



FABIO MARIA ZONTA

MANAGER: L'ALCHIMISTA DELLA CONOSCENZA

UN VIAGGIO PER COSTRUIRE
LA MATURITÀ MANAGERIALE TRA SAPERE
ED ESPERIENZA

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

FABIO MARIA ZONTA

MANAGER: L'ALCHIMISTA DELLA CONOSCENZA

**UN VIAGGIO PER COSTRUIRE
LA MATURITÀ MANAGERIALE TRA SAPERE
ED ESPERIENZA**

FRANCOANGELI

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume,
non ha utilizzato strumenti di IA generativa.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Questo libro è dedicato a Tancredi:
il bene più prezioso della mia vita.*

*Il sapere non nasce solo dallo studio, ma
dall'incontro tra ciò che impariamo, ciò
che viviamo e ciò che comprendiamo.
Un manager maturo non è colui che sa
tutto, ma colui che sa dare senso a ciò
che sa.*

Indice

Premessa	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Noi della Generazione X: un ponte tra tradizione e innovazione nell'era dell'intelligenza artificiale	»	19
2. La conoscenza e l'esperienza	»	27
3. Il sapere e la conoscenza	»	39
4. L'esperienza e la cultura dell'errore	»	53
5. Il buon manager	»	59
6. Apprendere	»	69
7. Continuo miglioramento o miglioramento continuo?	»	79

8. Leadership e conoscenza	pag. 87
9. Condividere	» 95
Conclusione	» 99
Ringraziamenti	» 103
Bibliografia essenziale	» 105

Premessa

Dopo il mio primo libro (*Procurement Ri-evolution. Perché il Chief Procurement Officer è oggi una delle funzioni più strategiche per l'azienda*, FrancoAngeli), ho pensato che fosse giunto il momento per un nuovo libro, questa volta meno centrato su aspetti tecnici legati al mondo degli acquisti, o in generale alle tecniche di gestione aziendale, ma prevalentemente rivolto a guardare la persona che svolge il ruolo di procurement manager o, più semplicemente, il ruolo di manager in azienda.

Nel tempo trascorso tra la pubblicazione del primo libro e questo secondo, molti avvenimenti sia personali sia pubblici mi hanno molto toccato e mi hanno portato a una serie di riflessioni che ho voluto raccogliere in questo nuovo scritto, partendo dalla definizione stessa di “riflessione” e dal motivo per cui mi piace condividere le mie riflessioni.

Il risultato finale è una raccolta che fosse di ispirazione per “l'essere” del manager più che un supporto tecnico alle sue attività giornaliere.

L'essere e la gestione dell'essere sono diventati tanto importanti quanto le capacità tecniche specifiche nella materia in cui il manager

si trova giornalmente a svolgere la propria funzione. Il manager è innanzitutto una persona dotata di umanità individuale, e, dopo il periodo di pandemia, ha realizzato che forse, fare carriera fine a stessa non è l'unica cosa a cui tiene e per la quale lavorare: il proprio benessere fisico, ma soprattutto psichico, sono diventati un punto di riferimento costante da voler e dover soddisfare senza ogni ulteriore attesa.

Questo libro vuole essere una piccola guida per tutti quelli che pensano che l'esercitare la propria professione debba portare anche ad un arricchimento interiore e personale. Questa guida nasce principalmente dalla mia esperienza sul campo e dall'osservazione attenta dei comportamenti delle persone che durante il mio percorso professionale ho avuto la fortuna di incontrare. Vuole essere quindi un libro "umano", cioè, che riporta al centro della discussione l'individuo come essere, dotato non solo di intelligenza ma soprattutto di quella capacità di vivere quelle emozioni che la moderna tecnologia non è in grado di replicare e spesso gli sottrae, regalandogli solo dei pessimi surrogati di una realtà digitalmente ricostruita.

Questo modo di pensare mi ha portato, dunque, a raccogliere una serie di riflessioni in merito a questa nuova maniera di sentire, che penso non sia solo mia, ma comune a tante altre persone che come me vivono una vita all'insegna del dover svolgere una professione per conto terzi (i.e. il manager) e molto spesso sentono il bisogno di capire se quello che stanno svolgendo abbia un valore solo per l'azienda per cui lavorano o può essere considerato un autentico arricchimento intellettuale anche per se stessi.

Ritengo che la riflessione sull'arricchimento del proprio essere attraverso il miglioramento della propria conoscenza sia di valore in un'epoca cui si è portati a correre sempre più velocemente, talvolta senza saperne il motivo, senza curarsi di se stessi e senza avere, soprattutto, l'opportunità di riflettere sulla propria crescita intellettuale e personale.

Questa conoscenza, che racchiude in sé sapere, esperienza ed emozioni, è un elemento che va compreso, analizzato e fatto proprio, con l'obiettivo di affrontare la contemporaneità senza esserne travolti.

