

## SFIDE GLOBALI COMPLESSE E RELAZIONI PUBBLICHE: LA MATRICE RELAZIONALE DELL'INNOVAZIONE

Innovare, innovazione sono attualmente termini pervasivi, pregni tuttavia di quello che gli studiosi chiamano *halo effect* o effetto alone. Le auto a guida autonoma, ad esempio. Il loro design, in relazione a sensori, componentistica e software, costituisce, nell'immaginario comune, "una" innovazione che, tra il 2016 e il 2019, mediamente, ogni anno, ha catalizzato investimenti del valore di 7,9 miliardi di dollari (fonte McKinsey). Il successo o meno dell'introduzione dei veicoli a guida autonoma non è relativo ad una singola idea innovativa, bensì ad un intero processo che richiede ai produttori di automobili, ai fornitori di tecnologia, alle autorità di regolamentazione, alle amministrazioni cittadine e nazionali, alle società di servizi, nonché agli utenti finali, di collaborare in modi nuovi e di adottare nuovi comportamenti.

Considerare l'auto a guida autonoma un'innovazione in sé, significa quindi scambiare una parte per il tutto e implica, dunque, una distorsione cognitiva veicolata dal cosiddetto effetto alone: si reificano delle informazioni attorno ad un'idea sommaria, questa idea statuisce un'opinione che, a sua volta, conforma linearmente il quadro decisionale e l'agenda-setting di future discussioni aziendali trasformando, in tal modo, quell'opinione in un pre-giudizio.

Mai come oggi, individui, imprese e organizzazioni si confrontano con gli "effetti alone" di termini apparentemente inconfutabili su cui "come la mamma e la torta di mele, tutti dovrebbero convenire". Come il concetto di sviluppo sostenibile, a cui Herman Daly, già negli anni Novanta attribuisce sorta di potere taumaturgico e mistificatorio, anche il dispositivo di "quarta rivoluzione industriale" rischia di produrre le stesse conseguenze.

Con l'automazione, la robotica, l'apprendimento automatico e la biotecnologia, la cosiddetta quarta rivoluzione industriale promette pregiudizievolemente di trasformare i trasporti, la medicina, l'assistenza sociale, la comunicazione e altro ancora, e di ampliare la portata delle innovazioni in maniera straordinaria. Questa narrazione rischia tuttavia di costituirsi come bias cognitivo di azioni efficaci: a mo' di pilota automatico può azionare mindset monocausali restringendo l'attenzione dell'innovazione alla tecnologia o a meri risultati di singole università e di istituti di ricerca, o di cluster tecnologici.

Ai fini di questo position paper, da questi esempi si può dedurre una prima definizione operativa di innovazione: un processo in cui si decodificano, traducono e implementano delle idee innovative da riconfigurare in relazione ai diversi obiettivi, interessi in gioco di imprese e organizzazioni, portatrici attive di interesse. Come illustra il caso automotive, il successo di un'innovazione dipende dai trade off tra gli stakeholder di un intero processo e da come essa si interfaccia, e si rinegozia, al suo interno.

L'incipit del lavoro seminale di Muzi Falconi (2004) interroga su quali e quanti byte prodotti dai comunicatori siano rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni per le quali essi lavorano. Questa domanda allude a due diversi piani della comunicazione: quella dei contenuti e quella di relazioni che veicolano scopi più ampi: il primo si riferisce all'efficienza, all'adesione agli obiettivi e alle performance di singole imprese o organizzazioni e il secondo alle ragioni dell'intero processo in cui singolarmente esse si collocano.

