posible, qué problema comparten, elimina el marco de los polarizadores.

Los polarizadores capitalizan cualquier incidente que les dé la oportunidad de desacreditar la identidad de su oponente. Aplicar comporta-

miento mediador significa tener la capacidad de aguantar en el centro, haciendo preguntas, investigando, sin sacar conclusiones ni saber todos los entresijos de un asunto. Este paso solo es apropiado una vez que las partes hayan reconocido que son propietarias del problema y hayan revelado en la medida suficiente qué es lo importante para ellas.

En resumen

Cada situación requiere un planteamiento distinto. Para poder determinar muy conscientemente la estrategia en diversas circunstancias, he llenado la caja de herramientas de ideas y algunas listas (cinco papeles, cuatro puntos de inflexión, siete fases del conflicto, etc.). Pero al final, la herramienta más importante es el propio profesional. Cualquier agente que haya trabajado en la calle sabe que tiene que estar ahí al cien por cien como persona cuando hay problemas. Ya en la academia de policía empieza un entrenamiento continuo sobre «mantener el contacto». Muchas veces, cuando un alcalde sabe que todas las miradas están puestas en él, lo único que permite avanzar (políticamente) es su propia aportación, auténtica y decisiva. Y los docentes profesionales, ya sea de educación primaria, secundaria o superior, saben que el alumno o estudiante puede exigirles el máximo en cualquier momento. En esas situaciones, hay que estar a la altura, con toda la personalidad. En este sentido hay poca diferencia entre docente y alcalde: lo que importa es quién eres. La clase o el municipio exige un líder que escuche de verdad y, además, tenga otra característica: credibilidad. Y esto se aplica igual a curas, pastores o imanes que a trabajadores sanitarios, gestores de proyectos o directores. El denominador común de todas las características a las que se debería poder recurrir en situaciones tensas es la capacidad de utilizar el discurso mediador y el comportamiento mediador: un factor de éxito decisivo y crucial en todas estas profesiones.

Y en realidad todavía hace falta otra cosa.

En una polarización (pensamiento en blanco y negro), con frecuencia la gente muestra su lado más mezquino y más feo; a veces, llegan a comportarse del modo más infantil. A menudo los incidentes ocurrieron hace años, o la causa de un conflicto lleva tiempo olvidada, pero la disputa familiar sigue sin ceder ni un palmo. Y a veces la gente invierte en una polarización prolongada, construyendo su identidad en ella (por ejemplo, en el caso de los fervientes activistas medioambientales, y en el campo de la tensión entre agricultores y gente que quiere proteger la naturaleza). Tanto es así, que ya no pueden prescindir de la imagen de su enemigo: la polarización se ha convertido en parte integral de su propia identidad. En filosofía se habla del «otro constituyente»: el otro refuerza mi identidad y con el paso del tiempo puede llegar a ser indispensable para ella.

Guardar estas imágenes del enemigo hacen que el pensamiento se vuelva rígido e impiden que la gente muestre su mejor cara. El programa de televisión neerlandés *Het familiediner* [La cena familiar], en el que se discuten viejas peleas frente a la cámara, muestra muchas de las características menos atractivas de la especie humana. Con este ejemplo quiero destacar especialmente la estrechez de miras intrínseca a la polarización, pero sin intención de trivializar la problemática que conlleva. La gravedad de esta estupidez o inflexibilidad (otras dos palabras para referirnos a «mezquindad») ha sido suficientemente destacada por la propia historia, especialmente cuando la estupidez o inflexibilidad se combina con el poder ciego de las masas. Es un hecho bien conocido que las masas mezquinas son poderosas y peligrosas, y pueden resultar en violencia.

El antídoto es la visión. Y eso es lo que debemos esperar de quienes se oponen a las masas, los «verdaderos» líderes. La polarización requiere un muy buen discurso mediador, que debe aportarse con visión e imbuido de valores. Yo defino la visión como la capacidad de crear una nueva realidad con imaginación. Es la habilidad de tocar a la gente con esa realidad, y sacarla de su estrechez de miras con palabras y valores. Es una tarea difícil. Nelson Mandela lo hizo, y sacó a todo un país de la etapa de venganza y lo llevó a la etapa de reconciliación. Lo utilizo aquí

como un ejemplo evidente, sin el objetivo de alabar o vilipendiar a otros políticos o líderes locales, ni de alinearme a la izquierda ni a la derecha del espectro político. El lector puede valorar por sí mismo en qué grado nuestros líderes nos han ofrecido visión (o lo contrario) en los últimos años. Ofrecer visión, con imaginación, es lo que deben hacer los líderes en caso de polarización.

