

Per un planning collaborativo in una società della diversità

Per il ragionamento che vorrei proporvi trovo opportuno allacciarmi alle considerazioni di apertura di Daniela Stalla relative alla Agenda 2030 delle Nazioni Unite ed alla stringente correlazione che sollecita tra obiettivi e creatività, individuale e collettiva; una correlazione resa evidente dalla coincidenza con la settimana della creatività che oggi anch'io tenterò di celebrare.

La ragione sta nella convinzione che in tali cornici – sostenibilità e creatività - debbano situarsi e lavorare riflessione e azione del planning; che delle sue molte anime e declinazioni siano naturale terreno di coltura tanto il programma di intenzioni e di azioni dell'Agenda 2030 per uno sviluppo socioeconomico inclusivo e capace di tutela delle fragilità non solo ambientali del nostro tempo; quanto l'apertura di credito alla sperimentazione di processi e pratiche per necessità innovative, considerato l'intento trasformativo dell'intero programma.

1.

Sono 17 gli obiettivi e ben 169 gli obiettivi/passaggi (i cosiddetti “traguardi”) necessari per dar corpo al disegno di futuro messo via via a fuoco negli ultimi decenni e “precipitato” nella catena di inestricabili interdipendenze che l'Agenda 2030 ci squaderna davanti oscillando, direi, fra l'imperativo categorico e l'accurata persuasione. Nel merito, un disegno che, assunta la *povertà* come matrice, individua nella rimozione delle cause che la consentono e la perpetuano le risorse generative di un mondo nuovo, inesorabilmente urbano. Generazione di politiche e decisioni riferibili ad alcuni ordini di questioni di scala nel contempo planetaria e locale: dai temi e dalle azioni inerenti l'accesso ai beni fondamentali per la vita, all'alloggio, al lavoro, al welfare, alla città e all'ambiente e naturalmente alle forme dell'economia.

Pare opportuno peraltro sottolineare che i 17 goals e i 169 “traguardi” sono ricondotti a 5 parole o concetti chiave: *persone, prosperità, pace, partnership, pianeta*. Contenitori capaci di comprenderli e restituire il quadro di senso generale dell'Agenda: un obbligato approccio *comprehensive* giustificato dall'interdipendenza inestricabile dei fattori di crisi e dei rimedi da porre in essere, nonché, coerentemente, dalla necessità di costruire una consapevolezza universale vista la complessità cui metter mano e l'enormità del compito. Più esplicitamente, una visione di futuro fondata sulla centralità della *persona* come portatrice di diritti quale prerequisito per una prospettiva di *prosperità* e dunque, potenzialmente, di *pace*. Obiettivi possibili in forza di *partnership* trasversali ad etnie, classi, opinioni e saperi, nel quadro infine di una visione planetaria entro la quale ripensare la relazione economia – natura – individuo – società.

Cinque assi portanti, direi, di un ritorno ad un *vivere insieme* inclusivo e solidale, disponibile ad accettare la diversità, se non addirittura l'iperdiversità, come metro di un orientamento culturale condiviso e, coerentemente, tratto distintivo di un nuovo progetto societario. E, suggerirei, *cambio di paradigma* quando sostenuto e completato da quel sesto riferimento che l'Agenda 2030 istituisce quale concetto, tecnica e pratica fondante o forse rifondativa del trattamento dell'interazione e della sua elevata soglia di conflittualità: la *collaborazione*, più precisamente la “collaborazione globale” fondata sui bisogni dei più poveri e vulnerabili.

La collaborazione quindi come modalità (in quanto costruito di fini, principi, tecniche e pratiche e forme mentali) di costruzione, azzarderei, di una sorta di stato di diritto universale: vale a dire di parità di condizioni di accesso all'intera gamma dei diritti; in

sintesi, giustizia e uguaglianza rese possibili da pari condizioni di qualità della vita quotidiana; condizioni queste a loro volta rese evidentemente possibili dall'attivazione di politiche economiche e sociali redistributive.