Introduzione

In questa epoca in cui tutto è costruito per essere consumato in pochi minuti e per essere riprodotto nuovamente e nuovamente consumato ancora più velocemente di prima, ho deciso di prendermi del tempo per riflettere su alcuni concetti che ritengo importanti. La decisione di condividere queste riflessioni non sta tanto nel fatto che reputo siano uniche, illuminanti ed estremamente profonde, ma perché penso che sia importante farlo in un mondo in cui si corre sempre più velocemente e dove la possibilità di stare insieme con il solo scopo di condividere e confrontarsi sta diventando una rarità. Quindi, con le mie riflessioni, non voglio ritagliarmi “i miei 15 minuti di notorietà”, come amava dire Andy Warhol, ma il piacere di comunicare un sentire che giudico importante.

Lo giudico importante, soprattutto per i giovani, ma anche per i Baby Boomers o la Generazione X, quella di coloro che, come me, si sono fatti trascinare nella frenesia di una vita che spesso ci porta a dimenticare quali sono le cose veramente importanti, quali i valori che ci differenziano e quali le basi di una cultura che sembra essere entrata in un periodo di regressione, persa dietro ad una for-

tissima ondata di digitalizzazione e di abuso della tecnologia senza precedenti.

Non voglio essere frainteso; anzi, voglio essere molto chiaro su questo punto: sono un grande sostenitore della tecnologia, ma di quella che è realmente al servizio della persona. La tecnologia deve aiutarci ad affrontare la vita quotidiana, ridurre gli sprechi di tempo e darci la possibilità di ampliare i nostri interessi, gestendo le attività a basso valore aggiunto, noiose e ripetitive. Purtroppo, se mi guardo attorno, vedo invece che questo processo è in atto solo in misura marginale e, anzi, mi accorgo di come oggi l'uomo sia sempre più asservito alla tecnologia. I giovani, ad esempio, ma non solo loro, sprecano il loro tempo davanti a un microschermo facendo scorrere immagini senza volerne approfondire il contenuto, credono di poter apprendere tutto semplicemente perché domandano consigli ed istruzione al professor Google o pensano di saper scrivere un romanzo solo perché chiedono all'intelligenza artificiale di scriverlo per loro.

Il risultato che rilevo è abbastanza sconcertante; noto sempre più spesso una mancanza di condivisione di idee, di riflessioni o di appassionante discussioni; insomma, una rarefazione delle relazioni umane. Una volta quando ero ragazzo a scuola si discuteva, ci si arrabbiava e talvolta si litigava quando si avevano idee diverse: era un confronto genuino, vero, fatto non per prevalere ma semplicemente per sostenere con forza le proprie idee. Oggi, sembra che le idee siano del tutto sparite: non ci si arrabbia più con il proprio amico perché la squadra di calcio del cuore ha perso, ma gli si manda un messaggio via Whatsapp, anche se il nostro amico è seduto davanti a noi. Ovviamente, il messaggio è pieno di strane faccine, che lasciano la più ampia e libera interpretazione a chi le riceve, facendo nascere i più grandi attriti telematici del mondo.

Si è persa la voglia di condividere e di riflettere insieme, quasi non fossimo più capaci di farlo: l'utilizzo di internet e di tutta la tecnologia che abbiamo a disposizione sembra quasi averci atrofizzati, non solo nella mente ma nella volontà di stare insieme e nel comunicare le nostre esperienze (non quelle lette su internet o su Instagram),

le nostre idee (e non quelle suggerite dall'intelligenza artificiale) e le nostre riflessioni (e non quelle proposte dal professore Google).

L'idea di scrivere queste brevi riflessioni nasce dalla volontà di condividerle per poterne parlare, discutere e commentare, senza che uno strumento terzo agisca da mediatore, vanificando l'apporto dell'essere umano, inteso come insieme di sapere, esperienza e conoscenza.

Quello che differenzia gli esseri umani è proprio la loro umanità, ovvero la capacità di generare idee uniche, una conoscenza unica e poter provare esperienze, emozioni e paure uniche: questo ci rende anche diversi gli uni dagli altri.

Questo valore di unicità dell'umanità sembra sia stato smarrito lungo il percorso verso l'era digitale e tecnologicamente avanzata: l'adozione di internet ha reso le persone massa e non più esseri individuali con la loro personalità, la loro conoscenza e le loro idee. Certo, non era questo l'obiettivo iniziale di internet, nata con lo scopo di connettere tra loro le persone e rendere le informazioni accessibili al più ampio numero di persone possibile: nobili obiettivi, direi, ma come spesso accade l'uso che poi effettivamente si è fatto di questo mezzo, lo ha portato a una deriva, atrofizzando non solo le relazioni umane ma anche le menti.

Il paradosso più grande che vedo, quando penso all'utilizzo che è stato fatto di internet e quindi anche l'utilizzo che, potenzialmente, potrebbe essere fatto dell'intelligenza artificiale, è che queste tecnologie sono state pensate, progettate e realizzate dall'ingegno dell'uomo: ora, mi domando: come è possibile che menti così raffinate possano atrofizzarsi di fronte alle proprie stesse invenzioni? Forse, la mia è una lettura banale e semplificata di quello che sta succedendo in questi ultimi anni, ma di sicuro la preoccupazione per le nuove generazioni e per un mondo che noi della Generazione X abbiamo contribuito a creare c'è, e non svanisce molto facilmente.