Los líderes que quieren «tender puentes» harían mejor en dedicar su tiempo y su capital colocándose en el centro, escuchando y siendo conscientes de todos los ángulos para, a continuación, ofrecer una visión en una narrativa que una, que tranquilice, que ofrezca moderación en lugar de imitar el feroz lenguaje del polarizador. Los cuatro puntos de inflexión son la guía perfecta para esa narrativa. Es un error pensar que todos queremos que nuestros líderes mundiales, nuestros ministros, nuestros alcaldes, se mantengan firmes. Eso puede satisfacer nuestra visceralidad por una temporada y llenar las columnas de los periódicos, pero ya no nos tranquiliza. Es un error pensar que queremos oír que estamos en guerra con Daesh. El lenguaje contundente es la vía de escape de los impotentes, solo sirve para enterrarnos todavía más en la creciente polarización. Aun así, líderes políticos de todo el mundo lo hacen. A menudo, la visión se confunde con el lenguaje firme.

La visión con imaginación nos eleva. Es sutil, no nos dice inmediatamente lo que queremos oír, sino que deja que el lenguaje y la actitud ofrezcan una salida a la polarización. La visión nos proporciona un horizonte y, por tanto, espacio. Conseguirlo no es fácil. He visto de cerca a gente que muestra visión (por ejemplo, ciertos gerentes del sector sanitario, algunos escritores, jefes de policía, profesores), y desde la distancia, a veces me parece detectar lo mismo en algunos líderes mundiales y políticos. Así que es posible, si desarrollamos un discurso mediador y un comportamiento mediador. Cuanto más exijamos a nuestros líderes que actúen de ese modo, a más gente llegaremos. Y a medida que lleguemos a más gente, nos iremos despolarizando. La imaginación hace que el pensamiento sea flexible.

Existe un cierto tipo de líder que cree que apelar a la imaginación y adoptar una posición central es ser blando; como si hablar con y desde el centro excluyera la posibilidad de plantear demandas y establecer el estándar profesional o social. Esto no es así. En Europa, la igualdad de género es la norma; en la policía, la norma es la no discriminación; en política y en las calles, la norma es la transparencia y la libertad de prensa. Establecer la norma es de gran importancia (y vinculante), pero si la norma se establece sin dejar espacio para la conversación, lo único que tenemos son «palabras contundentes». Es lo que vemos que hacen líderes como Donald Trump. La norma necesita la conversación para adquirir un significado práctico, y una elaboración práctica es, a su vez, imposible sin disponer de normas claras. Por ejemplo, solo podemos hablar de igualdad de sueldos y de «techo de cristal» si la norma de la igualdad de trato entre hombres y mujeres está clara. Solo podemos mantener un debate significativo sobre la difícil cuestión de la perfilación étnica (es decir, retener a alguien por el color de su piel u otras características étnicas) si la norma de no discriminación está clara. Pero también ocurre al revés: la norma solo es relevante si puede ser discutida en la práctica; sin esa conversación profesional, la norma es solo una cáscara vacía. Algo bonito para una conferencia o para que la citen en televisión, pero con un valor práctico limitado.

Urgencia, urgencia, urgencia

A lo largo de los últimos años, el marco de pensamiento que expongo en este libro no ha parado de aumentar. La urgencia de dar respuesta a la polarización en numerosos ámbitos sociales, sobre todo en el campo de la lucha contra el terrorismo, la seguridad y la radicalización, es grande, y tengo la sensación de que esta urgencia seguirá aumentando casi inevitablemente en los próximos años. El papel del periodismo también es importante en este punto; por eso concluyo este libro básico sobre polari-

zación con esas dos facetas. ¿Podemos ganar conocimientos combinando el fenómeno de la radicalización con la polarización? Y ¿tiene el modelo de polarización un gran potencial de dar forma a «un nuevo periodismo»?

El círculo de radicalización

La polarización es un hecho innegable. Sin embargo, también podemos valorarla positivamente, algo que he hecho demasiado poco hasta ahora. La fricción, expresada en polos opuestos, puede ser un importante motor de cambio y renovación. Una dosis civilizada de polarización desafía el orden existente para explorar nuevas vías. Lo que conocemos, lo que nos resulta familiar, no avanza sin desafíos. La polarización, al igual que el conflicto, forma parte del desarrollo humano.

Pero ¿qué es una «dosis civilizada de polarización», y cuándo se convierte la polarización en esa peligrosa dinámica social que divide a los grupos y amenaza la cooperación o incluso la convivencia? Encontré la respuesta en mi contacto con el profesor Klaas van Egmond, quien escribió un hermoso libro[7] en el que describió cómo compiten y se alternan entre sí las visiones del mundo y los valores. Voy a mostrar una pequeña parte de sus ideas. Egmond señala el punto en el que la radicalización se cuela en nuestro pensamiento, el punto en que el pensamiento pierde su flexibilidad y se petrifica, donde se vuelve rígido y a veces conduce al extremismo.