È il senso infatti che guida un'azione, nonché le modalità con cui essa si esplica verso uno scopo: telos (dal termine greco τέλος) significa "fine", "scopo", o "obiettivo" e teleologia indica lo studio dell'intenzionalità di un processo e delle azioni che lo compongono. L'uso di questo termine nella lingua italiana, tuttavia, non ci aiuta: scopo e obiettivo

sono generalmente usati come sinonimi. Nella lingua inglese, invece, tra obiettivo (*goal*) e scopo (*purpose*) esiste una differenza significativa che è bene richiamare ai fini di questo position paper. Il *purpose* (che ha maggiori affinità semantiche con il latino *telos*) costituisce il motivo per cui si compie un'azione, mentre uno o più obiettivi individuano i piani e i programmi che si fanno per realizzare o portare a termine uno scopo. Se dunque gli obiettivi sono misurabili e quantificabili, uno scopo si riferisce a dimensioni qualitative più complesse.

Lo scopo è infatti un'intenzione stabile e generalizzata per realizzare qualcosa che sia significativa a livello individuale e che, allo stesso tempo, orienti verso un impegno produttivo rispetto a qualche aspetto del mondo "al di là" di singole organizzazioni, persone o imprese. Non tutti gli obiettivi, o delle esperienze individualmente significative, contribuiscono ad uno scopo: esso infatti si colloca nell'intersezione tra orientamento agli obiettivi, significatività personale e attenzione "al di là del sé" (John Templeton Foundation, 2018).

Attualmente il desiderio di cambiamenti "di scopo" sembra ribollire sotto la superficie di molti settori socioeconomici che invocano l'imprescindibilità di "innovare". Tale immaginario è spinto, in particolare, dai movimenti che fanno leva sulla sostenibilità ambientale. La trasformazione, il cambiamento, ovvero l'innovazione, tuttavia, ancora non afferrisce a un linguaggio comune e a narrazioni condivise che declinino adeguate forme comunicative. Cosa si intende infatti con innovazione e partecipazione collaborativa, quando in realtà delle strutture organizzative gerarchiche e verticali, che governano l'economia globale, propongono sempre le stesse narrative auto-referenziali, inibendo la cooperazione tra domini diversi?

L'argomento tradizionale sulla sostenibilità ruota attorno all'idea di un pianeta dalle risorse limitate, da cui l'umanità sta prelevando lo stock necessario a sostenere le generazioni future, per cui è necessario produrre meno anidride carbonica e impatti inquinanti, utilizzare meno acqua e materiali, ecc. e tuttavia conservare le risorse preservando l'organizzazione delle strutture esistenti. Uno dei problemi principali di questa visione è la sua staticità. Se il richiamo, il monito è svolgere "solo la nostra piccola parte" si distoglie l'attenzione dalla struttura dei sistemi su cui i modelli produttivi fanno perno. Si dà valore alla minimizzazione dei consumi e degli impatti, ma non alle scelte necessarie a ristrutturare il sistema economico, sociale e culturale per consumare meno.

In altre parole, l'interpretazione mainstream della sostenibilità allude alla conservazione del business-as-usual e alla necessità di miglioramenti incrementali all'interno di singoli settori dell'economia e della società (nonché dei corrispondenti silos disciplinari), ma non a un vero salto di qualità di sistema. La narrativa tradizionale sulla sostenibilità è basata cioè su una logica di resistenza al cambiamento che si riferisce a singole rendite di posizione ed è quindi incapace di apportare le profonde trasformazioni strutturali necessarie alle sfide che soprattutto la specie umana sta vivendo

Ai fini della transizione ecologica, in questo position paper si tenterà di argomentare come la narrativa mainstream sull'innovazione possa essere sostituita da quella di *systems innovation*, di cambiamento sistemico, in cui le politiche di conservazione siano considerate solo un punto di partenza. Scopo principale è dunque quello di contribuire al dibattito sul ruolo delle relazioni pubbliche in Italia, analizzando il ruolo della comunicazione non più come "strumento" di singole performance o obiettivi organizzativi, ma come "scopo" (*purpose*) da astrarre su un più elevato piano di senso. A questo fine, evidenziando la differenza tra obiettivi e scopi, tra singole organizzazioni ed ecosistemi organizzativi, tra contenuti e relazioni si tematizzerà il ruolo delle relazioni pubbliche nell'ambito delle più generali esigenze di innovazione e sviluppo del nostro Paese, a fronte delle crisi globali.