In sostanza, il disegno di un modello di sviluppo, di un sistema di valori, di un impegno etico e cognitivo, di un diverso e pervasivo senso comune, che altro non è se non quello della sostenibilità incardinata sulla sinergia delle sue matrici costitutive: economica, sociale e ambientale. Un viaggio nella complessità da affidare, parrebbe, alla collaborazione: garanzia di ingaggio aperto e tendenzialmente paritario delle componenti della società; modalità di trattamento e di governabilità dell'interazione conflittuale fra gli attori coinvolti e i rispettivi interessi, bisogni e immaginari; forma di legittimazione di scelte e decisioni. Uno strumento, ma soprattutto una pratica sociale di costruzione di un diverso discorso pubblico del quale si farebbero garanti - altro effetto evidenziato dall'Agenda - istituzioni rese dalla collaborazione capacitanti, disponibili cioè a facilitare processi decisionali responsabili, aperti a tutti, partecipativi e rappresentativi.

Detto altrimenti, la collaborazione come processo/pratica di innovazione delle forme del governo; più esplicitamente della costruzione di forme condivise di governo; in buona sostanza come prassi di rivitalizzazione della democrazia, alla quale la prefigurazione societaria dell'Agenda sembra voler restituire più ampi margini di controllo dell'economia globale.

Collaborazione in sintesi, come modalità essenziale e funzionale alla costruzione di un modello socioeconomico di contrasto o quanto meno di contenimento di quello oggi dominante e delle sue esternalità negative. Sottolineando, in forma assai sintetica, come esse siano esito della lucida e sistematica decostruzione del patto sociale fordista (l'adesione al sistema capitalistico a fronte di riforme sociali ed economiche di segno redistributivo e di forme di gestione del conflitto di natura pattizia), della conseguente disarticolazione dei processi di democratizzazione degli anni sessanta e settanta divenuti intollerabili per l'accumulazione e per il profitto. Un modello societario che tende a rendere contrattabile la compatibilità tra democrazia e sviluppo economico.

In altri termini, dalla polarizzazione sociale ed economica trarrebbero origine disuguaglianza di reddito, di ricchezza, di opportunità; e da qui, desoggettivizzazione, insignificanza, senso di inutilità e di impotenza, tutti effetti di condizioni materiali e culturali deprivanti. Esiti di una condizione di insicurezza ormai diffusa ben oltre lo stato di povertà: per l'azione concomitante della dilatazione dell'esposizione alle trasformazioni del lavoro, negato come fondamento dell'autorealizzazione individuale e pertanto come fonte di cittadinanza; della riduzione dei campi d'azione della protezione sociale e della contrazione della dimensione universalista del welfare; per il trasferimento del rischio dal mercato ai governi e ai cittadini.

Ad un altro livello, accelerazione dell'appropriazione della natura e indifferenza per il consumo senza limiti della sua rinnovabilità, per la finitezza del pianeta; trasformazione della Terra in attore della storia e, allo stesso tempo, trasformazione dell'umanità in "potenza geologica", in "vettore auto distruttivo" (D. Chakrabarty, 2021). Insomma, un'estensione dell'implicazione della vita (umana e non umana), data la sua scarsità, in una ricerca di orizzonti nuovi di produzione e consumo, causa della stretta interdipendenza (che misuriamo ogni giorno) fra disuguaglianza e cambiamento climatico.

Ancora, contraddizioni crescenti e di difficile governabilità tra democrazia e neoliberismo : si pensi alla progressiva crescita di sovranità dei grandi gruppi economici e finanziari senza legittimazione democratica e alla conseguente riduzione della capacità della democrazia di tenere il passo del capitalismo (Crouch 2020).

2.

