

IL POTERE DELLA MEDIAZIONE E LA FEDE NELLA PRATICA

Laura Lieto legge J. Forester, *Planning in the Face of Conflict. The surprising Possibilities of Facilitative Leadership*, American Planning Association, Planners Press, Chicago-Washington DC 2013

La lettura di questo libro può provocare reazioni diverse, persino contrastanti. Nativi hawaiani e malati di AIDS, ambientalisti e costruttori, donne afroamericane e consulenti legali seduti allo stesso tavolo nel tentativo di risolvere dispute avvelenate e trovare soluzioni praticabili per vivere meglio nei quartieri, nelle città, nelle riserve naturali o nelle grandi regioni metropolitane: ce n'è per tutti, nelle storie pratiche raccolte da Forester in questo suo ultimo lavoro, e ad ogni storia le *sorprendenti possibilità* della mediazione astuta, e peraltro sempre civile, condotta da planner, mediatori e facilitatori di varia provenienza provocano, da una parte, uno slancio di sincera fiducia nel lettore, dall'altra, uno scetticismo che chiunque abbia idea dei contrasti spesso violenti e della frammentazione talvolta paralizzante dei processi decisionali non può, malgrado le buone intenzioni, nascondere del tutto a se stesso.

Vero è che *Planning in the Face of Conflict*, per molti versi, è un libro

profondamente americano: l'eco del trascendentalismo di Ralph Waldo Emerson risuona ad ogni pagina, e il pragmatismo critico di John Dewey ne sostiene saldamente l'andamento teorico, mai sovrapposto o anteposto alle vicende raccontate, ma sempre prodotto come dispiegarsi di quelle stesse storie, tratteggiato nei fatti più che nelle enunciazioni. E in questo senso si potrebbe discutere della distanza che esiste tra i *setting* di *community planning* e *dispute resolution* di cui parlano i planner coinvolti nel libro e i contesti decisionali – e i climi notoriamente assai poco dialogici e inclusivi – cui sono abituati i pianificatori della latitudine dalla quale sto scrivendo. Ma francamente non mi pare, questo, un motivo rilevante – anche se non del tutto assente – per parlare di questo contrasto, che secondo me attinge a ragioni più impegnative e generali dell'indubbia americanità dell'opera che lo solleva.

Questo contrasto penso sia la reazione a un discorso radicale, nel

suo ottimismo come nella sua *generazione* per la pratica (Wagenaar, 2011), intesa come unico spazio possibile entro il quale persone di fede e orientamenti contrastanti possano mettersi d'accordo e trovare soluzioni concrete ai loro problemi senza peraltro mettere in discussione o rinunciare ai propri valori. Una reazione per sua natura ambivalente, tra l'adesione e lo scetticismo, come è tipico di quella emozione che Paulo Freire (1970), con espressione icastica, chiamava *paura della libertà*, ovvero il timore di essere se stessi, di rispettare e riconoscere la propria posizione in un mondo gravato da oppressione e conflitti, e la tendenza, dunque, a preferire atteggiamenti gregari e conformi, come spesso sono lo scetticismo e la sfiducia.

Esempi di questa paura sono molto frequenti nel libro, ad esempio nella storia raccontata da Shirley Solomon, planner impegnata in un caso di conflitti di uso del suolo in una comunità nativa a nord di Se-

attle (cap. 7), o in quella proposta da Michael Hughes, facilitatore nel campo delle politiche di prevenzione dell'AIDS in Colorado (cap. 11).

Questo libro, in effetti, mette il lettore di fronte al potere "eversivo" della mediazione, intesa come *competenza* complessa volta ad aiutare una comunità a rafforzarsi e, in particolare, a fare in modo che coloro che sono tipicamente sconosciuti o marginalizzati nel complesso di decisioni importanti possano esserne, invece, parte attiva. Capacità di ascolto, rispetto, compassione, pazienza e fiducia nei propri istinti costruttivi sono le forme costitutive di questa *skill* particolare: come dice Frank Blechman, di professione *conflict mediator*, «col tempo, apprezzati in pieno il ruolo della gentilezza e della generosità nella vita pubblica» (F. Blechman, citato a p. 37 – traduzione mia). Una competenza essenziale, che non è comunemente materia di insegnamento nei corsi universitari di planning, e che questo libro si propone, in maniera del tutto particolare, di illustrare in alcune delle sue molteplici forme pratiche.