Viviamo in un'epoca in cui gli eventi e i processi socio-economici sono sempre più difficili da decodificare: ciò che prima veniva escluso a priori, perché totalmente inconcepibile, accade. Si tratta di eventi globalizzati che si affermano come effetti secondari della modernizzazione tecnica ed economica e che richiedono nuove lenti interpretative più compatibili con la transizione in atto (Beck, 1986; 2016). Il problema del nostro tempo è quello per cui ci ostiniamo a trovare delle soluzioni individuali a contraddizioni o paradossi sistemici (Beck, 2016). Gli effetti secondari, di cui parla il grande sociologo tedesco, costituiscono delle "conseguenze inattese" ovvero una rete di problemi "intrattabili" (*wicked*) ovvero problemi di valenza pubblica, che persistono nel tempo e sembrano irrisolvibili.

Ritornando all'esempio iniziale dell'auto a guida autonoma, chi ambisce a facilitare, a interfacciare processi innovativi, e a trovare soluzioni per la loro implementazione, si confronta in primis con conseguenze inattese e problemi intrattabili. Consapevoli della differenza tra obiettivi e scopi dei due diversi piani della comunicazione suggeriti da Muzi Falconi, dovremo dunque tener conto dei diversi trade off tra produttori di automobili, fornitori di tecnologia, autorità di regolamentazione, amministrazioni cittadine e nazionali, società di servizi e utenti finali. Come questo paper ambisce ad illustrare, tale consapevolezza deriva da uno specifico quadro cognitivo o mindset, la cui adozione è resa necessaria dai paradossi sistemici insiti nelle crisi globali.

### **PIOVONO GATTI. QUALI MINDSET PER LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI PUBBLICHE?**

All'inizio degli anni Cinquanta, i Dayak del Borneo soffrivano di malaria. L'Organizzazione Mondiale della Sanità trovò la soluzione: spruzzare grandi quantità di DDT per uccidere le zanzare che portavano la malaria. Le zanzare morivano, la malaria diminuiva; fin qui tutto bene. Si presentarono, tuttavia, delle "conseguenze inattese". Tra le prime a manifestarsi, i tetti delle case delle persone che cominciarono a cadere sulle loro teste. Sembrava che il DDT stesse uccidendo una vespa parassita che in precedenza aveva gestito il problema dei bruchi divoratori di paglia. Peggio ancora, gli insetti avvelenati dal DDT venivano mangiati dai gechi, che venivano a loro volta divorati dai gatti. I gatti morirono, i ratti prosperarono e la popolazione fu minacciata da epidemie di peste silvestre e tifo. Per far fronte a questi problemi, che essa stessa aveva inconsapevolmente creato, l'Organizzazione Mondiale della Sanità fu costretta a paracadutare 14.000 gatti vivi nel Borneo (Wahl, 2016).

Questo esempio, che riportiamo come learning-case, serve a chiarire come l'innovazione (da intendersi, qui, come soluzione di un problema), sia un processo che sfugge a logiche di causalità lineare. I più recenti studi sull'innovazione (sia consentito un rinvio a Battaglini, 2024) illustrano infatti come i problemi dalla natura "intrattabile" catalizzino questioni sociotecniche che sfidano gli approcci tradizionali di agenda-setting e problem-solving, informati da logiche monocausali, sia perché caratterizzati da alti livelli di complessità e ambiguità, sia in quanto coinvolgono diversi gruppi sociali con valori e prospettive a volte fortemente divergenti che possono impedire, anche alle migliori innovazioni di processo, la scalabilità istituzionale. Spesso, infatti, un processo d'innovazione si impantana nelle cd «ragioni-perché-no» quelle cioè afferenti a razionalità limitate e, quindi, agli specifici interessi dei diversi stakeholder, a quadri normativi rigidi, a paure o altri fattori emotivi, che creano barriere o ostacoli, oppure in ragione della necessità di cambiamenti complementari in altre aree o dimensioni implicate dal processo.