Tirando le fila, l'Agenda ONU sembra denunciare senza mezzi termini come il mondo globale non abbia saputo risolvere i nodi dell'ingiustizia e della disuguaglianza; o, detto altrimenti, come il credo dell'economia globale (mercato deregolamentato, competizione esasperata, intraprendenza individuale) non abbia saputo dilatare spazi di pace e di prosperità; come, in definitiva, abbia svalorizzato la democrazia quale forma capace di rappresentare il pluralismo della società contemporanea. Allora, è giocoforza ipotizzare il rilancio di una presenza progettuale e regolativa del "pubblico" attraverso politiche di spesa per la coesione sociale, nonché nuove forme di governance aperte al coinvolgimento responsabile delle società locali. Ma ciò che forse meglio restituisce il senso dell'intero programma, e per nulla in contraddizione con quanto appena sostenuto, è l'intento di accrescere le possibilità del progetto individuale, in fondo, la retorica più persuasiva del progetto di democrazia del liberalismo; dato che, per la natura relazionale impostagli dalla contemporaneità, l'individuo non esclude una sensibilità collettiva, esprime anzi, a fronte dei processi di destabilizzazione ai quali è di continuo esposto, una domanda di uguaglianza come forma di protezione della propria unicità (Pasquino 2022). La persona (le persone), dunque, al centro; riferimento di politiche capaci in primo luogo di garantire i cosiddetti *basic needs*, e via via tutto ciò che consente la costruzione di risorse relazionali spendibili come competenze nella cornice di normalità che il modello dominante di società impone. L'Agenda 2030 sembra insomma adombrare la *capacitazione* come leva di un empowerment generalizzato garantito dalla costruzione, di pari passo, di un contesto di libertà (di) e di liberazione (da). Con un'ambiguità che occorre sottolineare: lo slittamento dalla centralità della sfera dei diritti e dalla povertà come principio e misura del diritto alla vita e alla città alle *capabilities* intese come una sorta d'obbligo di adattabilità, vale a dire come possibilità condizionata di accesso alla cittadinanza sociale. Un approccio distante dalla declinazione che offre Appadurai: un rafforzamento della capacità dei poveri del mondo di esercitare la protesta e per tale via sviluppare "capacità ad aspirare", cioè "capacità di orientamento", di progetto (Appadurai 2014).

Sta di fatto che lo spirito che sembra ispirare l'Agenda ONU pare, a chi scrive queste note, un forte richiamo alla democrazia come arte di governo del pluralismo, come arte del dialogo tra diversità, ricucendo la distanza che oggi separa politica ed elite dalla vita normale e dunque dai cittadini. Un richiamo ad una nuova fase di ingegnosità politica e sociale in grado di garantire un'effettiva rappresentanza, di contenere una dilagante onda di pessimismo e di nostalgia che si nutre, progressivamente politicizzandosi, di un'esplicita avversione per la diversità.

3.

E forse, allora, non stona richiamare alla mente Dewey e la sua idea di "democrazia creativa" (Dewey 1939, 2018): "un modo personale di vita individuale" che comporta di "imparare a pensare alle istituzioni come espressioni, ... estensioni delle attitudini personali abitualmente dominanti" (per dire che occorre creare individui democratici, con attitudini alla democrazia, protagonisti attivi nella creazione continua della democrazia); "un modo di vita controllato da una fede attiva nelle possibilità della natura umana"; dunque fiducia "nell'uguaglianza umana", convinti che "qualsiasi essere umano, indipendentemente dalla quantità o dal livello del suo talento personale, ha diritto alle uguali opportunità di ogni altra persona per sviluppare qualsiasi dono egli abbia"; che è poi fede "nelle possibilità dell'intelligenza e dell'educazione come correlato dell'intelligenza". Coerentemente con

queste premesse, Dewey sottolinea poi come da questa moltitudine di “individui democratici” interessati all’arricchimento individuale offerto dalla diversità, discenda la predisposizione alla discussione come perno della “formazione della pubblica opinione”, rimarcandone la capacità di autocorrezione nei tempi lunghi. Un’idea di democrazia, a ben vedere, come forma di vita e interazione sociale coltivata nella quotidianità di conversazioni libere e in contesti abilitati, diremmo oggi, da istituzioni consapevoli della delicatezza dei meccanismi d’esercizio del potere che la democrazia rappresentativa conferisce loro. E dunque, a maggior ragione, democrazia è “nella vita di ogni giorno...il dare e ricevere idee”, è “l’abitudine a un’amichevole cooperazione”. Vale a dire, che democrazia è “considerare per quanto possibile ogni conflitto...fuori dal medium della forza...ma come occasione di confronto nella discussione”. E ancora, che democrazia è “trattare quelli che non concordano in modo netto con noi come qualcuno da cui possiamo imparare e quindi come amici”. E’, in buona sostanza, fede nella possibilità di “intrattenere dispute, controversie e conflitti come un’impresa cooperativa nella quale entrambe le parti imparano dal dare all’altro una possibilità di esprimere sé stesso”.

Dewey rifiuta l’idea di un assemblaggio di cellule nella forma di un organismo sociale che si autoprotette dalla complessità e dall’ibridazione nutrendosi degli egoismi dell’appartenenza, di una solidarietà d’omogeneità ostile alla presenza della diversità.