D'altra parte, non voglio neppure sembrare un nuovo Don Chisciotte che lotta contro nuovi mulini a vento: l'intelligenza artificiale, internet e tutta la tecnologia che oggi abbiamo a disposizione. E non penso neanche di essere un uomo fuori dal tempo, che cerca di

aggrapparsi al passato per limitare il futuro. Penso, tuttavia, che, ancora una volta, gli antichi ci possano indicare la via maestra da seguire; per cui mi aggrappo alla famosa *aurea mediocritas* di Orazio, ritenendo che, in un mondo pervaso da tanta fredda tecnologia, non si debba dimenticare assolutamente gli aspetti umani, mediando tra la prima e i secondi, cercando quel giusto equilibrio che ci possa consentire di rimanere, prima di tutto, individui sociali e unici, con il supporto di una tecnologia che ci aiuti a far crescere la nostra umanità e non a sostituirsi ad essa in un surrogato che puzza tanto di universo posticcio e falso, in cui le persone possano perdere l'interesse per tutto: dalla passione nel vedere di persona le opere d'arte, alla generazione di nuove idee "uniche" perché semplicemente pensate da un individuo, alla realizzazione di nuovi progetti relazionali dove le anime e i cuori si riuniscono, non in un iperspazio ma in un mondo reale e concreto fatto di oggetti concreti, di emozioni concrete e di relazioni concrete. Ciò che è tangibile sta pian piano sparendo e il virtuale sta diventando la normalità, in un mondo di persone che fotografa il piatto che ha ordinato al ristorante solo per dividerlo virtualmente con i follower sulle piattaforme social! Ogni volta che vedo questa scena mi domando: "Sarà migliore il piatto che ha davanti la persona che sta facendo la foto o la foto del piatto che ha postato sui social?". Temo purtroppo che stia diventando più buono il piatto virtuale di quello reale.

In queste riflessioni non vorrei apparire un disfattista che non vede del bello e del buono in quello che siamo stati in grado di raggiungere: apprezzo il fatto che, grazie alla tecnologia di oggi, molte cose sono più facili, più veloci e semplici da fare e, per certi, versi la qualità della nostra vita sia migliorata notevolmente. La mia preoccupazione, tuttavia è quella di un'assuefazione ad un mondo virtuale, che la tecnologia ha contribuito a costruire, che ci faccia perdere di vista le grandi competenze e conoscenze per cui l'essere umano si è sempre distinto: è una preoccupazione di "deriva intellettuale" oltre che morale, che possa condizionare fortemente il nostro futuro, soprattutto se rivolgo il mio sguardo alle nuove generazioni. Se, quindi, da un lato apprezzo che l'uomo-individuo abbia saputo realizzare

opere grandiose, dall'altro temo che queste stesse opere possano mettere a rischio, per certi aspetti, la preparazione e la crescita sia intellettuale sia umana dei nostri giovani e, con essa, aprendo lo sguardo verso il domani, anche lo sviluppo futuro della nostra umanità.

La domanda che spesso mi pongo è: se noi della Generazione X siamo stati in grado di portare fino a questo punto la nostra società, che cosa saranno in grado di fare i nostri ragazzi, che oggi si stanno formando? Saranno capaci di salire sulle spalle dei giganti, loro predecessori come diceva Bernardo di Chartes¹? Reputo che in questo contesto sociale, questa domanda sia necessaria oltre che genuina, tanto quanto la preoccupazione di dover assistere, nostro malgrado, ad una deriva della società. Detto questo, con queste mie riflessioni, vorrei dare un piccolo contributo affinché i ragazzi di oggi possano trovare ispirazione cercando la capacità e la possibilità di salire sulle spalle dei giganti nel modo eticamente corretto per un sano sviluppo della civiltà.

Il presupposto da cui parto, quindi, è quello di poter, e forse anche dover, spendere del tempo per condividere quello che ho imparato soprattutto nella quotidianità di manager e di uomo che ha attraversato diversi decenni, mode e approcci, venendo in contatto con culture, pensieri e metodi diversi e provenienti da diverse parti del mondo.

Per dare un contributo in questa direzione, penso si debba innanzitutto partire dalla definizione di “sviluppo della civiltà umana in maniera eticamente corretta”: una definizione non semplice da dare e che, ovviamente può avere diverse declinazioni, a seconda del punto di vista culturale, nonché la maturità e l'esperienza degli individui.

Partiamo allora dal mio punto di vista. Sono un tipico esponente della Generazione X; sono un ingegnere italiano, ho vissuto in un ambiente fortemente impregnato dal contributo educativo della Chiesa cattolica e ho sviluppato la mia vita lavorativa all'interno di azien-

1. Diceva Bernardo di Chartres che noi siamo come nani sulle spalle di giganti, così che possiamo vedere più cose di loro e di più lontane, non certo per l'acume della vista o l'altezza del nostro corpo, ma perché siamo sollevati e portati in alto dalla statura dei giganti.

de ad alto contenuto tecnologico, nelle quali ho sempre seguito la parte relativa agli acquisti; ho potuto viaggiare molto sia per lavoro sia per piacere.