Podemos distinguir una serie de valores básicos en la visión del mundo de la gente. Estas orientaciones dicen algo sobre nuestra identidad, son constitutivas. Al conectarnos con los valores, expresan lo que queremos ser, y podemos hacer que los demás nos conozcan. Esto es distinto para cada individuo, por supuesto, pero a grandes rasgos podemos reconocer una serie de características básicas y hacer una clasificación de las visiones del mundo. Por ejemplo: todos determinamos nuestra posición en términos de contradicciones si nos planteamos la oposición yo/

7. Klaas van Egmond. *Een vorm van Beschaving* [Una forma de civilización]. Zeist: Uitgeverij Christofoor, 2010.

Fig. 15. Orientaciones de valores básicos (Modelo nipo-win, Aalbers 2006, véase: *Een vorm van beschaving* [Una forma de civilicación] de Klaas van Egmond).

individuo versus nosotros/el colectivo (parte/conjunto). En el campo de la tensión, tendemos más o menos a un lado o al otro. Del mismo modo, en la contradicción entre valores materiales e inmateriales (dar/tomar), también tendemos hacia uno de los dos polos. En todo lo que somos,

todo lo que hacemos y en nuestras preferencias, actuamos en estos dos campos de tensión. La Oficina de Análisis de Opinión Nipo llevó a cabo encuestas exhaustivas para determinar estos campos de tensión, y Van Egmond los expresó en cuatro cuadrantes. Esto nos permite disponer de una clasificación global de orientaciones de valor.

Podemos observar una serie de contradicciones, y extender estas categorías a visiones del mundo polarizadoras. El científico que se centra en hechos, estadísticas, discusiones razonables y conocimientos transferibles puede encontrarse con alguien con una visión del mundo opuesta, centrada en lo espiritual y lo intangible. En esta otra visión del mundo, puede considerarse válida una forma de conocimiento distinta, que llega sin una certidumbre completa pero se presenta dogmáticamente. Estas dos visiones chocan. Las orientaciones de valores y los aforismos son extensiones los unos de los otros. Así, un musulmán o cristiano creyente puede encontrarse con alguien del cuadrante opuesto que no distingue entre el bien y el mal (ética) a partir de una revelación religiosa, sino que considera el bien y el mal un constructo válido en un marco de referencia ético, pero total o parcialmente inválido en otro.

En este caso, el bien y el mal son relativos. Esto no es comprensible para muchos buscadores de la verdad que se sienten cómodos en una de las religiones monoteístas; además, entre los cuadrantes 1 y 3, religión versus ciencia, hay otro conflicto en el cual las creencias religiosas uniformes chocan con las certezas científicas uniformes. Podemos ver en el esquema la ciencia dogmática y la religión dogmática, enfrentadas entre sí. O estás con nosotros, o estás contra nosotros. Para mucha gente, no puede existir un punto medio. Hay quien cree que un científico creyente es una *contradictio in terminis*: si eres del gremio de los científicos, no puedes ir a la mezquita o a la iglesia.

Situarse en cualquier punto de los cuadrantes también tiene la dimensión que he descrito más arriba con la línea de visibilidad de mi modelo de polarización. A medida que nos movemos más hacia el exterior (alejándonos del centro), ganamos visibilidad, obtenemos características

Fig. 16. Aforismos y visiones contrapuestas del mundo.

que parecen importantes para la definición de nuestra identidad, y casi obtenemos certezas (algo que defino como tentación). Una tentación, especialmente, para los jóvenes, ya que los tonos grises del centro no les ofrecen la claridad que a menudo desean. Pero más lejos de ese centro, disminuye la posibilidad (y a veces, la voluntad) de mantener una conversación sobre nuestras orientaciones de valores. Típicamente, las personas de las regiones exteriores quieren confirmar la validez de su propia visión del mundo en su propio círculo, en el que casi parece un prerrequisito

que el resto de las visiones del mundo sean inválidas. Simplemente, no toleran el centro. Para algunos, el centro no es suficientemente tajante.

En el centro está el diálogo, con el debate (donde la gente todavía habla y escucha razonablemente bien) en la línea que va hacia el exterior. Si seguimos la misma línea, encontramos la discusión (intercambio de puntos de vista) y eventualmente el monólogo, que comienza en algún lugar en el borde del círculo de radicalización. Si nos alejamos más, se hace el silencio. Un silencio peligroso. Este círculo exterior presenta signos de radicalización e incluso revela el punto de inflexión hacia la radicalización: el momento en el que dejamos de lado nuestra lealtad a la visión generalizada del mundo.