Un problema intrattabile, come ad esempio il cambiamento climatico, le richieste d'asilo da parte di popolazioni migranti o l'esaurimento di risorse naturali, presenta rilevanti implicazioni conoscitive, che portano a conflitti sulla natura del problema e sulla sua soluzione ottimale. I problemi intrattabili presentano infatti le seguenti caratteristiche: (1) sono imprevedibili, in quanto annidati in complesse reti di relazioni; (2) sono ambigui a causa delle molteplici cornici cognitive, ovvero i punti di vista attraverso cui si osservano e si pretendono di risolvere; (3)

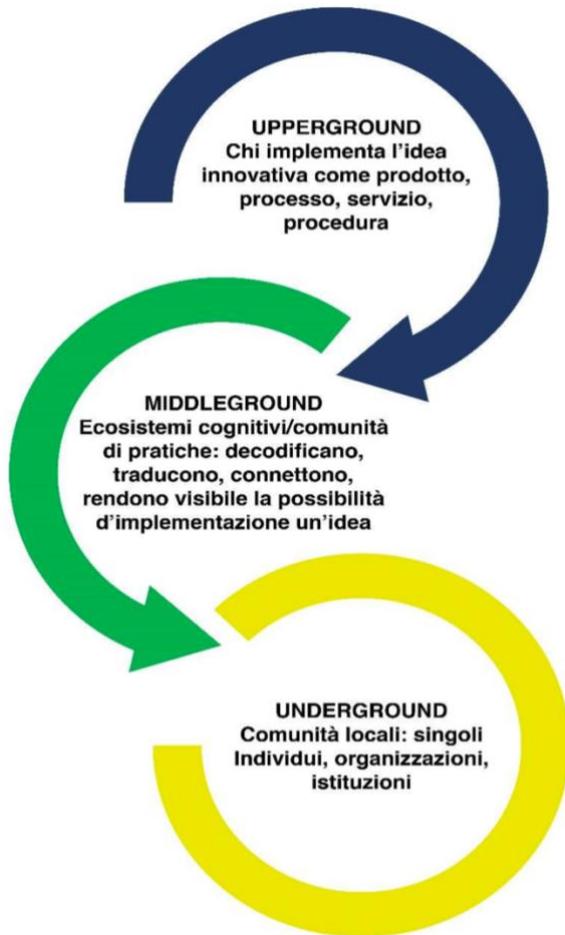
coinvolgono un gran numero di parti con interessi contrastanti (Simon, 2017). Di conseguenza, questi problemi sono resistenti a soluzioni incrementali, tecnocratiche e a breve termine.

La soluzione di un problema intrattabile richiede quindi un nuovo approccio all'innovazione volta ad affrontare sfide complesse, che intervenga sul sistema stesso, piuttosto che innovare le sue singole parti. È un tipo di innovazione che richiede, in primis, l'osservazione e la comprensione dei pattern, ossia dei modelli relazionali che sono alla base del sistema in cui è sorto un problema. Per questo motivo, richiamando l'esempio della malaria nel Borneo, la sua possibile soluzione non riguarda dei singoli fattori (le zanzare), bensì l'identificazione degli schemi relazionali che strutturano il problema e, quindi, i circuiti causali e le retroazioni complesse che coinvolgono - all'interno di una stessa cornice - malaria, zanzare, vespe, bruchi divoratori di paglia, ratti e gatti. In greco antico, *kairós* indica il momento opportuno, il tempo propizio per una data azione, e rappresenta una sospensione del tempo ordinario, che i Greci designano con il termine *chrónos*. (Mela, Battaglini e Palazzo, 2024, p. 147). Per lo sviluppo di un processo d'innovazione, è necessario cioè un contesto istituzionale favorevole, che sostenga gli attori implicati (promotori, attuatori, *gatekeeper*) e, in generale, portatori attivi d'interesse (*stakeholder*) nel co-costruire, e implementare, soluzioni socialmente innovative, contribuendo così ad affrontare le questioni economiche complesse, a costruire una maggiore resilienza organizzativa e a rispondere meglio a shock futuri (si veda anche OECD-OCSE, <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>). Questa prospettiva suggerisce che l'innovazione non sia generalmente promossa solo da imprese o organizzazioni, da università o istituzioni, ma si basi anche sugli sforzi di un mondo informale (ovvero gli ecosistemi cognitivi o le comunità di pratiche, Wenger 1998), inserito in un ambiente geografico locale, da cui si ricombinano, emergono e si sviluppano idee e conoscenze creative. A prescindere da chi sia il principale promotore (istituzioni, singole imprese, centri scientifici o università), sono i cd "ecosistemi cognitivi" o intere comunità di pratiche o alleanze di scopo che decodificano, traducono, connettono, rendono visibile e implementano un'innovazione (Currid 2007).