Si tratta, come dicevo, di una competenza complessa. Non solo perché in buona parte prodotta dall'accumulazione empirica, dal lavoro prolungato in contesti difficili, dolorosi, frustranti, condotto con l'ostinazione che il giudizio pratico

possa fare la differenza (qui non c'è solo Dewey, ma anche la filosofia della prassi di Bernstein, 1971); ma anche perché capace di una strategica dislocazione del senso che mette in questione i significati e le formulazioni tendenzialmente paralizzanti dei problemi in gioco. In questi termini si tratta anche di una pratica, come dicevo, eversiva, una mossa opposta al paternalismo e a qualsivoglia forma di conciliazione caritatevole che, scompaginando, punta a erodere resistenze, pregiudizi, paure e reticenze. Una forma di umanesimo pratico che alle competenze tecniche canoniche del *city* e *regional planner* integra la pedagogia della capacitazione e la psicologia di gruppo, volta a far comprendere che la sfiducia e l'oppressione, i problemi maligni e le ingiustizie, non costituiscono necessariamente un mondo senza vie d'uscita, ma situazioni limitanti che possono essere riformulate e trasformate grazie all'azione pratica del linguaggio e delle emozioni.

Anche in questo senso si tratta di una competenza eversiva, perché – stando ai resoconti presenti nel libro – si offre come alternativa radicale all'esibizione di potenza, all'internalizzazione della logica dell'oppressore come mossa prevedibile e scontata nelle situazioni di conflitto e di squilibrio di potere: «le persone arrivano con delle do-

mande [...] che riguardano le loro preoccupazioni, le loro paure e le loro speranze. Si preoccupano di un sacco di cose che non riescono a gestire. E quindi, in processi del genere, noi chiediamo loro "possiamo cercare un modo per andare incontro a queste paure?"» (P. Adler, citato a p. 52 – traduzione mia).

La disputa sulla presunta neutralità del planner come mediatore e come facilitatore politico – un tema presente sin dalle prime formulazioni del pragmatismo critico foresteriano – assume in questa prospettiva tratti più articolati e compiuti: i planner non negoziano né favoriscono accordi tra le parti chiamandosi fuori dal gioco, ma sono parte del gioco in quanto *soggetti che apprendono*, che rimangono cioè aperti, nel corso del processo, all'emergere di posizioni latenti e risorse trascurate che possono creativamente tornare a favore di decisioni condivise e plausibili. La loro posizione è sempre a un passo al di qua delle decisioni, che restano una prerogativa delle parti in causa: come «levatrici e non come genitori» (p. 299), sono i coach di squadre travagliate e turbolente delle quali riconoscono – umanisticamente nel senso di Freire – il potenziale e la capacità di trasformazione. Il planner come *advocate* – una figura presente sin da *Making Equity Planning Work* (1990), il libro che Forester scrive con Norman

Krumholz a partire dall'esperienza di quest'ultimo come direttore del dipartimento di pianificazione di Cleveland dal 1969 al 1979 – si situa in questo spazio liminale, tra il rispetto verso gli stakeholders coinvolti nel processo decisionale e la dichiarata *partisanship* nei confronti degli oppressi, di coloro che, al contrario dei soggetti organizzati, non hanno una consistenza tecnica, non condividono con i planner e gli ufficiali pubblici un linguaggio, orientamenti politici e di mercato chiaramente identificabili. «Credo di non essere mai neutrale. [...] Cerco di non diventare il difensore di una parte sola, ma non mi sono mai trovato in un processo complesso dove le parti fossero tutte ugualmente competenti e dove io non abbia dovuto dedicare più tempo ad alcuni piuttosto che ad altri per far funzionare meglio il processo – e questo non è certo un intervento neutrale» (F. Blechman, citato a p. 33 – traduzione mia).