Cualquier visión del mundo puede radicalizarse si pierde la conexión con los otros tres cuadrantes. En ese caso, el pensamiento se convierte en una caricatura de sí mismo. A grandes rasgos, fuera del círculo está el territorio de los radicalizados. El círculo en sí es el punto de inflexión. El problema no es la visión del mundo, la convicción ni la religión, sino que deriven en su caricatura. El mal es la unilateralidad. Y frente a cada mal hay otro mal. Podemos encontrar el mismo sesgo en los cuatro cuadrantes: a veces nos lleva al fascismo, a los excesos del capitalismo o economismo, al yihadismo. Para más detalles y ejemplos, me remito al libro de Klaas van Egmond que lo explica perfectamente. Yo me limito a la línea principal de este fenómeno, y al impacto que tiene en la polarización y la radicalización.

La radicalización no es tanto una cuestión de identidad como de lealtad (!). La cuestión de si podemos conectar con otros cuadrantes es importante. ¿Qué lealtades podemos distinguir? ¿Qué grado de unilateralidad exhibimos? Este punto supone un giro crucial. En Molenbeek, el barrio de Bruselas donde ha crecido un grupo de jóvenes radicalizados, compartí mis análisis con la policía y los funcionarios de educación. La conclusión conjunta es que en los últimos veinte años las lealtades mutuas se han diluido muy significativamente. Localizar jóvenes radicalizados centrándose en la identidad ya no funciona; no podemos simplemente ir a visitar una mezquita salafista y buscar supuestos partidarios de la línea dura. Esta línea de pensamiento traiciona un enfoque equivocado;

Fig. 17. La unilateralidad es el mal.

concretamente, la identidad. Y en cambio, el verdadero peligro es que la gente pierda su red de lealtades, la conexión con otros cuadrantes. Mohammed Bouyeri solo tenía una lealtad, la de su visión criminal de la fe, y por eso pudo matar a su oponente, el director de cine Theo van Gogh. El mal es la unilateralidad.

Los polarizadores refuerzan la presión hacia el exterior. Un polarizador como el político Geert Wilders está en el cuadrante inferior derecho. Al excluir cualquier conversación con sus conciudadanos islámicos, se sitúa fuera del círculo de la radicalización: ataca una identidad. La pérdida de contacto con las otras orientaciones de valores marca el punto

de radicalización. Su oponente, el islam, está en el cuadrante superior izquierdo. Los musulmanes capaces de mantener una conversación con las otras tres orientaciones de valores permanecen dentro del círculo. Los que no pueden hacerlo se rinden a ese mal llamado unilateralidad y entran en la zona radical, igual que su oponente Wilders. Por cierto, según Klaas van Egmond, el *Zeitgeist* actual, el espíritu de nuestra época, es favorable a gente como Wilders. A lo largo de la historia siempre podemos detectar que un cuadrante concreto tiene más peso en una sociedad u otra. Mientras que hace poco nos encontrábamos en el cuadrante de abajo a la izquierda, ahora el «proyecto incierto» hace que el cuadrante dominante sea el de abajo a la derecha. Quienes más se resisten son los que se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, que hace mucho que perdió su posición de dominio. Esto lleva a Van Egmond a hablar de una identidad de resistencia, una identidad legitimadora y una identidad de proyecto, cada una con sus propias características especiales.

Los campos de tensión entre los extremos a veces requieren despolarización. En tal caso, es muy importante que el líder, estratega de polarización o mediador tenga las expectativas adecuadas, porque ¿qué marca un paso adelante hacia la despolarización? ¿Qué posibilidades hay, qué se puede esperar? ¿Cómo se avanza? De nuevo, el término clave es lealtad.

La cuestión que nos ocupa –«cómo avanzar en un callejón sin salida o un campo de tensión»– se me presentó en un curso de formación para una organización de desarrollo neerlandesa. Esta organización, de orientación laica y defensora de los derechos humanos, colaboraba intensamente con una organización indonesia ofreciendo cursillos y educación en la isla de Java. Como ocurre con casi todas las instituciones de Indonesia, su trasfondo era islámico. A lo largo de los años se había creado un equipo extraordinario de formadores/maestros locales que desempeñaban una labor fantástica. En esta cooperación la organización de desarrollo asumía el papel de patrocinador, mientras que la organización receptora de las donaciones se encargaba de organizar las actividades. Este punto es importante.

Apareció una polarización específica que sacudió la colaboración. Uno de los formadores locales resultó ser bisexual, lo cual fue motivo suficiente para que la organización indonesia lo despidiera. No había otra. La organización era y es islámica, y por tanto, está institucionalmente arraigada en el cuadrante superior izquierdo. La dirección solo tenía una opción: practica lo que predicas. Por otro lado estaba la organización holandesa, que ya había formulado su postura en cuanto a los derechos LGBT (lesbianas, homosexuales, bisexuales y transgénero) hacía años: en ningún caso debían violarse derechos humanos por este motivo. Los principios son irrenunciables. La organización donante habló con la contraparte: si no revertían la decisión, se rompería una colaboración que, atención, había requerido cuatro años de trabajo intenso y dinero, y apenas estaba empezando a dar frutos.

