

## La Grande Trasformazione del Lavoro - Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro

Lavoro e formazione sono sempre più inseparabili, o almeno questo dovrebbe essere il senso di espressioni come *knowledge economy e learning society*. Se il lavoro è sempre più basato sull'apprendimento, anche la formazione dovrebbe quindi ritrovare nel lavoro una componente fondamentale (Barber, Donnelly, Rizvi, *AnAvalanche is Coming*, 2013).

Sempre più spesso, invece, al dibattito sulla trasformazione del lavoro si affianca quello sul disallineamento tra mercato del lavoro e **sistemi di istruzione e formazione**, che sembrano arrancare di fronte alle nuove sfide, incapaci di rispondere ai nuovi bisogni delle persone e delle aziende.

Il segmento dell'alta formazione, in particolare, sembra opporre una forte resistenza all'innovazione, tanto sul piano dei modelli organizzativi, quanto su quello dei contenuti e delle metodologie formative, rischiando di restare travolto dall'azione disruptiva di nuovi soggetti portatori di logiche maggiormente in linea con i bisogni dei giovani e le richieste del mercato del lavoro.

Questo il messaggio principale che emerge dal Report "*Hire Education. Mastery, Modularization and the Workforce Revolution*", recentemente pubblicato dal *Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation*, California.

### Le resistenze dell'Accademia

Il tema è ampiamente dibattuto all'estero, ma è di grande attualità anche nel nostro Paese, dove le riforme del ciclo terziario dell'istruzione si sono succedute negli anni senza, invero, che si possa parlare di rivoluzioni, anzi, testimoniando un istinto di conservazione che conferma i risultati dello studio citato.

Gli autori del Rapporto evidenziano in questi termini il disallineamento tra sistemi educativi e mercato del lavoro: **mentre aumenta il peso della conoscenza all'interno della società e crescono le richieste di credenziali educative nel mercato del lavoro, calano le iscrizioni a programmi di studio terziari e si riduce la capacità informativa dei titoli di studio**. La formazione offerta - anche dalle istituzioni più prestigiose - non ha le caratteristiche necessarie per fronteggiare la trasformazione del lavoro e l'ampliarsi del target di riferimento (in una prospettiva di *lifelong learning*), e cioè:

### Modularizzazione

## **La Grande Trasformazione del Lavoro - Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro**

### **Apprendimento per competenze**

#### **Obiettivi formativi chiari e riconoscibili**

#### **Strategie di supporto personalizzate**

#### **Riconoscimento da parte delle imprese del settore di riferimento**

Mentre l'Accademia rimane inerte a fronte di tali nuove necessità, **nuovi providers utilizzano tecnologie per l'apprendimento e metodi di progettazione (e di marketing) innovativi** per rispondere al bisogno (comune ai giovani e agli adulti in formazione) di sviluppare **competenze realmente spendibili sul mercato del lavoro**, acuito dai perduranti effetti della crisi economica internazionale (e dal cambio di mentalità che ne è seguito).

L'inerzia dell'Accademia è riconducibile in primo luogo alla sua **complessità organizzativa** e al coesistere, al suo interno di **tre modelli di business in linea di principio inconciliabili**, relativi alle tre funzioni principali di ricerca, didattica e sostegno delle carriere. Questi modelli rispondono a tre diversi obiettivi (produrre conoscenza, disseminarla, creare reti professionali) tutti irrinunciabili per le istituzioni educative ma la cui compresenza impone alti costi e grandi difficoltà gestionali.

In secondo luogo, l'inerzia è riconducibile all'**istinto di autoconservazione**: l'apparato è tal punto complesso e strutturato che non è possibile innovarne una parte senza ripercussioni sulla sostenibilità delle altre. Anche le contaminazioni (formazione teorica e formazione professionalizzante, ad esempio) rischiano di destabilizzare il sistema e vengono naturalmente ostacolate.