Senza uno sforzo collettivo per raggiungere una massa critica di comprensione, di condivisione del suo valore, e della sua possibile efficacia, qualsiasi innovazione potrebbe restare lettera morta, oppure configurarsi come "cattedrale nel deserto", secondo la nota metafora. Di conseguenza, gli individui o le organizzazioni da cui ha origine un'idea creativa, devono spesso intraprendere notevoli sforzi per tradurla e implementarla.

Secondo alcuni autori, lo sviluppo di un processo di innovazione deriva dalla dinamica delle interazioni tra attori e comunità di livello intermedio (*middleground* dell'innovazione), tra la formulazione dell'idea (*underground*) e la sua implementazione (*upperground*). Perché sia implementata, un'innovazione deve cioè essere progressivamente strutturata e modellata in modo da essere interpretata e compresa sia da chi collabora alla sua implementazione, sia dai fruitori che ne beneficeranno. Il processo che consente a delle idee creative e innovative di emergere da progetti o politiche pubbliche deliberative e multiscalarari, è generalmente realizzato da organizzazioni o da comunità di pratiche - il cd *middleground* dell'innovazione - che sappiano riconoscere la validità dell'idea, ne sappiano decodificare il contenuto di conoscenza e informazione e lo riescano a tradurre in un progetto fruibile da comunità più estese. Queste dinamiche si basano dunque su una serie di conflitti, mediazioni tra diversi ambiti e conoscenze che permettono di essere progressivamente ricombinate, potenziate, alimentate, interpretate e messe in atto collettivamente (Cohendet et al. 2010; 2014, si veda Fig. 1.1).

**Fig. 1.1 – Il workflow dei processi di innovazione**



**Fonte: Cohendet et al. 2010; 2014, elaborazioni dell'Autrice**

La scalabilità di un processo di innovazione, e la sua più ampia diffusione (*upgrading* o *upscaling* istituzionale), avviene anche attraverso il “riconoscimento” della pratica, della singola idea o processo innovativo nonché dall’“ascolto” dei bisogni o delle domande socioeconomiche da cui derivano pratiche o strategie innovative.

L’*upscaling* istituzionale, il potenziale innovativo, trasformativo di pratiche sociali o di più ampie strategie socioterritoriali volte all’adattamento e alla mitigazione degli effetti della crisi globale, ad esempio, dipende dalle possibilità che hanno individui, organizzazioni o comunità innovative di “riconoscersi” ed “essere riconosciute” e, quindi, “legittimate” all’interno di un più ampio contesto sociale. Dalla teoria sociale sviluppata da Honneth (1992), si può dedurre che il mancato riconoscimento, interno ed esterno, di pratiche innovative esistenti ponga, a questi soggetti, gruppi e organizzazioni, il rischio di trovarsi isolati e soli nell’implementazione del processo, prodotto o procedura organizzativa. Nelle pratiche sociali, infatti, il riconoscimento si attua soprattutto come stima: l’Altro viene considerato in virtù del valore del suo contributo alla vita sociale. Se, quindi, queste pratiche non sono comunicabili all’esterno perché difficilmente auto-riconosciute dai soggetti che le pongono in essere, come si può pretendere che vengano legittimate istituzionalmente? La sfera sociale nella quale possono realizzarsi rapporti di riconoscimento