El campo de tensión también se hizo sentir a nivel interno en los Países Bajos. Los polarizadores que había en el seno de la organización de desarrollo estaban convencidos de que lo mejor era ser directo; otros se rompieron la cabeza buscando alternativas. ¿Qué podría funcionar en este caso? La polarización es el pensamiento en blanco y negro. Pero el modelo de Klaas van Egmond muestra otra definición de progreso. El camino no es obligar ni convencer al oponente, sino desplazarlo hacia el centro. Y durante este proceso, hay que prestar atención en todo momento a las líneas de lealtad. Así no metemos al otro en nuestro terreno, en nuestro propio pensamiento o nuestro cuadrante, ni tampoco lo convencemos de que tenemos razón. ¿Quién habría esperado que esto fuese posible en este caso? Con una visión alternativa de «progreso», podemos aprender a valorar pasos más pequeños. En la polarización, a menudo parece que el único camino es la capitulación total del oponente; de hecho, desde el punto de vista del polarizador, ese es el único resultado aceptable.

Facilitar el progreso significa permitir que haya movimientos dentro del círculo de radicalización. Preferiblemente hacia el centro, aunque a veces solo pasitos laterales. No siempre es lo que querrían por los interlocutores, pero es un primer paso. Generar matices nos permite movernos

dentro del círculo de Van Egmond; por tanto, mantenerse en el centro también es un avance si conseguimos compartirlo con el otro. Ni que decir tiene que no lograremos que oponentes radicalizados hagan este desplazamiento, ya que no tienen lealtad y están situados fuera del círculo. Pero dentro del círculo vale la pena invertir en el otro. Eso es prevención, y puede prevenir la radicalización.

Si facilitamos bien este tipo de conversaciones, podemos mantenernos en contacto sin renunciar a nuestros propios principios. En el ejemplo que comentaba, los principios eran justamente el tema en cuestión. La discusión sobre la homosexualidad no está resuelta, ni se ha vuelto a contratar al profesor, pero hubo diálogo sobre aforismos religiosos, con más espacio para una interpretación más individual y libre de la fe (un movimiento hacia el cuadrante superior derecho). Como resultado, la organización indonesia se movió un poco hacia el cuadrante superior derecho, y en cualquier caso, no fue expulsada del círculo. Desde la perspectiva de la parte holandesa, esto puede considerarse un progreso, aunque no es ni mucho menos la situación ideal a que se aspira. Una situación que, por cierto, tampoco habrían alcanzado si hubiesen puesto fin de manera abrupta a la cooperación.

Despolarizar exige muchísima paciencia. Hasta los pasos más pequeños son avances, aunque nosotros preferiríamos ponernos unas botas de siete leguas. En Irlanda del Norte, en este contexto se utiliza la palabra «resiliencia». Acumulan treinta años de experiencia con altibajos. Si hay una propiedad indispensable en la mediación de conflictos, es justamente esa. Y todavía más si nos enfrentamos a algo tan indisciplinado como la polarización, donde hay más actores y, por tanto, más dinámicas en juego. A veces podemos aislar un conflicto y mantenerlo a un lado, pero en una polarización todo el mundo mete baza. Hace falta dejar entre paréntesis –temporalmente– las orientaciones de valor propias, tener mucha paciencia, y a menudo también atenuar las expectativas de resultados directos. Aquí también nos ayuda el modelo de Klaas van Egmond, que nos llama a mantenernos en el centro.

Una sociedad equilibrada respeta todas las orientaciones de valores en tanto que parte necesaria del conjunto. Ningún cuadrante basta por sí solo. La unilateralidad es el mal. Estoy convencido de que es imposible que una persona se detenga en este centro ideal y «observe» los cuadrantes. No somos capaces de realizar un milagro así nosotros solos y, de hecho, quizá incluso sería indeseable declarar implícitamente de este modo que las contribuciones de los demás son superfluas. Lo que sí es posible, sin embargo, es acercarse al centro de vez en cuando y mediar, reconociendo al mismo tiempo los valores que las personas aportan desde sus diversas visiones del mundo. La polarización requiere que nos tomemos la molestia de mirar hacia el centro, escuchemos con sinceridad y descubramos valores cruciales para los narradores. Una persona laica no piensa igual que una persona espiritual. A los científicos rígidos y laicos se les agota la imaginación, mientras que una sobredosis de espiritualidad puede impedir que se compartan ideas. Cada uno necesita al otro. La exageración resulta dañina. Como dice la frase de Paracelso, «La dosis hace el veneno».