Partendo dal mio punto di osservazione, ritengo che una buona definizione di “sviluppo umano eticamente corretto” debba partire dalla definizione di libertà dell’individuo e finire con la valorizzazione della sfera emotiva, esperienziale ed intellettuale dell’individuo stesso, il quale è oggi aiutato e supportato “esternamente” dalle tecnologie. L’individuo, con le sue motivazioni, la sua libertà di pensiero e di azione, deve essere al centro della crescita umana ed entrare in possesso delle capacità tecniche necessarie per governare lo sviluppo della società sul piano del sapere e della conoscenza; non viceversa farsi prendere dallo sviluppo tecnologico rimanendone incatenato e soggiogato: l’individuo deve guidare la crescita della sua umanità per poter trarre un vantaggio in termini di benessere per le persone e il genere umano senza dimenticare o rinunciare a quello che ha acquisito dall’esperienza maturata da chi è passato prima di lui. Rinunciare alle emozioni, alle gioie, alle paure, al piacere di scoprire nuove esperienze o avere nuove esperienze nel mondo reale, non è un’opzione valida: il virtuale non può e non deve sostituire il mondo reale, perché il rischio, in prospettiva, è quello di un’umanità che si riavvolge su se stessa, rimanendo intrappolata in questa involuzione, senza trovare la via d’uscita dal mondo virtuale in cui è finita in modo inconscio e subdolo.

Le mie riflessioni, pur grossolane, vogliono dare uno stimolo a tutti coloro che, ammaliati dalle nuove tecnologie, non hanno una base su cui appoggiarsi per pianificare il proprio futuro e stentano a capire quale strada imboccare per realizzarsi.

Purtroppo, il sentimento di smarrimento che vedo nei nostri giovani, mi spiace e mi preoccupa: lo smarrimento è un sentimento che brucia energie e porta i giovani, e direi l’individuo in genere, in uno stato di confusione mentale che spesso sfocia nell’insoddisfazione, nella depressione e, nel peggiore dei casi, anche in gesti estremi. Il senso di abbandono e la mancanza di una guida spesso porta fuori strada, rendendo più difficile capire quale sia la strada giusta, come

percorrerla e come equilibrare la necessità di rispondere alle pressioni dell'esterno.

Con questo libro non ho l'ambizione di risolvere tutti i problemi dell'oggi, ma vorrei proporre qualche risposta e qualche ispirazione alle domande che oggi i giovani e tutti coloro che si preoccupano della loro interiorità, si pongono.

Se in prima battuta il mio sguardo va alle nuove generazioni, penso che questa raccolta di riflessioni possa essere utile anche a tutte quelle persone che hanno già intrapreso la propria carriera lavorativa e si pongono domande su come affrontare un mondo sempre più caotico, che riesce a far perdere l'orientamento limitando la possibilità di comprendere ciò che realmente conta nella vita, e su come intraprendere una via che possa portare ad una continua e costante crescita umana ed intellettuale.

Se torno con la memoria al mio percorso lavorativo, che ha ovviamente influenzato anche la mia vita personale, la prima riflessione che mi viene in mente, è quella relativa al fatto che ho dovuto sviluppare delle capacità che non erano state allenate durante il percorso formativo (scuola e università). Mi riferisco a capacità che, alla fine, sono diventate indispensabili per sostenermi nel mio percorso di carriera; questo aspetto ha richiesto che mi concentrassi sui miei talenti, per coltivarli e per farli crescere.

Con onestà, non è stato semplice comprendere, da un lato, quali talenti richiedesse il mondo lavorativo e, dall'altro, quali fossero i miei talenti naturali; soprattutto, non è stato facile capire come far incontrare in maniera armonica i miei talenti con le richieste della vita d'azienda, senza snaturarmi e senza mancare gli obiettivi che mi venivano affidati. È stato un lungo percorso, che all'inizio mi ha portato ad imboccare varie strade, ma che, alla fine, nella mia ricerca, mi ha portato ad un livello di consapevolezza che mi ha consentito di capire come sfruttare i miei talenti, come svilupparli e come renderli utili e al servizio delle capacità richieste, non solo nella vita lavorativa, ma anche nella vita privata.

Dopo questo lungo percorso, il raggiungimento del giusto livello di consapevolezza mi ha portato a considerare che il sapere, l'espe-

rienza e la conoscenza sono i pilastri fondamentali per poter non solo riconoscere e valorizzare i propri talenti, ma anche per potersi orientare nel modo giusto, con il giusto livello di consapevolezza e con una reale autonomia, nel mondo e nella società.

Non penso che la risposta alla valorizzazione delle caratteristiche dell'individuo che ho trovato sia unica ma spero possa essere di ispirazione affinché altre riflessioni sullo stesso tema si possano aggiungere in un moto di condivisione sano, puro e trasparente.

Noi della Generazione X: un ponte tra tradizione e innovazione nell'era dell'intelligenza artificiale

È probabile che il desiderio di dare un contributo affinché l'individuo non rimanga soffocato dalle continue novità tecnologiche nasca proprio dalla mia appartenenza alla Generazione X.

