

Amministrativi pubblici a lezione dagli X-men

Diventano mutanti per rispondere alle sfide degli atenei che si trasformano

Nella saga degli X-men Mystica è una mutante con un potere speciale: può cambiare aspetto e assumere le sembianze di chiunque, trasformando la disposizione dei propri atomi. Ma le sue metamorfosi implicano anche conflitti con gli altri e con sé stessa, alla ricerca della propria identità. Dinamiche simili si osservano oggi nelle università pubbliche, dove i nostri mutanti non sono né accademici né dirigenti, ma qualcosa di entrambi. Il loro lavoro è cruciale per rendere accessibile il sapere, specialmente mentre gli atenei si aprono alla società. Tuttavia, come per Mystica, le trasformazioni identitarie non sono sempre lineari o indolori. A studiarle è il lavoro di Annalisa Brega, dottoranda in management pubblico all'università di Bologna.

Il contesto è quello di atenei che si aprono al mondo, ambienti in cui i ruoli tradizionali degli impiegati amministrativi stanno cambiando. Si tratta di posizioni con funzioni più manageriali e strategiche, legate all'organizzazione dei servizi e all'impatto nelle comunità. E qui emergono anche nuove figure: facilitatori, traduttori di linguaggi, creatori di reti. Figure nuove e importanti ma che introducono ovviamente nuova complessità. Il tutto all'interno di ambienti con sistemi di regole divergenti: devono essere buoni manager per raggiungere autonomia, efficacia ed efficienza, devono districarsi nella burocrazia ma allo stesso tempo aspirano a legittimazione e indipendenza del proprio lavoro. Una missione impossibile forse anche per un vero X-men.

Le scienze sociali chiamano queste tensioni "logiche istituzionali": spesso implicite, difficili da riconoscere, generano conflitti nei ruoli. Come mutanti, questi professionisti devono ridefinire i propri atomi, negoziando identità e funzioni. In questa nuova disposizione emerge una tensione tra pensare e agire. Mystica si chiederebbe: cosa devo fare per restare me stessa? Pensare o agire?

Dalla ricerca sociale arriva ora una mappa di risposte, utile per orientarsi in queste trasformazioni. Si basa sull'incontro tra teorie sui conflitti organizzativi e approcci psicologici sull'identità.

Un risultato che permette di comprendere come i funzionari che si occupano di attività non-standard si comportano rispetto al pensare e all'agire. Questo perché, le attività che svolgono come per esempio le relazioni internazionali, lo sviluppo progetti a sostegno del benessere degli studenti e della cittadinanza, la promozione e orientamento, li espongono maggiormente alle logiche istituzionali e li costringono a comprendere rapidamente in cosa trasformarsi con una duplice condizione: devono raggiungere gli obiettivi assegnati senza rinunciare alla loro identità professionale.

Inoltre, la mappa rivela comportamenti inattesi e aiuta ad individuare quattro possibili profili professionali. I "coach" pensano e agiscono sinergicamente, bilanciando efficienza e qualità; gli "educatori" si concentrano sull'agire, trasmettendo competenze; i "consulenti" mantengono un'identità fondata sulla conoscenza e ricoprono ruoli distinti; infine, i "sospei" si distanziano sia dal pensare sia dall'agire, mostrando disillusione o scarsa motivazione.

Queste risposte offrono una nuova lente soggettiva per osservare i ruoli professionali e la loro evoluzione. La mappa è uno strumento utile per selezione e sviluppo di carriera,

Phd Storytelling Lab 2025
Phd candidate: Annalisa Brega

aiutando a ridurre il mismatch tra persona e ruolo. In generale, ci ricorda che il lavoro nelle università – e nel pubblico – sta cambiando: e se gli amministrativi non sono X-men, sono comunque mutanti. Con qualche superpotere.