

INTELLIGENZA ARTIFICIALE CONTRO COMPETENZE COMPORTAMENTALI

È possibile conciliare la formazione alla digitalizzazione e la formazione al potenziamento delle soft skill?



GIAN CARLO COCCO
docente universitario,
consulente di management e
iscritto all'Albo degli Psicologi
in Italia

● La banca del futuro e i problemi dell'oggi

Quando si parla di banca moderna o, addirittura, di banca proiettata nel futuro, si pensa alla banca digitale che fa ricorso alla fintech e all'intelligenza artificiale. Viene descritta come una banca velocissima nell'eseguire qualsiasi operazione, trasparente, sicura e flessibile, in grado di consentire collegamenti da remoto senza limiti di orario e di distanza.

Con il termine "fintech" (financial technology, tecnologia finanziaria) viene generalmente definita la rivoluzione del sistema bancario e finanziario, resa possibile dall'informatica e dalla telematica, che consente nuovi modelli di business, nuovi processi e prodotti, e, anche, nuove modalità di operare nei mercati.

La banca digitale interagisce con i clienti tramite i loro smartphone o i loro terminali impiegando piattaforme che sostituiscono progressivamente le vecchie filiali.

Molti analisti prefigurano che l'intelligenza artificiale produrrà un'ulteriore rivoluzione nel mondo bancario modificando integralmente i paradigmi operativi, i contenuti gestionali, il trattamento dei dati tramite sempre più sofisticati algoritmi. Infatti, la maggioranza delle banche sta investendo in strumenti sofisticati come i "chat bot" (programmi informatici che simulano le conversazioni con gli utenti umani finali), i sistemi di lotta contro le frodi e le intromissioni (purtroppo consentite dai sistemi virtuali sempre più sofisticati che non sem-

pre riescono a essere protetti dalla cybersecurity), i pagamenti digitali detti anche "cashless" (un sistema di pagamento che permette di trasferire denaro in modo elettronico, senza l'utilizzo di contanti), la valutazione del credito (con profilazioni e verifiche del merito creditizio che utilizzano programmi di blockchain), i pagamenti digitali biometrici che fungono da identificativo e sostituiscono la password (sistemi che non necessitano di alcun dispositivo fisico come smartphone, smartwatch, computer o carte, ma consentono di autorizzare transazioni tramite il riconoscimento di dati biometrici come impronte digitali, riconoscimento facciale, scansione dell'iride o della firma vocale).

Da questa breve rappresentazione emerge uno scenario dai risvolti fantascientifici, che si presenta estremamente complesso e, conseguentemente, anche estremamente delicato.

Roberto Vacca nel suo libro *Il medioevo prossimo venturo. La degradazione dei grandi sistemi* profetizzava, nel lontano 1971, come i "grandi sistemi" interconnessi e cresciuti a dismisura (produzione e distribuzione dell'energia, comunicazioni, trasporti, informazione, servizi urbani, gestione della sanità e, oggi, possiamo aggiungere, la imperante digitalizzazione nelle banche universali) possono congestionarsi ed essere aggrediti con pericolose e costose intrusioni (come avviene, purtroppo, sempre più spesso) e diventare temporaneamente ingovernabili, originando crolli repentini e incontrollabili. Malgrado ciò, si sta diffondendo la convinzione (o l'illusione?) che la "rivoluzione digitale" sia in grado di risolvere agevolmente tutti i problemi di mercato, di rapporto con la clientela, di funzionamento organizzativo e di protezione dei dati che caratterizzano le banche e il business finanziario. Le competenze degli attori organizzativi, professioni-



sti e manager, coinvolti in questi settori sembrano contare sempre meno.

● I pericoli della rivoluzione digitale e l'impovertimento della componente umana

La tecnologia digitale tende a catturare in modo ipnotico l'attenzione degli utenti interferendo e, spesso, interrompendo le ampie connessioni cerebrali che caratterizzano la mente umana quando riflette o apprende. Molti studi basati sulle neuroscienze hanno evidenziato che l'inarrestabile diffusione della digitalizzazione produce anche una forma subdola di dipendenza, la quale può arrivare a manifestazioni patologiche di carattere ossessivo, paragonabili all'assunzione delle sostanze stupefacenti.