#### **La forza disruptiva che viene da nuovi provider e da nuove alleanze.**

Per tali ragioni, **la forza disruptiva, sostengono gli autori, non può derivare dall'interno, ma deve provenire dall'esterno**, ed in particolare da soggetti che adottando un modello organizzativo leggero e univoco siano in grado di rispondere alle nuove sfide. È il caso dei **provider di online competences-based courses**, programmi online riconosciuti in termini di crediti formativi, modulari e professionalizzanti, spesso condivisi con le imprese del settore di riferimento, che stanno già erodendo il mercato di riferimento dell'Accademia negli Stati Uniti. Alleandosi alle forze sociali e produttive dei territori di riferimento, tali organizzazioni possono giungere ad offrire

## **La Grande Trasformazione del Lavoro - Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro**

credenziali di un valore persino superiore a quello dei titoli di studio, in quanto condivise nei sistemi del lavoro di riferimento. Per questa stessa ragione possono sfuggire alle logiche degli accreditamenti istituzionali, che gli autori del Rapporto identificano quale principale strumento per il mantenimento dello status-quo.

**Perché online?** Perché la personalizzazione richiede tempi di apprendimento flessibili, non conciliabili con una programmazione fissa e standardizzata. Inoltre il web abbatte le differenze economiche e geografiche.

**Il giusto modello organizzativo, la giusta tecnologia, il giusto modello di apprendimento per ciò che i nuovi consumatori di conoscenza richiedono: che l'investimento in formazione paghi.**

Gli autori del Rapporto non hanno dubbi, e si spingono fino a sostenere la necessità di **ripensare il ruolo stesso del docente**, da *sage on the stage* a tecnico iperspecializzato dell'insegnamento, senza onerosi carichi di ricerca (mentalità del *publish or perish!*), che per di più producono risultati autoreferenziali che quasi mai entrano nelle aule, ma restano chiusi in circuiti scientifici elitari.

Proprio su questa **separazione dei ruoli** (produttore di conoscenza - tutor - insegnante) e sulla **iperspecializzazione** si baserebbe il vantaggio competitivo dei nuovi provider, liberi dalle interdipendenze paralizzanti dell'Accademia.

### **A workforce Revolution?**

Ma siamo proprio sicuri che questa sia la quadratura del cerchio?

Se è condivisibile la premessa (necessità di un maggiore collegamento tra offerta formativa e mercato del lavoro) e lo sono anche gli strumenti (in primis modularizzazione, esiti certificabili e riconoscibili, personalizzazione, apprendimento *competences-based*) **l'idea di una balcanizzazione dei saperi e delle funzioni sembra contraddire il monito a superare la separazione tra teoria e pratica.**

Sicuramente la logica della modularizzazione ha margini elevati di efficienza in termini di personalizzazione e identificazione degli esiti, ma **occorre stare attenti che i pezzi del puzzle vadano poi al posto giusto** (e ciò è possibile solo a fronte di un unico quadro di riferimento degli standard formativi e professionali per gli apprendimenti maturati in tutti i contesti, che anche

## **La Grande Trasformazione del Lavoro - Istruzione e formazione, ovvero il tassello mancante della grande trasformazione del lavoro**

oltreoceano sembra ancora lontano dalla compiuta realizzazione).

Senza dubbio, inoltre, è prioritario oggi l'interesse delle persone ad un ritorno degli investimenti in formazione in termini di aumentata occupabilità, ma siamo davvero pronti a rinunciare ai maestri? Forse no, se il *sage* è disposto a scendere dal pulpito per incontrare l'esperienza e dialogare con le pratiche lavorative, ammesso che il sistema glielo consenta.

D'altra parte, come sottolineano gli stessi autori, le prime applicazioni di una "innovazione disruptiva" sono spesso caratterizzate da risultati poco soddisfacenti, mentre nel tempo possono evolvere fino ad essere capaci di risolvere in maniera più efficiente gli stessi problemi ad alta complessità su cui i competitor tradizionali si sono arenati.

A questo orizzonte bisogna ancora puntare, se è vero che la vera rivoluzione (in direzione di maggiore qualità ed equità) - citando ancora gli autori - è ridefinire la formazione professionale, a tutti i livelli, come ambito di reciproca contaminazione tra conoscenza teorica e applicata.

**Lilli Casano**

ADAPT Research Fellow

@LilliCasano

---

**\* Pubblicato anche in *Il Sole 24 Ore*, *Nòva* (Il blog di ADAPT) il 15 settembre 2014.**

Scarica il pdf 

**La Grande Trasformazione del Lavoro - Istruzione e  
formazione, ovvero il tassello mancante della  
grande trasformazione del lavoro**