He descrito una mentalidad indispensable para un nuevo enfoque de la polarización (el pensamiento dicotómico). La versatilidad (la diversidad) es un objetivo interesante y factible y, por tanto, es indiscutible que la diversidad es justamente lo que posibilita la despolarización. A mi parecer, también es un punto de partida fundamental para una estrategia de polarización. No hace falta que los opuestos se respeten si yo, en tanto que estratega de la polarización, tengo la capacidad de escuchar con empatía. Una empatía que desarrollo al pensar que necesitamos a todos los implicados. Una sociedad inclusiva es un fin que se legitima a sí mismo; es una condición necesaria, y no una etiqueta idealista para camuflar los problemas relativos a diferencias, conflictos y polarizaciones. En una sociedad inclusiva o un equipo inclusivo, el conflicto y la polarización suponen oportunidades de separarse o buscarse mutuamente. La diferencia es un antídoto bienvenido a la unilateralidad. Por consiguiente, la diversidad no es un problema: mirar la diversidad con buenos ojos hace posible una sociedad inclusiva.

Un nuevo periodismo

Un libro básico sobre polarización no puede obviar el papel del periodismo; de lo contrario, nos estaríamos olvidando de un actor influyente. Sin embargo, he elegido deliberadamente no introducir a los medios de comunicación antes, porque se les asigna el papel de chivo expiatorio con demasiada frecuencia y facilidad, y esa tendencia se interpone a un análisis exhaustivo. «Es culpa de los medios de comunicación» es la reacción fácil que detecto entre quienes comentan mis conferencias sobre el diálogo, la polarización y la radicalización. Típicamente, después de señalar la culpabilidad de los medios, la persona omite cualquier autorreflexión. Una opción demasiado fácil y, encima, equivocada.

Es cierto que los medios de comunicación pueden ser muy influyentes, pero las dinámicas de la polarización también funcionan sin periodismo. Los medios de comunicación son catalizadores, más que culpables. El periodismo que intenta ser profesionalmente objetivo e independiente es la línea central de mi modelo, y a raíz de esa posición central, se convierte en un candidato perfecto para el papel de chivo expiatorio. Y no quiero que asuman ese papel en este libro, ya que eso les eximiría de su responsabilidad.

Los medios de comunicación reflejan el campo de tensión de los actores, y revelan los extremos de la polarización. Son catalizadores del proceso y contribuyen a la intensificación de la polarización. Esa presión se acumula en el lector del periódico, los espectadores de televisión, el oyente de la radio, el seguidor de Twitter. Al intentar mostrar ambas caras de un asunto, los pros y los contras, los medios de comunicación se convierten en un conducto para el combustible. Es algo intrínseco a la manera de trabajar de esta profesión. Las voces de los polarizadores (el combustible) son lo primero que llega. A veces hay artículos, reportajes o documentales de fondo que también incluyen las preocupaciones o inquietudes del centro, de los silenciosos; pero en el programa de debate normal y corriente, o en los textos de columnistas, suele primar el tono tajante del polarizador. En el periodismo tradicional, esta es la idea de

equilibrio: mostramos un polo y su polo opuesto, y se permite al público hacer su propio juicio.

El periodista conoce el matiz, lo busca, pero generalmente dentro del marco dictado por los polarizadores, que son quienes dan más vidilla al programa. Dos candidatos de partidos de centro no son buenos interlocutores para un programa de televisión preocupado por su audiencia; se necesita más que eso para llamar la atención. En cambio, un polo y su polo opuesto pueden hacerlo. Los medios de comunicación catalizan la polarización, y el auge de las redes sociales solo sirve para reforzar este efecto. Hace treinta años, el telediario proporcionaba un par de veces al día tema de conversación para el día siguiente (y, si era el caso, combustible para la polarización). Actualmente se nos proporciona combustible a cualquier hora mediante blogs, vlogs, mensajes de Twitter y comunicados de prensa. Sorprendentemente, los medios de comunicación social también ofrecen una vía de escape a través de la cual los silenciosos pueden compartir cosas bellas y valiosas, pero también son el instrumento de los seguidores y los polarizadores que exigen la atención del público con un lenguaje grosero.