La Generazione X rappresenta uno snodo cruciale nella storia recente, un ponte tra il mondo analogico e quello digitale. Gli aspetti che hanno caratterizzato questa Generazione, e quindi anche me, sono da rintracciarsi nel contesto storico, nelle influenze culturali, passando per il panorama economico, la vita sociale e il rapporto con la tecnologia. Il mio obiettivo è far comprendere come le competenze acquisite dalla Generazione X possano essere fondamentali per interpretare l'epoca attuale, dominata dall'intelligenza artificiale, e come esse possano aiutare i giovani a difendersi dalla tecnologia e a utilizzarla in modo consapevole con l'obiettivo di sviluppare una conoscenza personale. Tutto questo anche nella doverosa considerazione che la Generazione X, ha fortemente contribuito a portarci fino a qui.

La Generazione X viene generalmente identificata con coloro che sono nati tra la metà degli anni '60 e la fine degli anni '80. Queste persone hanno vissuto un periodo di profondo cambiamento, segna-

to dalla fine della Guerra Fredda, dalla caduta del muro di Berlino e dall'avvento del capitalismo globale. Sono cresciuti in un mondo in cui le certezze del passato venivano messe in discussione e la società si avviava verso una nuova fase di apertura e complessità. La Generazione X è stata testimone della trasformazione dei modelli familiari, dell'ingresso delle donne nel mondo del lavoro e dell'emergere di nuove forme di comunicazione: in poche parole siamo stati spettatori di una serie di grandi cambiamenti che ci ha avvicinato e preparato all'era dell'intelligenza artificiale.

Il percorso di crescita della nostra generazione è stato accompagnato da eventi storici di grande portata, che hanno influenzato il modo di percepire il mondo e di relazionarci con esso. La crisi economica degli anni '70, il boom tecnologico degli anni '80 e '90, e la globalizzazione hanno contribuito a plasmare una generazione resiliente, capace di adattarsi alle sfide e alle opportunità offerte dalla modernità. In modo particolare, vedo nella nuova era tecnologica legata all'intelligenza artificiale qualcosa di simile, ma non uguale, a quello che è accaduto negli '80 e '90, dove si entrava in un'epoca in cui il personal computer ed internet facevano la loro comparsa nella vita lavorativa e privata delle persone. Per quell'epoca era sicuramente una rivoluzione perché si aveva un primo contatto, direi fisico, con la tecnologia e con il sentimento e la consapevolezza che questi strumenti erano frutto dell'ingegno umano e che erano al servizio delle persone.

La nostra formazione è avvenuta in un'epoca di trasformazione, verso un mondo sempre più globalizzato e, oltretutto, tecnologicamente avanzato. Da un lato, infatti, abbiamo vissuto un'infanzia non ancora influenzata dall'era digitale e, dall'altro, abbiamo abbracciato l'innovazione tecnologica in un'età adulta e questo ci consente oggi di vedere gli sviluppi tecnologici odierni con occhio preparato, attento e critico in quanto siamo già passati in un'epoca simile. La nostra generazione è stata una delle prime ad adattarsi e ad integrare completamente la tecnologia nella propria vita quotidiana ed è per questo che ritengo di avere un punto di osservazione privilegiato in questo senso.

Un altro aspetto che vorrei evidenziare è quello della resilienza della mia generazione, che non si ferma di fronte alle prime difficoltà, ma cerca di guidare gli eventi verso una soluzione con un pensiero critico di alto profilo. Questo approccio sicuramente nasce dagli avvenimenti storici vissuti ma anche da quella percezione molto forte di essere quella generazione venuta dopo i Baby Boomers che, invece, hanno conosciuto l'ottimismo del dopoguerra, della ricostruzione e del "boom economico": la Generazione X ha incrociato una serie di eventi che le hanno consentito di sviluppare una propria coscienza critica; basti pensare che, con questa generazione, nasce il principio di ecologia.

La Generazione X si distingue, inoltre, per una visione del mondo disincantata, ma aperta alla sperimentazione. Cresciuta tra l'eredità dei movimenti hippie e la nascita della cultura punk, ha assorbito valori quali l'autonomia, la flessibilità e la capacità di adattarsi. La musica, l'arte e la letteratura di questo periodo riflettono il senso di una ricerca identitaria, spesso contrapposta ai modelli precedenti.

Dal punto di vista sociale, la Generazione X ha assistito alla dissoluzione delle grandi ideologie e al diffondersi di una cultura individualista, in cui la libertà personale diventa un valore centrale. Tuttavia, non ha rinunciato al senso di comunità: le reti sociali predigitali, come i club, le associazioni e i gruppi informali, hanno giocato un ruolo fondamentale nel mantenimento di relazioni autentiche e nella costruzione di un senso di appartenenza.

Sul piano economico, la nostra generazione ha dovuto affrontare una realtà complessa e spesso instabile. L'ingresso nel mercato del lavoro è stato segnato dalla flessibilità e dalla precarietà, con la fine dei posti fissi e l'emergere del lavoro freelance. Questo ha portato a una maggiore capacità di adattamento, ma anche a una sensazione di insicurezza e a una necessità costante di aggiornamento del sapere e della propria conoscenza.