deve essere, dunque, caratterizzata da relazioni non solo giuridiche, ma anche, e soprattutto, da relazioni fiduciarie. Come scrive Camozzi (2012): «In questo caso, la stima si tramuta in solidarietà, in approvazione solidale dell'altro. L'altro non viene soltanto tollerato in virtù dell'assunzione del principio del pluralismo e del rispetto di differenti stili di vita, ma viene approvato e apprezzato in virtù delle sue capacità e delle sue azioni» (*ibid.*, p. 120).

L'ascolto dei bisogni e il riconoscimento sono preziosi per l'*upscaling* istituzionale di buone pratiche innovative: 1) mettono in rete e radicano esperienze, anche di nicchia, già innescate per la soluzione di problemi o dei limiti incontrati; 2) stimolano il senso di appartenenza, il radicamento di comunità o organizzazioni ad un contesto situazionale, rendendo il capitale socio-organizzativo, il clima relazionale e la fiducia degli asset strategici.

In questa prospettiva, l'innovazione dei sistemi, o "systems innovation" in inglese, è un concetto che si riferisce a un tipo di innovazione che va oltre la creazione di nuovi prodotti o servizi e si concentra sulla trasformazione dei processi più ampi in cui operano tali prodotti o servizi. Questa forma di innovazione si concentra sul ripensare e migliorare un intero processo, piuttosto che limitarsi a migliorare le sue singole componenti.

L'innovazione dei sistemi si basa, e interseca, altre aree disciplinari (il *systems thinking*, la mappatura sistemica o *deep mapping*, il *transition design* e il *systems building*) integrando e ricombinando idee, tecniche e strumenti diversi. Questa disciplina, ancora poco conosciuta in Italia, deriva dal dibattito scientifico che ruota attorno alla cibernetica, alla teoria dei sistemi e alla teorizzazione della complessità; essa è informata anche da esperienze applicative legate al networking, all'innovazione e allo sviluppo sostenibile che hanno utilizzato tecniche e strumenti propri degli studi sul futuro (*future studies*).

In questa prospettiva, il presente position paper costituisce lo spin-off di un volume (Battaglini, 2024) dedicato all'innovazione territoriale, che introduce nel dibattito scientifico italiano la systems innovation. Le tecniche di progettazione e i casi di studio illustrati afferiscono ad un'idea d'innovazione non tanto come insieme di prodotti o servizi, bensì alla sua matrice sistemica e multiscalarità e, quindi, si riferisce principalmente ai mindset e alle strategie che orientano dei processi innovativi coerentemente ai loro scopi (*purposes*). L'accento è posto dunque sulle "precondizioni" di un processo di innovazione: gli schemi (*pattern*) di intervento, le strutture, le pratiche, gli spazi d'interazione, i comportamenti, i mindset: i valori, le credenze e gli assunti culturali che sono alla base del modo in cui un sistema organizzativo o territoriale viene concettualizzato, organizzato e, infine, vissuto.

All'interno di questo quadro d'azione, le relazioni pubbliche occupano potenzialmente un ruolo rilevante in quanto si collocano nell'*in-betweenness* di questi processi. Se l'innovazione è un processo che richiede un contesto appropriato per potersi sviluppare, dalla prospettiva della systems innovation le relazioni pubbliche "interfacciano", traducono e ridefiniscono la cornice di senso in cui dei problemi intrattabili vanno negoziati verso uno scopo (*purpose*) multistakeholder, tenendo conto:

- dei valori percepiti e attribuiti alle risorse disponibili dai diversi attori del sistema;
- della regolazione e della governance con cui singole azioni che vengono rinforzate;
- della definizione e strutturazione dell'organizzazione interna del processo: i rapporti di autorità e di potere;
- dei flussi di informazioni, dei dati e della loro governance;
- delle modalità con cui dei valori condivisi modellano le pratiche e le azioni, cosa viene valutato e da chi;
- delle modalità di individuazione e condivisione degli scopi di un sistema e delle azioni o iniziative che ne derivano;
- degli investimenti: origine e destinazione delle risorse su cui può contare il processo.