Bisogna avere una gran *fede* nella pratica, per svolgere questo ruolo: una comunità, come una squadra, non è un dato che preesiste all'interazione concreta, ma – seguendo Dewey – si forma nel momento stesso in cui un problema, un conflitto si presentano all'attenzione collettiva e diventano oggetto di discussione e negoziazione (Dewey, 1991). Non si tratta evidentemente di un atto

di fede in senso letterale, quanto di fiducia nel carattere produttivo e positivo dell'esperienza umana, che lascia poco spazio alla teorizzazione astratta (che Dewey stesso vedeva troppo vicina al pessimismo), a favore dell'impegno a rendere le cose migliori di quel che sono.

Se c'è un mito ad alimentare questa forma di pragmatismo che contempla la possibilità che «si può non essere d'accordo su chi sia il creatore, ma ci si può accordare su dove mettere i cartelli stradali» (p. 299 – traduzione mia), non è certo quello della comunità, ma dell'individuo.

E, infatti, il libro ha una forma in questo senso coerente: si compone di storie raccontate in prima persona dai planner che, negli anni, Forester ha ripetutamente intervistato e seguito nelle loro attività; io narranti cui l'autore non chiede di sapere cosa hanno fatto, nel corso della loro carriera professionale, ma ai quali si rivolge per apprendere, per sapere come ascoltare (e anche quando non farlo). Il mito dell'individuo come forma di capitale umano, come imprenditore di se stesso (Foucault, 2005) risulta operante, in questo senso, nel riconoscimento del suo bagaglio di esperienza, che diventa fonte di apprendimento e legittimazione sul campo di una figura professionale altrimenti relegata al dominio del sapere tecnico cui pure attinge, ma che evidentemente non

riveste pari importanza nel planning come pratica politica.

La forza della mediazione, per come emerge nei resoconti riportati nel libro, richiama direttamente la lezione hirschmaniana della democrazia come pratica deliberativa: perché la democrazia possa funzionare «è essenziale che le opinioni non siano pienamente formate *in anticipo* rispetto al processo di deliberazione» (Hirschmann, 1989, p. 77 – enfasi in originale). In questo senso, non è solo in gioco il raggiungimento di accordi, ma il processo stesso di soggettivizzazione cui i partecipanti all'interazione vanno incontro, un mix tra l'aver opinioni e la capacità di ascoltare, nell'orizzonte di senso fornito dal giudizio pratico, ovvero dalla capacità – che Forester ritiene evidentemente risorsa ben più diffusa di quanto non si creda – di metterci d'accordo pur continuando a divergere su questioni di valore irriducibili. In questa prospettiva fiduciosa, il planner-mediatore si realizza come peculiare traduzione pratica di una teoria critica che – in linea con la tradizione che fa capo, tra gli altri, ai teorici della Scuola di Francoforte – si dispiega tra il disvelamento delle false ideologie e lo smascheramento delle forme di ingiustizia e disuguaglianza (Brenner, 2009).