Il consumo è diventato un elemento identitario: la Generazione X ha vissuto il passaggio dalla cultura del risparmio a quella del consumo consapevole, valorizzando il rapporto tra qualità e prezzo e privilegiando la scelta di prodotti che rispecchiassero la propria perso-

nalità. L'impatto economico di questa generazione si è manifestato anche attraverso la capacità di innovare nei settori tecnologici, creativi e imprenditoriali, aprendo la strada a nuove forme di business e di comunicazione.

La vita sociale della nostra generazione è stata caratterizzata da profondi cambiamenti. Da un lato, la famiglia tradizionale ha subito trasformazioni, con l'aumento delle separazioni e la nascita di nuove tipologie di nuclei familiari. Dall'altro lato, la comunità ha assunto forme più fluide, grazie alla diffusione di reti di amicizia e di supporto che superavano le barriere geografiche e culturali.

La Generazione X ha imparato a gestire relazioni complesse, sviluppando una capacità di ascolto e di empatia che le ha permesso di navigare tra diversi mondi. Le esperienze di volontariato, l'impegno civico e la partecipazione a movimenti sociali hanno contribuito a rafforzare il senso di responsabilità verso il prossimo, dimostrando una propensione all'inclusione e al dialogo.

La nostra generazione ha vissuto in prima persona il passaggio dalla tecnologia analogica a quella digitale. Dai primi computer alle cassette VHS, dalla nascita di Internet all'esplosione dei telefoni cellulari, questa generazione ha dovuto adattarsi rapidamente ai cambiamenti tecnologici, sviluppando una conoscenza che oggi si rivela preziosa. La capacità di apprendere nuovi strumenti, di distinguere tra fonti affidabili e no, e di utilizzare la tecnologia in modo critico sono tratti distintivi della Generazione X.

L'approccio alla tecnologia è stato pragmatico: la Generazione X ha imparato a sfruttare le innovazioni senza lasciarsi sopraffare, mantenendo sempre una prospettiva umana e personale. Questo equilibrio si è tradotto in una capacità di utilizzare la tecnologia per migliorare la qualità della vita, senza diventare dipendenti da essa.

Tra le competenze più preziose sviluppate dalla Generazione X si distinguono l'analisi critica, la resilienza e l'autonomia. L'analisi critica nasce dalla necessità di valutare le informazioni provenienti da fonti diverse, in un'epoca in cui la verità è spesso sfumata e il rischio di manipolazione è elevato. La resilienza si manifesta nella capacità di affrontare le difficoltà e di adattarsi ai cambiamenti, senza perdere

la propria identità. L'autonomia, infine, è il risultato di un percorso di crescita personale che ha portato a una maggiore consapevolezza dei propri limiti e delle proprie potenzialità.

Queste competenze sono il frutto di un'esperienza diretta, di un confronto costante con una realtà in movimento e di una volontà di apprendere che non si esaurisce nel tempo. La Generazione X ha imparato a essere protagonista della propria vita, a prendere decisioni in modo informato e a costruire relazioni basate sulla fiducia e sulla reciprocità.

Oggi, l'intelligenza artificiale rappresenta una delle sfide più importanti per la società. La Generazione X si trova a confrontarsi con un mondo in cui la tecnologia è sempre più pervasiva, e in cui il rischio di perdere il controllo sull'informazione e sulla conoscenza è reale. Tuttavia, le competenze acquisite in passato possono offrire strumenti preziosi per comprendere e gestire l'AI.

Il confronto tra epoche evidenzia una differenza fondamentale: mentre la Generazione X ha vissuto l'avvento della tecnologia come una possibilità, le generazioni attuali la percepiscono come una necessità. L'adattamento non riguarda solo la capacità di utilizzare nuovi strumenti, ma anche quella di mantenere una prospettiva critica e di evitare una dipendenza eccessiva dalla tecnologia. La Generazione X può, dunque, rappresentare un modello di equilibrio, in grado di suggerire strategie per un uso consapevole dell'AI.

Le competenze storiche della Generazione X si rivelano particolarmente utili nell'epoca attuale. La capacità di comprendere il funzionamento della tecnologia, di analizzare criticamente le informazioni e di mantenere una certa autonomia sono strumenti essenziali per difendersi dalle insidie dell'intelligenza artificiale. In un mondo in cui i dati sono la nuova ricchezza, saper distinguere tra conoscenza vera e falsa, tra informazione utile e manipolazione, è fondamentale.

La Generazione X può aiutare a promuovere un uso consapevole della tecnologia, insegnando ai giovani a non lasciarsi sopraffare dalle innovazioni e a mantenere sempre una prospettiva personale. Come recita un antico proverbio italiano: "Chi va piano va sano e va lontano"; questa saggezza può essere applicata anche all'approccio

tecnologico, suggerendo di non rincorrere ogni novità, ma di valutare con attenzione le proprie scelte.