El periodismo tradicional no tiene este objetivo, pero se ve superado por medios de comunicación que cuentan con sus propias dinámicas. Por este motivo los periodistas se resisten y definen el desarrollo de algo llamado «periodismo constructivo». La periodista Cathrine Gyldensted de Copenhague lo describe en su libro *From Mirrors to Movers. Five Elements of Positive Psychology in Constructive Journalism*. El periodismo constructivo asume que el periodista no es solo un espejo, sino que también mueve a la sociedad, y que el sentido de este movimiento es, en parte, responsabilidad explícita del periodista. El periodismo tradicional piensa en opuestos, víctima contra perpetrador, y enmarca a todos los entrevistados en estos roles. Por ejemplo, la crisis económica de Estados Unidos tiene perpetradores (los banqueros ricos y avariciosos empleados del banco Lehman Brothers, que solo estaban interesados en enriquecerse a sí mismos) y también víctimas, la pobre mujer negra sin hogar que

tiene que pagar la hipoteca de la casa que se vio obligada a abandonar ahogada por las deudas. El periodismo tradicional sigue anclado en esos papeles, en el marco de perpetrador contra víctima, y se pone claramente al servicio de la polarización sin perspectivas de ricos contra pobres, proporcionando a las identidades numerosas etiquetas, combustible para la polarización. Como si solo existieran víctimas y perpetradores (polos opuestos), y lo más importante fuese encontrar el chivo expiatorio. Es un reflejo social (y a menudo, también periodístico) exigir responsabilidad y señalar a los culpables. ¿Qué ha pasado? ¿Dónde? ¿Por qué? Y ¿de quién es la culpa? El periodismo tradicional piensa en los cinco papeles que hay en el marco mental de la polarización, y se otorga el papel de honor del espectador objetivo, la posición en que anteriormente he situado al constructor de puentes. Y se queda allí, sopesando y evaluando cuidadosamente las partes mientras juguetean por el campo de tensión que ellas mismas han creado.

Fig. 18. Periodismo constructivo y polarización.

Desarrollar los cuatro cambios (los cuatro puntos de inflexión) en el periodismo es tan difícil como en otras profesiones. El periodista constructivo del futuro no es el constructor de puentes situado por encima de las partes que no paran de alimentar el fuego (aunque sea sin querer); este periodista elige el centro y escucha. Está bien conectado, es mediador y se compromete con todas las partes (y ahí radica su independencia). Creo que el periodista del futuro podrá cambiar la ilusión de objetividad por una posición mediadora con una nueva actitud, una nueva ambición: en lugar de buscar la objetividad, buscará la conexión. Conserva una actitud crítica, pero siempre teniendo en cuenta que detrás del sonido producido por los polos, hay otra narrativa posible, la de los silenciosos. Los silenciosos tienen poder, un papel crucial, que merece salir a la luz. En una ocasión Gyldensted y yo comentamos este punto y estuvimos de acuerdo. Es difícil, pero eventualmente el periodismo puede actuar en pro de la despolarización, siempre y cuando la profesión se siga desarrollando. El periodismo no tiene que cambiar del todo, pero sí mejorar. Muchos compañeros de Gyldensted quieren hacerlo; estarían encantados de ampliar su manera estándar de trabajar para afrontar otros temas, desde otro punto de vista, con otro grupo objetivo y, sobre todo, otro tono: una voz constructiva. Y esos son precisamente los cuatro cambios que necesitamos en todas las profesiones para despolarizar. En los Países Bajos ya se está trabajando en ese nuevo periodismo. Conozco una serie de iniciativas, lo veo reflejado en los reportajes del canal de televisión público NOS y en medios de comunicación virtuales como De Correspondent y VJ Movement.

El periodismo constructivo marca la diferencia, y al parecer, responde a una necesidad. Gyldensted ha consultado varios estudios, y según se desprende de ellos, los mensajes que atraen a las generaciones más jóvenes son justamente los que ofrecen esperanza, los que se salen del esquema perpetrador-víctima. Mensajes que ofrecen un contrapeso a los antiguos. Eso no significa tener que ir a parar al «periodismo de las buenas noticias» (en el sentido de «Osa polar de un zoológico alemán tiene

ositos gemelos. La madre está sana»), sino disponer de información relevante, que cubra bien los temas del periodismo tradicional y se salga del marco de los polarizadores. Un reportaje sobre la crisis en Estados Unidos que no solo muestre las colas en la beneficencia, hombros caídos, bolsas de plástico en la mano, esperando raciones, ni tampoco se limitará a las cifras cautelosamente positivas del tercer trimestre que muestran un ligero aumento en las ventas de automóviles, un indicador de la recuperación económica. No, el periodismo constructivo muestra que, a pesar de toda la miseria, hay gente que ha sido capaz de resistir. Las personas son más que las víctimas que los polarizadores las consideran, y también son siempre más que simples perpetradores. El trabajo del periodista, escribe Gyldensted en *From Mirrors to Movers*, también consiste en ofrecer esperanza. Me remito a su libro y a su prometedor trabajo para ejemplos detallados. Las generaciones más jóvenes están cansadas del tono deprimente del periódico medio: un tono que no aporta nada y que, además, no tiene más valor real que el tono constructivo.