Egli sembra concepire piuttosto una società in continuo divenire esito dell’interagire non prevedibile di cellule individuali interessate all’arricchimento personale e sociale stimolato dalla diversità; dall’accettazione, direi, del conflitto come una risorsa e un diritto all’identità e alla riconoscibilità; o, più esattamente, un diritto all’autorealizzazione secondo una logica competitiva regolata però da un approccio cooperativo o collaborativo. Un progetto di rilancio della democrazia basato sull’estensione e il radicamento capillare della democrazia come habitus comportamentale, come forma, consapevolmente appresa e inconsapevolmente esercitata, di interazione quotidiana.

Un coraggioso e forse azzardato rilancio della democrazia delle origini per estendere le basi sociali della democrazia e consolidarla come modello aperto di civilizzazione nel momento in cui si chiariscono (siamo nel 1939 alle soglie del secondo conflitto mondiale) i confini delle ideologie in campo e l’impossibilità del dialogo fra visioni inconciliabili del mondo e della convivenza.

4.

A ben vedere, credo sia oggi in atto uno scontro tra visioni altrettanto tentate dall’imposizione di visioni di futuro chiuse ed escludenti, di chiusura della storia: che si tratti del governo di elite inarrivabili inclini alla riduzione della democrazia a formule e procedure che della democrazia sterilizzano il fondamento pluralista; che si tratti del richiamo a visioni organiciste improntate al rilancio di una sorta di Nazione solidale rinserrata nei confini di una tradizione e di un’identità culturale e territoriale.

E, soprattutto, apertamente ostile a quella imponente “impollinazione incrociata” che Suketu Metha indica come probabile tratto costitutivo di un futuro inesorabilmente urbano; futuro determinato da migrazioni di massa (“il fenomeno umano più significativo del XXI secolo”), esito del combinarsi di povertà, ineguaglianze, corruzione, guerre e cambiamenti climatici (Suketu Metha 2016).

Le orme del futuro sembrano insomma guidarci in città e per l’ennesima volta stimolarci a reinventarne senso e ruolo, accettandola, senza pregiudizi, come spazio per eccellenza della complessità. Ci rammentano che la città non è, di per sé, male, sventura, corruzione e insensatezza. Ci invitano a constatare che, nonostante tutto, la città continua ad attrarre, ad

essere preferibile per le migliori condizioni di vita che prospetta per quanto concerne lavoro, servizi, mobilità sociale, libertà e intensità di contatti e relazioni; in definitiva, per le possibilità di adattamento che consente. Ovviamente, pienamente consapevoli del grande inganno che alimenta lo sviluppo della città: un'accresciuta funzionalità alle logiche degli interessi influenti, che comporta un crescente sfruttamento e consumo delle risorse umane che accumula.

La città, in altri termini, proprio perché abitata dalla diversità, appare sempre più il luogo dove sperimentare la costruzione della convivenza, dove fare esperienza dell'adattamento reciproco, della tolleranza. Ma se ciò è vero, è allora opportuno, a fronte della sostanziale carenza di garanzie di accessibilità alla cittadinanza (che abbiamo cercato di evidenziare in queste note), assumere l'idea che la città coincide con le persone che la praticano e l'abitano e che tale condizione spinge ad accettare la pluralizzazione dei punti di vista come metro di riferimento per la critica e il progetto di città e di società; spinge ad accettare l'idea che sia la diversità a fondare la cittadinanza.

La città pone allora due questioni. La prima tocca il nodo della conoscenza: la città, detto in po' sommariamente, è un organismo colmo di sacche di non conoscenza. La seconda segnala che la città è luogo per eccellenza della sperimentazione politica: la politica che s'innova facendo esperienza della dimensione plurale, della diversità e dell'ibridazione.

Vale a dire, la città come luogo privilegiato (nell'attesa di grandi strategie di governo/governance globale) dove tentare di ricomporre lo scollamento tra rappresentanti e rappresentati, tra governanti e governati.

In tal senso, la città è da intendere come il luogo dove il *pubblico*, attraverso le sue politiche, facilita la costruzione di *cittadinanza attiva*: grazie all'ascolto e al coinvolgimento dei cittadini nei processi di costruzione di progetti e politiche di interesse della collettività; grazie ad esperienze di *amministrazione condivisa* che vedono i cittadini coinvolti come co-amministratori o auto-amministratori. Tutte pratiche di riconoscimento di una diffusa *competenza civica*.