Le considerazioni che ho svolto finora sono evidentemente solle-

citare dal libro, ma nel libro, esplicitamente, non ci sono elementi di un discorso teorico che possano orientare questa ricostruzione. Le parti che Forester ha riservato a sé in quanto autore riconoscibile sono molto esigue: a parte una breve nota introduttiva, un compendio finale per punti, e ancor più sintetiche notazioni all'inizio e alla fine di ciascun capitolo – costituito in massima parte dal racconto del planner in prima persona –, non c'è altro spazio che l'interprete, l'osservatore "esterno" abbia deciso di occupare, e questa forma del testo è indubbiamente coerente con l'idea pragmatica di una teoria che si costruisce nella prassi, di una forma di apprendimento che si realizza a ridosso dell'esperienza, di cui non ha interesse a sapere il *cosa*, quanto soprattutto a comprendere il *come*. È indubbio che la densità e la varietà delle storie raccontate – una interessante versione scritta della storia orale, tema cui Forester ha dedicato molto lavoro negli ultimi anni (Forester, 2006) – costituiscono il principale contributo del libro per mettere a fuoco le tecniche, le competenze, le attitudini di un mediatore-facilitatore al di fuori di schemi prescrittivi e precostituiti. Ma è anche vero che *Planning in the Face of Conflict* arriva al termine di un lungo percorso, condotto in maniera molto compatta dagli anni Ottanta

almeno fino a oggi, se non altro per la persistenza di un nucleo tematico riconoscibile, sebbene in versioni sempre meno riconoscibilmente accademiche – come è appunto il caso di questo ultimo lavoro.

Forester ha affrontato questi temi a più riprese, lungo un percorso intellettuale che – semplificando – trova una prima formulazione in un articolo comparso sul "Journal of the American Planning Association" nel 1987 (*Planning in the Face of Conflict*), riceve un più ampio e significativo trattamento due anni dopo, con *Planning in the Face of Power* (1989) – il libro che forse più di altri ha segnato il passo del dibattito sugli squilibri di potere e sul ruolo della comunicazione nei processi di planning negli anni Novanta – e si snoda poi attraverso almeno altre tre tappe importanti, *Critical Theory, Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical Pragmatism* (1993), *The Deliberative Practitioner* (1999), e *Dealing with Differences* (2009).

Planning in the Face of Conflict viene dunque pubblicato circa 25 anni dopo *Planning in the Face of Power*, e per giunta con lo stesso titolo di un articolo uscito un paio di anni prima.

Senza voler ripercorrere questo lungo corso, è chiaro che molte osservazioni ne costituiscono, in retrospettiva, il riflesso da parte di chi

scrive, ma sono anche – come ho cercato di mostrare – fortemente aderenti ai racconti offerti dal libro. È anche chiaro, tuttavia, a fronte delle ricorrenze cronologiche che ho citato, che è difficile sfuggire alla tentazione di fare il punto sul lavoro di Forester, dopo un quarto di secolo. Ed è in questo contesto che il rimando, per esempio, alla pedagogia dell'oppresso di Freire, cui inizialmente facevo riferimento, sembra reggere alla prova del tempo più della matrice habermasiana, indubbiamente centrale in *Planning in the Face of Power* per la rilevanza che, in quel testo, le distorsioni nella comunicazione e la manipolazione del consenso attraverso il linguaggio avevano rispetto ad altre dimensioni oggi indubbiamente prevalenti. E, a questo proposito, non va trascurato il fatto che a più riprese Forester si è sforzato di rigettare l'etichetta di autore habermasiano che buona parte del dibattito accademico gli ha attribuito nel corso degli anni: già in *Planning in the Face of Power*, dichiarava non a caso: «offro una sfida: distinguere le mie specifiche pretese da quelle di Habermas» (Forester, 1998, p. 15).

Resta costante, in tutto il suo lavoro, l'attitudine a un'analisi politica empirica, sostenuta da competenze tecniche e soprattutto dal riconoscimento del ruolo attivo delle emo-

RECENSIONI

zioni nel discorso pubblico. In questo senso, l'influenza riconosciuta del pensiero di Martha Nussbaum (1990, 2001) sulla reattività emozionale come componente essenziale di una razionalità più densa, robusta e capace di affrontare problemi complessi costituisce uno dei fili conduttori più saldi di questa lunga ricerca. Così come – in questo ultimo libro come negli altri – resta fondante il *commitment* del planner verso le parti deboli della società, nel pieno spirito della teoria critica e del *radical planning* di ispirazione friedmanniana cui Forester, che di John Friedmann è stato allievo a Berkeley negli anni Settanta (Forester, 2013), ha sempre aderito.