L'oggetto delle relazioni pubbliche si colloca quindi "tra" le dinamiche e dimensioni che danno forma al contesto "situazionale" di un processo d'innovazione, da cogliere nei suoi spazi interstiziali. Per definire questi spazi si potrebbe usare il concetto di *in-betweenness*, introdotto da Hanna Arendt, per collocare il significato della politica: «La politica nasce *tra gli uomini* e dunque *al di fuori dell'uomo*. Non esiste quindi una vera sostanza politica. La politica nasce in ciò che sta tra gli uomini e si stabilisce come relazioni.» (Arendt e Kohn, 2005, p. 95, traduzione nostra e enfasi in originale).

*Between*, "tra" in inglese, è una preposizione vibrante che allude infatti a un movimento, a un intervallo di tempo all'interno di un processo più ampio, così come a separazioni, connessioni, azioni reciproche per scopi comuni. *Between*, come nota la stessa Autrice, è un termine fondamentalmente relazionale nel tempo e nella spazialità di un territorio, o di un altro contesto organizzativo: *between* è proprio quel tempo-spazio. In sintesi, un mindset di relazioni pubbliche che si ispiri alla *systems innovation* è un approccio all'innovazione che:

- facilita e re-indirizza dinamiche e causalità circolari sottese, affrontando contesti organizzativi complessi, incerti, interconnessi;
- interfaccia e supporta la capacità di auto-organizzazione di un processo che costituisce il principale potenziale adattivo e trasformativo sia di organizzazioni sociali che dei sistemi viventi.

Un'immagine può, infine, guidare il prezioso lavoro che le Relazioni Pubbliche possono veicolare nell'*in-betweenness* delle crisi globali complesse con cui ci confrontiamo: quella del "nodo gordiano". Come noto, il termine si riferisce alla leggenda del popolo dei Frigi che voleva fondare un proprio regno all'interno di una nuova conurbazione. Decisero quindi di rivolgersi all'oracolo di Telmesso, in Licia. L'oracolo vaticinò che il primo uomo ad entrare nella nuova città dei Frigi, su un carro trainato da buoi, sarebbe dovuto diventare il loro re. E fu così che un contadino di nome Gordio entrò in città su un carro tirato da buoi e, in osservanza delle disposizioni dell'oracolo, fu proclamato re dando il nome anche alla nuova città dei Frigi.

Il carro con cui Gordio fece la sua fortunata entrata venne conservata nella mitologia delle generazioni successive. Qualcuno volle che suo figlio fosse il re Mida, che trasformava in oro tutto ciò su cui poneva la propria mano, e che proprio questi avesse fatto sistemare il carro nel tempio della città, assicurato ad un palo con un nodo così grande e intricato da entrare nella leggenda: il Nodo di Gordio. Chiunque fosse stato in grado di sciogliere il nodo gordiano sarebbe diventato il dominatore dell'Asia. Correva l'anno 333 a.C. quando il giovane Alessandro Magno, appena lanciato verso est nella sua corsa conquistatrice, fece tappa a Gordio, e volle provare a sciogliere il celebre nodo, già assaporando il realizzarsi della profezia. Ma niente da fare. Optò quindi per una "soluzione alessandrina" e, sfoderata la spada, troncò il nodo, che così fu sciolto.

Dopo ventitré secoli, a cosa allude il nodo gordiano? Designa problemi intrattabili che solo azioni e processi innovativi possono superare? O soluzioni riduzioniste e monocausali? Nell'immaginario comune aleggiano ancora gli echi della soluzione alessandrina, il troncamento del nodo di Gordio e continuano a informare i processi decisionali, così come avvenuto nel caso malaria del Borneo con il lancio finale di gatti vivi sui tetti. Compito delle Relazioni Pubbliche è, in ultima analisi, "infra"-strutturare processi d'innovazione che diano conto della differenza.