Un atteggiamento che, è opportuno sottolineare, comporta una capacità adattiva sia della società civile, che, in particolare, delle istituzioni chiamate a superare il distanziamento sociale generato da routine, inerzia cognitiva e discrezionalità delle decisioni. Un richiamo esplicito alla creatività istituzionale ed al suo ruolo di promozione della cittadinanza, cruciale per la coesione sociale in società soggette a processi di destabilizzazione.

5.

L'immagine di città e di società che ho provato a tratteggiare presuppone la riattivazione di processi di democratizzazione di segno evidentemente redistributivo e questi a loro volta comportano un trattamento nuovo dei conflitti che inevitabilmente generano.

L'approccio collaborativo al conflitto sembra il più appropriato per valorizzare il conflitto come risorsa, come diritto individuale e della collettività, per fronteggiarne l'abuso, per impedirne la degenerazione in ostilità, per farne una risorsa per il governo della città.

Può sembrare ingenuo sostenere la necessità di sviluppare una diffusa e capillare capacità culturale di gestione collaborativa del conflitto nella società e nelle istituzioni, ma una sensibilità differente sembra avvertire la disfunzionalità dell'avversarialità e la necessità di superare la pigrizia cognitiva e morale delle posizioni, per garantire invece un'interazione capace di far emergere le potenzialità della diversità attraverso la messa a punto di accordi condivisi. La collaborazione, direi, come una sorta di pratica di cura che produce e conserva ricchezza sociale grazie all'empowerment degli attori in conflitto; come riconoscimento di una società fatta di persone consapevoli e responsabili.

Un'ultima considerazione, ma fondamentale. L'approccio collaborativo al conflitto non ne delega il trattamento agli esperti. O, più esattamente, presuppone una modalità del loro agire che definirei diversamente esperta. Compito dell'esperto è infatti farsi partecipe del percorso collaborativo; vale a dire, spogliatosi dell'advocacy, prerogativa del suo agire è garantire l'attivazione dei soggetti interessati dal conflitto, farne emergere gli interessi reali, favorirne il dialogo eliminando eventuali dissimmetrie cognitive e/o di consapevolezza. Soprattutto, favorire una continua esplorazione del possibile, accettando e addirittura favorendo l'emergere di prospettive imprevedute e inattese. Come suole dirsi: le persone al centro e protagoniste della propria storia in forza di un esplicito rifiuto da parte dei soggetti in campo di qualsivoglia tentazione direttiva, di predeterminazione di obiettivi e soluzioni.

Per gli esperti di pianificazione urbana e urbanistica un significativo ed arduo cambio di paradigma, che considero strettamente connesso al progetto di democratizzazione cui ho fatto cenno e alla costante problematizzazione dei rapporti fra istituzioni, società civile, saperi e professioni, che caratterizzano la contemporaneità.

Un cambio essenziale per un sapere in transizione: da sapere connotato in senso tecnocratico, legittimato come braccio operativo del "pubblico" e dunque interprete dell'interesse generale, a sapere riflessivo, dialogico-argomentativo, abilitante, esplorativo, empatico e maieutico. Un procedere per approssimazioni, per riformulazioni; capace di modestia e di limitazione delle proprie ambizioni di determinazione di funzioni e pratiche d'uso, di prefigurazione di modelli e forme dell'abitare.

Un sapere dunque che, desacralizzando le proprie competenze e tecnicità, sa mettere all'opera la capacità di visioning della gente comune trasformandola in energia creativa diffusa, teorizzando il progetto come co-produzione di competenze esperte e di competenze civiche.

Per concludere, due osservazioni. La prima è che per collaborare occorre una formazione specifica per apprenderne le tecniche ed acquisirne la forma mentis (molto lavoro su sé stessi, per dirla sbrigativamente). La seconda sottolinea piuttosto che la collaborazione costituisce una forma di rilegittimazione delle professioni quali protagoniste della complessità.

Appadurai A., *Il futuro come fatto culturale*, Milano, Raffaello Cortina, 2014

Chakrabarty D., *Clima storia e capitale*, Milano, Nottetempo editore, 2021

Dewey J., *Democrazia creativa*, Roma, Castelvecchi, 2018

Crouch C., *Combattere la postdemocrazia*, Bari, Laterza, 2020

Pasquino G., *I nodi dell'epoca postmaterialista*, in "La Lettura", 2022, 6 febbraio

Metha S., *La vita segreta delle città*, Torino, Einaudi, 2016