Ritengo che uno dei compiti più importanti della Generazione X sia quello di trasmettere le proprie competenze alle nuove generazioni, offrendo strategie per un uso umano della tecnologia e un metodo per poter essere autonomi nel preservare la propria individualità attraverso un processo utile a raggiungere una conoscenza consapevole e autonoma. Innanzitutto, è fondamentale insegnare l'importanza del pensiero critico, invitando i giovani a interrogarsi su ciò che vedono e sentono, a verificare le fonti e a non accettare passivamente le informazioni. In secondo luogo, è utile promuovere la resilienza, ovvero la capacità di affrontare le sfide senza perdere la fiducia in se stessi.

Un'altra strategia consiste nel favorire l'autonomia, aiutando i giovani a sviluppare una propria identità e a prendere decisioni consapevoli attraverso un corretto processo di apprendimento. Questo si traduce nell'uso della tecnologia per creare una conoscenza centrata sull'individuo, evitando una dipendenza dalla "tecnologia fredda" dell'AI. In pratica, si tratta di utilizzare gli strumenti digitali per arricchire la propria esperienza, per mettere in relazione le persone, e non per isolarsi o delegare tutto alla macchina. Tutto questo deve quindi portare a:

- **una educazione digitale critica.** Sviluppare nelle scuole e nelle famiglie percorsi di educazione all'uso del digitale, insegnando a riconoscere i rischi e a valorizzare le opportunità.
- **Una *mentorship* intergenerazionale.** Favorire il dialogo tra generazioni, in modo che i giovani possano apprendere dai più esperti e acquisire strumenti per una gestione consapevole della tecnologia.
- **Una promozione del pensiero creativo.** Incentivare la creatività e l'innovazione, utilizzando la tecnologia come mezzo e non come fine, per costruire un sapere autentico e personale.
- **Una valorizzazione delle relazioni.** Stimolare la costruzione di reti di supporto e di collaborazione, mettendo al centro la persona e il suo sviluppo.

Queste strategie rappresentano un modo concreto per difendersi dalla dipendenza tecnologica e per utilizzare l'AI come strumento di crescita, e non come sostituto della conoscenza umana.

Come dice il proverbio: “L'esperienza è il miglior maestro”; è proprio questa esperienza, maturata nel corso di decenni di profondi cambiamenti, che può guidare le nuove generazioni verso un futuro in cui la tecnologia sia al servizio dell'uomo, e non il contrario. La Generazione X, dunque, non è solo un ponte tra passato e futuro, ma anche un faro che illumina il cammino verso una conoscenza più umana e consapevole.

La conoscenza e l'esperienza

In merito ai concetti di esperienza, conoscenza e sapere molto è stato scritto da parte di persone molto più autorevoli di me considerando questi tre “pilastri” da prospettive diverse: filosofiche, neuroscientifiche, educative o epistemologiche. Non ho l'ambizione di mettermi a confronto con tutti questi grandi pensatori, ma solo dare un piccolo contributo dal mio punto di osservazione, che considero privilegiato, e che è quello un manager che per quasi 30 anni ha vissuto la vita d'azienda in maniera quotidiana e assidua. Una vita in azienda talvolta molto intensa. che mi ha portato a costruire una visione personale del mondo in cui si può essere manager mettendo al centro l'individuo e i suoi talenti e che mi ha condotto a generare una serie di riflessioni che mi piace condividere.

L'etimologia della parola conoscere deriva dal latino *cognoscere*, infinito presente attivo di *cognosco*, che significa “conoscere, capire, venire a sapere”, ed a sua volta è composto da *con-*, derivato di *cum*, “con”, e *gnosco*, variante di *nosco*, “sapere, conoscere”, proveniente da una radice indoeuropea correlata al greco antico *γινώσκω* (*gignōskō*). Ma aggiungerei che, in un contesto filosofico, la parola

“conoscere” assume il significato di “avere esperienza o totale cognizione di qualcosa”.

La conoscenza nella filosofia antica è concepita come un processo le cui modalità vengono diversamente interpretate: secondo la concezione di Pitagora, ripresa successivamente da Eraclito e da Empedocle, la conoscenza è azione di un elemento omogeneo su un altro (si conosce il “simile con il simile”), mentre per Anassagora gli elementi in questione risultano opposti (si conosce infatti il “contrario con il contrario”). Platone, riprendendo la problematica dei presocratici, svolge compiutamente una teoria della conoscenza come identificazione, fissando altresì l’oggetto di essa: su questa base diventa possibile distinguere la conoscenza vera e valida dalla pseudoconoscenza e nel contempo ammettere una serie di gradi dell’attività conoscitiva a seconda del grado di realtà degli oggetti che essa coglie: vera conoscenza è quella delle idee; essa si rivolge all’essere e nella sua forma più alta è conoscenza del bene. Anche Aristotele intende la conoscenza come identificazione, processo che si risolve nell’identità del soggetto che conosce e dell’oggetto che è conosciuto, e oggetto della conoscenza è l’essere, considerandosi allo stesso tempo come conoscenza vera soltanto quella che coglie l’universale.

Arrivando alla definizione che viene data dalla filosofia più moderna, mi fa piacere citare D. Hume che riduce la conoscenza a connessioni di rappresentazioni in base all’esperienza, spiegate con l’abitudine.