### Riferimenti bibliografici

- ARENDET H. and KOHN J. (2005), *Taking Politics Seriously Reviewed Work(s): The Promise of Politics*, in "Harvard Law Review", 119(2), pp. 639-645.
- BATTAGLINI E. (2024), *L'Innovazione territoriale. Metodo, tecniche di progettazione, casi di studio*, in corso di stampa, Carocci, Roma.
- CAMOZZI I. (2012), *Axel Honneth e la sociologia contemporanea. Un'affinità quasi elettiva*, in "Quaderni di Sociologia", 60, pp. 111-128.
- COHENDET P., GRANDADAM D. and SIMON L. (2010), *The Anatomy of the Creative City*, in "Industry and Innovation", 17(1), pp. 91-111.
- COHENDET P. et al. (2014), *Epistemic communities, localization and the dynamics of knowledge creation*, in "Journal of Economic Geography", 14, pp. 929–954, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu018>
- CURRID E. (2007), *The Warhol Economy: How Fashion, Art and Music Drive New York City*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- HONNETH A. (1992), *Kampf um Anerkennung. Grammatik sozialer Konflikte*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- JOHN TEMPLETON FOUNDATION (2018), *The Psychology of Purpose*. (<https://www.templeton.org/wp-content/uploads/2020/02/Psychology-of-Purpose.pdf> consultato il 7 giugno 2023).
- MELA A., BATTAGLINI E. e PALAZZO A.L. (2024), *La Società e lo Spazio. Quadri teorici, scenari e casi studio*, in corso di stampa, Carocci, Roma.
- MUZI FALCONI T. (2004), *Le relazioni pubbliche nelle organizzazioni complesse*. Lupetti, Milano.
- SIMON J.W. (2017), *Stakeholder Analysis and Wicked Problems*, in Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2710-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2710-1)
- WAHL C. (2016), *Designing Regenerative Cultures*, Triarchy Press, Axminster, Devon.



**ELENA BATTAGLINI**

*Esperta di progettazione sistemica e di processi di innovazione socioterritoriale, in qualità di senior scientist della Fondazione Giuseppe di Vittorio, dirige l'Unità di ricerca "Economia territoriale". Membro docente di metodo e tecniche di ricerca socioterritoriale per la progettazione urbana nel Collegio del Dottorato "Architettura, Città, Paesaggio", Dipartimento di Architettura Università di Roma Tre, si occupa di innovazione tecnologica e, in particolare, di AI for good e di tecnologie civiche, come ambienti operativi della transizione ecologica. Ha condotto più di 20 ricerche internazionali ed è autrice di 89 saggi, volumi e articoli peer-reviewed pubblicati in Italia, Brasile, Finlandia, Francia, Germania, India, Polonia, Serbia, UK e USA.*

5 Ottobre 2023

# FERPI LAB

*FERPILab è il centro studi di FERPI, nato a febbraio 2023.*

*Articolato in un **International Advisory Board** e un **Comitato Scientifico Nazionale**, FERPILab nasce con il duplice obiettivo di supportare la Thought Leadership di FERPI in Italia in materia di relazioni pubbliche, advocacy/lobby e comunicazione strategica; dialogare con esperti di altre discipline problematiche legate alla professione e al loro impatto sulla società.*

*Da un lato l'International Advisory Board, presieduto da **Toni Muzi Falconi**, ha già dato il via ai lavori e al coinvolgimento attivo di esperti di relazioni pubbliche e comunicazione a livello internazionale. Dall'altro il Comitato Scientifico Nazionale sarà costituito individuando figure di rilievo in ambito accademico e professionale.*

*Il coordinatore **Vincenzo Manfredi** è affiancato da uno staff operativo di soci volontari cui è possibile proporre la propria candidatura scrivendo a [ferpilab@ferpi.it](mailto:ferpilab@ferpi.it).*

[www.ferpi.it/ferpilab](http://www.ferpi.it/ferpilab)