

70-20-10

Recentemente ho trovato in un articolo questi tre numeri, il cui significato rappresenta semplicemente le percentuali ritenute efficaci per un apprendimento globale: 70% on-the-job, 20% da interazioni e collaborazioni e 10% da corsi, seminari e convegni. Niente di nuovo sotto il sole: negli anni '70 ai manager si raccomandava di improntare il loro apprendimento sulla base delle seguenti percentuali: 10-20% da lezioni, corsi, seminari e convegni, 30-40% dai capi e il resto, 60-40% dall'implementazione operativa sul campo. La percentuale attribuita all'apprendimento in aula sembrava troppo bassa, soprattutto perché i manager attribuivano alla partecipazione ai corsi di illustri consulenti e prestigiosi docenti un importante valore per possibili sviluppi di carriera. Ma l'esperienza dimostrava chiaramente che si imparava molto dai capi, consci di questo loro importante compito, ma soprattutto dalla quotidiana e crescente implementazione dell'apprendimento ricevuto. Il sapere per fare e non il sapere fine a se stesso. L'apprendimento, oggi come allora, deve essere mirato a creare valore per l'azienda. Partendo dai valori e dalla missione aziendale si scende a pochi obiettivi decisivi e alle strategie per raggiungerli. Solo allora deve essere definita la cultura aziendale necessaria. Quindi apprendimento mirato, rappresentato dalle tre percentuali. E la cultura generale? Non rappresenta un elemento di assoluta qualità per la formazione di un gestore di azienda?. Certo, e quanto più fosse trasversale e legata a ragione e cuore tanto più sarebbe formativa. Ma essa dovrebbe essere stesa al di sopra della cultura mirata dei tre numeri, ispirandola e contribuendo alla sua eccellenza. In altri termini, la cultura dei tre numeri rappresenta il budget fondamentale per l'azienda, da realizzare comunque. Quella generale, ampia e formativa, crea i presupposti facilitatori per il successo della cultura mirata. La distinzione tra i due tipi di cultura richiede un certo tempo per diventare chiara nelle aziende. Il prestigio di chi "sapeva", cioè possedeva una vasta cultura generale, rappresentava in molte aziende condizione sufficiente per detenere potere esecutivo. Era cioè dato per scontato che chi possedesse un vasto sapere integrasse anche la cultura del fare. Con il tempo, e dopo qualche clamoroso caso negativo, si impose, almeno per le aziende, la regola dei tre numeri. Tuttavia, come tutte le regole, non esclude eccezioni, legate ad altri parametri personali e ambientali. Una rigida distinzione tra le due culture è praticamente impossibile e il loro confine è sfumato. In passato prestigiosi personaggi, tra i quali Galileo, Newton, Kant, Cartesio, Leibniz e Spinoza hanno riscritto le regole del mondo sulla base di profonde integrazioni tra vari tipi di culture, umanistica, filosofica e scientifica. Anche in tempi più recenti Adriano Olivetti ha integrato e applicato con grande successo culture cognitive ed emotive, del sapere e del fare. Un esempio clamoroso potrebbe essere presentato da Elon Musk, investitore in imprese spaziali dopo essersi creato da zero una formazione culturale nel settore: la cultura generale del sapere prima di quella mirata al fare. La considerazione dei due tipi di cultura spinge a un confronto tra Europa e America. Tradizionalmente la cultura mirata negli Stati Uniti è molto sviluppata, dedicata a una profonda padronanza di un settore e con un'elevata percentuale della parte on-the-job, mentre quella generale è meno allargata e trasversale. Oggi, con il dilagare dell'intelligenza artificiale e della robotica, potrebbe avere significato un rinforzo della cultura generale, ampia e trasversale, con caratteristiche soft di creatività e sostenibilità, in grado di generare nuove idee e di trasmettere ai robot gli algoritmi del fare. Le percentuali dell'apprendimento totale potrebbero diventare le seguenti: 30% cultura generale, 40% on-the-job, 15% da interazioni e collaborazioni, 15% da corsi e seminari.