Planning in the Face of Conflict, come tutti i libri di Forester, è un libro sulle parole. Affida al discorso – in un'accezione che non si limita al

discorso razionale, ma che si estende al linguaggio delle emozioni – la capacità degli individui di costituirsi entro una comunità politica. Ed è il discorso la forma costitutiva e il limite entro il quale il planner agisce come soggetto politico e aspira a incidere nei processi deliberativi. Altre dimensioni – a cominciare dalla materialità delle condizioni entro cui i problemi, i conflitti, le opportunità prendono corpo nei quartieri, nelle città, nei territori – rimangono sullo sfondo, evocate ma mai direttamente agite come forme esse stesse del politico. E se questo può apparire legittimamente un limite – nella misura in cui l'unica forma di *agency* riconosciuta nei processi di pianificazione è quella umana –, d'altra parte va riconosciuto come il tratto distintivo, e attuale, di una tradizione post-illuminista che ha

fondato sull'individuo e sulla parola la promessa di un mondo democratico.

In questo senso, il libro lascia aperto un interrogativo che probabilmente va oltre le intenzioni di Forester e le condizioni stesse entro cui le pratiche di pianificazione si realizzano nel concreto di ogni giorno. Ma proprio per questo, come ogni buon libro, offre materiale e argomenti in abbondanza per chiedersi in che direzione andare, per interrogarsi a fondo sul senso di quel *bias for hope* (Hirschman, 1971) che fa dire a un planner di Chicago, senza mezzi termini: «amo il mio lavoro perché mi piace partecipare ai drammi importanti. Perché imparo molto. Perché amo aiutare le persone ad andare avanti tutte le volte che ho la possibilità di farlo» (p. 44 – traduzione mia).

Riferimenti bibliografici

- Bernstein R. (1971), *Praxis and Action. Contemporary Philosophies of Human Activity*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Brenner N. (2009), *What is Critical Urban Theory?*, in "CITY", 13, 2, pp. 198-207.
- Dewey J. (1991), *The Public and Its Problems*, Ohio University Press, Athens (ed. or. 1927).
- Forester J. (1987), *Planning in the Face of Conflict*, in "Journal of the American Planning Association", Summer, pp. 434-46.
- Id. (1989), *Planning in the Face of Power*, University of California Press, Berkeley (ed. it. Dedalo, Bari 1998).
- Id. (1993), *Critical Theory, Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical Pragmatism*, State University Press, New York.
- Id. (1999), *The Deliberative Practitioner*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- Id. (2006), *Exploring Urban Practice in a Democratising Society: Opportunities, Techniques and Challenges*, in "Development Southern Africa", 23, 5, pp. 569-86.

- Id. (2009), *Dealing with Differences: Dramas of Meditating Public Disputes*, Oxford University Press, Oxford.
- Id. (2013), *How Much Do We Care about Progressive and Radical Practice?*, in "CRIOS", 5, pp. 11-5.
- Foucault M. (2005), *Nascita della biopolitica – Corso al College de France 1978-79*, Feltrinelli, Milano.
- Freire P. (1970), *Pedagogy of the Oppressed*, Seabury Press, New York.
- Hirschman A. (1971), *A Bias for Hope. Essays on Development and Latin America*, Yale University Press, New Haven.
- Id. (1989), *Having Opinions – One of the Elements of Well-being?*, in "The American Economic Review", 19, 2, pp. 75-9.
- Krumholz N., Forester J. (1990), *Making Equity Planning Work*, Temple University Press, Philadelphia.
- Nussbaum M. (1990), *Love's Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Id. (2001), *Upheavals of Thought. The Intelligence of Emotions*, Cambridge University Press, Cambridge (MA).
- Wagenaar H. (2011), *A Beckon to the Makings, Workings and Doings of Human Beings: The Critical Pragmatism of John Forester*, in "Public Administration Review", 71, 2, pp. 293-8.