Per I. Kant la conoscenza è una complessa interazione di sensibilità e spontaneità, elementi a posteriori ed elementi a priori, un’operazione di sintesi. Le leggi a priori delle connessioni conoscitive sono le leggi stesse di una realtà che non è più vista come trascendente, ma come fenomenica. Conseguentemente l’oggetto non è oggetto assoluto, cosa in sé, ma fenomeno. Per J.G. Fichte invece, e per l’idealismo tedesco in generale, la conoscenza è vista come processo che pone o produce il proprio oggetto: in questo caso, attuata l’eliminazione di qualsiasi realtà al di fuori del soggetto conoscente, si avrà esclusivamente un’interazione dell’io con sé medesimo. Nella filosofia di G.W.F. Hegel, il conoscere è l’attività in cui si realizza l’unità del

soggettivo e dell'oggettivo, momento del venire a se stesso dell'Assoluto come idea.

Una ripresa di teorie kantiane è invece la posizione della scuola di Marburgo, specie quella di E. Cassirer (influenzata dagli sviluppi della scienza e dalle riflessioni epistemologiche), per cui la conoscenza è il processo che consente il passaggio dall'immediatezza della sensazione e della percezione alla "mediatezza" di categorie puramente mentali, processo mai compiuto, in cui le variabili dell'esperienza sono continuamente sostituite da costanti, in una connessione funzionale dei dati.

Sia in M. Heidegger, che sviluppa in modo peculiare alcune suggestioni fenomenologiche, sia nel pragmatismo di J. Dewey, il problema della conoscenza come rapporto tra soggetto e oggetto sembra definitivamente superato. Per il primo, la conoscenza, vista come "trascendenza" verso l'oggetto, è un modo tra gli altri di "essere-nel-mondo", mentre per il secondo la conoscenza si riduce a essere il momento terminale di un processo di ricerca: gli oggetti sono concepiti come reali solo in dipendenza da certe operazioni che hanno permesso di risolvere una situazione problematica costituendoli appunto come oggetti, in senso lato. Svanisce così, con l'eliminazione dei termini filosofici tradizionali, qualsiasi problema relativo alla natura della conoscenza, lasciandosi piuttosto aperto il campo a una molteplicità di problemi particolari delle singole scienze, oggetto di specifiche ricerche metodologiche.

Nel breve excursus appena fatto e relativo alla conoscenza così come posta dalla filosofia durante la storia, si vede spesso intrecciarsi l'oggetto del sapere, la sfera del sensibile e l'esperienza in un mix che cambia ma che sostanzialmente non cambia il perimetro della discussione e che mi sembra rimanere circoscritto essenzialmente ai tre elementi appena citati.

Guardando al mondo di oggi, la conoscenza è un elemento che spesso viene trascurato o poco considerato, soprattutto se la rapporto al contesto aziendale nel quale per anni ho vissuto. In questo contesto non si parla mai di conoscenza mentre ci si preferisce parlare e considerare le cosiddette "competenze".

Ma, “che cosa sono le competenze e quale è la differenza con la conoscenza?”, mi sono sempre domandato. Non è più facile misurare la conoscenza di una persona rispetto alla sua competenza?

La teoria definisce le competenze manageriali come quell’insieme di conoscenze, abilità, attitudini ed esperienze che consente a un individuo di gestire e guidare efficacemente un’organizzazione o una squadra. Queste competenze comprendono capacità decisionali, organizzative, comunicative e di leadership, necessarie per raggiungere obiettivi strategici, ottimizzare le risorse e migliorare il rendimento complessivo dell’organizzazione (Lussier, Achua, “Leadership: teoria, applicazione e sviluppo delle competenze”).

In altre parole, si tratta di un insieme di capacità e atteggiamenti necessari per dirigere e coordinare persone, progetti e processi. Nel gergo del mondo del lavoro, spesso, si parla anche di “capacità di far accadere le cose”, riferendosi al potere di visualizzare un obiettivo e di mettere in atto le condotte necessarie a perseguirlo, anche coordinando il lavoro di altre persone.

Le competenze manageriali si dividono in tre categorie fondamentali: competenze tecniche, competenze concettuali e competenze interpersonali. Le prime riguardano la padronanza di strumenti, processi e analisi dei dati; le seconde implicano la capacità di elaborare strategie e gestire la complessità; le terze si concentrano sulla comunicazione, la leadership e la gestione dei rapporti interpersonali.

Le competenze tecniche variano molto in base al settore e si stanno evolvendo rapidamente: secondo LinkedIn, dal 2015, le competenze richieste sono cambiate del 25%, e si prevede che questa percentuale salga al 65% entro il 2030. Tuttavia, trasversalmente ai settori, è richiesto un alto livello di digitalizzazione, la conoscenza dei processi aziendali e la capacità di prendere decisioni basate sui dati.

Di fronte a questo scenario in continua evoluzione, le aziende ricercano sempre più competenze concettuali e interpersonali che sono trasversali ai settori, come adattabilità e comunicazione efficace. Tra le più richieste figurano anche pianificazione e organizzazione, *leadership*, empatia, *decision making*, *problem solving*, delega, gestione