

Oltre la "Permacrisi": Perché la Robustness del Settore Pubblico parte dalle Persone (e dalle Emozioni)

Introduzione: Benvenuti nell'Era della Turbolenza Sociale

Oggi non viviamo più in un mondo colpito da emergenze isolate, ma in una condizione di **"permacrisi"**. Per chi opera nelle istituzioni, e in particolare per chi guida le nostre scuole, la sensazione è quella di navigare in una tempesta perfetta dove crisi economiche, sociali e ambientali si sovrappongono senza sosta. Non si tratta di eventi passeggeri, ma di quella che Ansell et al. (2024) definiscono **"societal turbulence"** (turbolenza sociale): *"una condizione persistente caratterizzata da dinamiche imprevedibili e instabili derivanti dall'interazione contingente di eventi variabili, incoerenti e incerti."*

Questa realtà è tangibile nei nostri **istituti tecnici italiani**, oggi al crocevia di tensioni profonde: l'impatto dei flussi migratori, le conseguenze psicologiche del post-Covid e le sfide educative poste dall'uso massiccio di smartphone e social media. In questo contesto, i vecchi modelli di pianificazione e organizzazioni burocratiche non solo sono obsoleti, ma rischiano di diventare ostacoli.

Takeaway 1: La "Robustness" è il Nuovo Superpotere Organizzativo

Per sopravvivere alla turbolenza, il settore pubblico deve evolvere dalla semplice "resistenza" statica alla **robustness**. Un'organizzazione scolastica robusta non è quella che resta immobile cercando di parare i colpi, ma quella capace di adattarsi in modo flessibile, innovando i propri processi interni senza perdere la propria identità.

Come sottolineato da Ansell et al. (2023: 4), l'obiettivo è: *"continuare a fornire valore pubblico anche in condizioni turbolente."*

Per un dirigente scolastico, essere robusti significa garantire il successo formativo degli studenti, indipendentemente dal loro background socio-economico, proprio quando le pressioni esterne, dall'aumento della dispersione alla vulnerabilità economica delle famiglie, si fanno più aspre.

Takeaway 2: Dalle Politiche alle Persone (Il Passaggio dal Macro al Micro)

La ricerca d'avanguardia presentata al *Journal of Policy Studies Workshop* di Seoul nel Dicembre 2025, e basata sui risultati del progetto di ricerca PRIN *"Co-progettare scuole robuste per creare valore pubblico per le nuove generazioni"*, segna un cambio di paradigma fondamentale. Se in passato ci si concentrava quasi esclusivamente sul "macro" (il design delle politiche pubbliche) o sul "meso" (le strutture organizzative), oggi l'attenzione si sposta sulle **micro-foundations** della governance.

Gli studi più recenti (Micacchi, Cucciniello et al., 2025) dimostrano che la robustness di un sistema non si costruisce solo nei palazzi del potere, ma scende lungo la piramide fino alle **pratiche e ai comportamenti quotidiani** dei docenti e del personale scolastico. Questo approccio "bottom-up" suggerisce che la vera forza di un'istituzione risiede nella capacità d'azione dei singoli individui, un'idea controintuitiva per chi è abituato a pensare che il cambiamento avvenga solo per decreto.

Takeaway 3: Il Valore dell'Improvvisazione e del Pensiero "Fuori dagli Schemi"

In prima linea, tra i corridoi e le aule, gli insegnanti si trovano costantemente davanti all'imprevisto. Lo studio di Capano e Toth (2023) sulla risposta italiana alla pandemia ha evidenziato come l'improvvisazione non sia sinonimo di disorganizzazione, ma di **"fast learning"** (apprendimento rapido). *"Il comportamento individuale caratterizzato da un pensiero 'outside the box', dall'improvvisazione e dalla rapidità di apprendimento è ciò che permette di trovare soluzioni a problemi inaspettati in tempo reale."*

Negli istituti tecnici italiani analizzati, questa capacità di deviare dai protocolli rigidi per rispondere ai bisogni immediati degli studenti è stata la risorsa che ha permesso di mantenere vivo il legame educativo quando tutto sembrava sfaldarsi.

Takeaway 4: La Sorpresa delle Emozioni (Il Ruolo della Passione)

L'elemento forse più dirompente della ricerca prodotta dall'Università Bocconi, in partnership con l'Università di Milano Bicocca e l'Università degli Studi di Siena, riguarda l'impatto delle **emozioni positive**. Spesso relegate ai margini dei manuali di management pubblico, emozioni come l'entusiasmo, la soddisfazione, la gioia e l'orgoglio si sono rivelate risorse immateriali fondamentali.

La ricerca definisce questo insieme come **"passione"**: una risorsa duratura che funge da collante organizzativo. Durante la crisi, sono la dedizione e la passione dei docenti a fungere da motore per la robustness, permettendo di generare valore pubblico anche sotto stress estremo. Le emozioni non sono semplici stati d'animo passeggeri, ma pilastri strategici che alimentano la capacità delle istituzioni di reinventarsi quando le circostanze esterne lo richiedono.

Takeaway 5: Emozioni vs. Gerarchia (Il Bilanciamento tra Fattori)

Grazie alla Qualitative Comparative Analysis (QCA) condotta su **15 istituti tecnici italiani**, è emerso che il successo di un'organizzazione pubblica in generale, e di una scuola in particolare, dipende da specifiche combinazioni di fattori. La ricerca identifica tre "configurazioni" chiave:

- **Modello person-driven:** Quando i fattori individuali (approccio pragmatico, strategie di coping pro-studente ed emozioni positive) sono presenti simultaneamente, l'organizzazione ha successo **indipendentemente** dalla struttura organizzativa o dal tipo di leadership. In breve: le persone che vivono il loro lavoro con passione possono portare avanti il sistema anche se la burocrazia è pesante.
- **Modello di suplenza individuale:** I fattori micro e la passione dei docenti compensano efficacemente la mancanza di una leadership pragmatica o di strutture organizzative agili.
- **Modello organization-driven:** Al contrario, una leadership forte e strutture a rete piatte possono sostenere l'istituto anche quando la spinta individuale o l'approccio esperienziale del personale sono più deboli.

Questa analisi conferma che i fattori micro possono agire come un potente correttore delle carenze strutturali del sistema pubblico.

7. Conclusione: Un Futuro Più Umano per le Istituzioni

I risultati di questo studio, basato su **124 interviste approfondite** con dirigenti, docenti e studenti, ci consegnano una verità fondamentale: la robustness di un'istituzione non è un algoritmo, ma emerge da configurazioni umane complesse. **Gli individui contano quanto i sistemi**, se non di più.



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA



Università
Bocconi
MILANO

Le emozioni, troppo a lungo ignorate nelle analisi burocratiche, sono il motore che abilita risposte adattive e umane alle sfide della turbolenza sociale. Investire nella robustness significa, quindi, investire nel benessere e nell'autonomia di chi opera sul campo.

Siamo pronti a smettere di guardare solo agli organigrammi e a iniziare a investire nella passione e nell'autonomia di chi, ogni giorno, costruisce il valore pubblico tra i banchi di scuola?

“Co-progettare scuole robuste per creare valore pubblico per le nuove generazioni”

Next Generation EU, componente M4C2, investimento 1.1. - Bando PRIN 2022 - CUP J53D23003970001