Epílogo

Quiero dar las gracias a una persona, un grupo y una organización por sus contribuciones a mi trabajo. Esa persona es Paulo de Campos Neto, un policía con quien llevo años trabajando regularmente, porque creemos en las mismas cosas: prestar atención a la diversidad, la necesidad de despolarización, la construcción de un comportamiento mediador. Durante años, Paulo y yo no ganamos ni un céntimo con esto: nos dejábamos llevar por nuestros ideales y nos pusimos en contacto una y otra vez para intentar encontrar oportunidades que marcaran la diferencia. Llamamos a muchas puertas juntos.

Paulo tiene un enorme amor por la profesión de policía y solo quiere una cosa: contribuir a un futuro en el que la Policía Nacional esté ahí «para todos y de parte de todos», como reza el artículo 1 de la Constitución de los Países Bajos. ¡No puede ocurrir aquí lo que pasa en América! Su perseverancia y su capacidad de «mantenerse conectado» son algo que admiro mucho en él. Además, siempre ha creído en el valor de mi contribución (filosófica) para la policía y no se desvió de esa causa ni siquiera cuando apenas lo escuchaba nadie. Desde entonces hemos llegado a miles de policías y tenemos algo valioso que ofrecer.

Paulo forma parte del grupo Parresia (que significa «hablar con franqueza» en griego). A este grupo quiero agradecer su buena acogida, su disposición a escuchar mis ideas, su atención, su capacidad crítica y su espíritu de equipo, pero sobre todo la capacidad de incorporar la polarización en la agenda de la Policía Nacional en tan poco tiempo. Después de los atentados en París a finales de 2015, nos sentamos juntos en Driebergen. Mientras la crisis de los refugiados dominaba en los periódicos y la televisión, este grupo hizo tiempo para nuestro informe sobre el pen-

samiento nosotros versus ellos, y lo trasladó a todas las fuerzas policiales del país. ¿Cuál es la tarea de la policía en relación con el pensamiento de nosotros versus ellos? ¿Cómo podemos hacer un uso efectivo del marco de pensamiento de la polarización? ¿Cómo podemos construir un cuerpo policial diverso que mantenga la conexión adecuada con la sociedad? Desde entonces, trabajamos con y desde el marco de la polarización por todo el país, desde la organización de inteligencia, al «triángulo» formado por alcalde, fiscal y jefe de policía, a los agentes de barrio.

La sinceridad reinante en el seno de Parresia es especial. Demostramos que un grupo pequeño puede lograr mucho si sus miembros dejan a un lado sus propios intereses. Esto es algo que yo sabía en teoría, pero ahora lo he experimentado en la práctica. Formar parte de un equipo así es toda una experiencia para mí, y por eso quiero dar las gracias a Max Daniel, Jan Bart Wilschut, Sharif Abdoel Wahid, Alfred van Dijk, Mohamed Sini, Marjolijn Dolfin, Humphry van der Lee, Arthur Barendse, El Rahmani, Rob Westdijk, Ilse Vogelzang, Fatima Elatik, Paul van der Hove, Jamil Meusen y Wilbert Mossink.

La organización a la que quiero dar las gracias es la Policía Nacional neerlandesa. Lo mejor de los profesionales que trabajan en la policía es que me ofrecen la combinación de lo que más me gusta: capacidad de reflexión y, al mismo tiempo, la necesidad y la capacidad de actuar. Me encanta la velocidad que alcanzamos a veces. La filosofía es importante, pero ¿qué vamos a hacer ahora?

La ciencia es necesaria, pero ¿qué podemos hacer con ella?

Siempre hay un punto medio entre teoría y práctica.

La policía es, intrínsecamente, una organización que busca el centro: un cuerpo neutral e independiente, la policía de todos, entre sueño y hecho, entre la izquierda y la derecha, entre... No siempre funciona, pero el arte de buscar el centro es y sigue siendo la hazaña que esta organización tiene que realizar. También he experimentado con varios profesionales de la policía en países vecinos, desde Austria a Bélgica, de Francia a Noruega. Veo que la policía neerlandesa todavía tiene mucho que apren-

der, pero de todas las fuerzas policiales, tal vez sean los que mejor dominan «el arte del centro». Quiero agradecer a la Policía Nacional haberme permitido hacer mi modesta contribución, así como los conocimientos que he podido obtener para este libro básico sobre la polarización.

Referencias

Brandsma, Bart. *De hel, dat is de ander. Het verschil in denken van moslims en niet-moslims*. BB in Media, 2016. (Versión en inglés bajo el título: *Truth and Truthfulness. The difference between Muslim and non-Muslim thought'*).

Gyldensted, Cathrine. *From Mirrors to Movers. Five Elements of Positive Psychology in Constructive Journalism*. Loveland: Group Publishing, 2015.

Van Egmond, Klaas. *Een vorm van beschaving*. Zeist: Uitgeverij Christofoor, 2010. Las tres ilustraciones de cuadrantes adoptadas de este libro aparecen en las páginas 49, 75 y 120.