Per queste ragioni si diffonde un'utenza frastornata e distratta, illusa di essere continuamente assistita, ma in realtà quasi "ammaestrata" in modo che si creda pienamente supportata e al sicuro. Viene convinta di essere in grado di dominare tutte le informazioni necessarie all'attività svolta e alle esigenze fondamentali avvertite tramite un semplice click o, al massimo, con un rapido collegamento virtuale.

Tutto ciò origina una progressiva perdita della capacità di concentrazione delle persone. Fenomeno che riguarda non solo la clientela di ogni genere ed età, ma anche i manager e gli specialisti delle organizzazioni bancarie e finanziarie, diffondendo

una sorta di operatività convulsa tendenzialmente dispersiva.

Tale tendenza, purtroppo, si sta diffondendo sulla base di quello che viene definito l'isolamento tecnologico che le persone, in costante "connessione", sperimentano. Daniel Goleman nel suo libro *Focus* ricorda che oggi le persone tendono a trascorrere la metà del loro tempo a pensare a qualcosa di diverso da ciò che stanno facendo, in quanto incessantemente stimolate da notizie e richiami. Utilizzando gli smartphone e i terminali si è subissati da un numero elevatissimo e continuo di distrazioni di ogni genere (gli operatori bancari vengono subissati anche da una marea di e-mail e di comunicazioni di varia natura che richiederebbero tempi dilatati per essere riscontrati e contribuiscono a non consentire di definire le reali priorità).

Certo, la tecnologia digitale permette di reperire qualsiasi tipo di informazione o di dato in tempi rapidissimi e senza sforzo, origina, altresì, un'inarrestabile tendenza alla pigrizia mentale. La mente umana è soggetta al principio naturale del minimo sforzo e del massimo risultato: se non viene sistematicamente stimolata, come accade per la muscolatura, tende ad inaridirsi e si diffonde inevitabilmente il virus dell'indolenza, anticamera dell'apatia e dell'ignoranza.

La superficialità indotta dalla facilità con la quale si può reperire qualsiasi "contenuto" preconfezionato contribuisce, a sua volta, alla diffusione della sindrome del presidio ossessivo. Internet e i social

media portano a confondere la raccolta continua di ogni tipo di informazioni con la necessaria concentrazione sui fenomeni complessi di carattere strategico. Per comprendere gli avvenimenti complessi (quelli che incidono in modo assolutamente prioritario) è indispensabile una faticosa ricerca e costruzione mentale che non corrisponde alla semplice, anche se smisurata, raccolta e sistematizzazione di dati e di informazioni fornite dalla digitalizzazione. Si tende ad agire in un continuo assillante divenire che richiede di essere sempre presenti per rispondere alle richieste e agli stimoli che provengono non solo dalla clientela, ma da una realtà interna ed esterna che assume sempre maggiore valenza burocratica. In proposito alcuni studiosi di management parlano di "manager e professionisti banderuola" in quanto sistematicamente etero-guidati da una giostra di fenomeni e di dati che li soverchia e li rende passivi. Manager e professionisti convinti che nulla sfugge loro, salvo perdersi in un processo faticoso e demotivante riepilogato dal disagio spesso avvertito a fine giornata lavorativa...

I manager e i professionisti risultano spesso distaccati dalle relazioni interpersonali (con clienti e colleghi) e si dedicano al rapporto con i sistemi informatici e telematici immergendosi in un mondo chiuso ed autocentrato, non sperimentando costantemente, e in modo stimolante e gratificante, il

contatto umano: tendono a perdere l'abitudine allo stesso, compensati da un sistema di contatti virtuali che si presentano rassicuranti, in quanto privi delle innumerevoli sfaccettature delle articolate e arricchenti relazioni interpersonali.

Da questo punto di vista emerge una diffusa e pericolosa abdicazione dalla difficile costruzione del know-how professionale e manageriale a vantaggio del mito dell'*Intelligenza Artificiale*.

● Il volto insidioso della digitalizzazione

Molte banche si affidano, per la costruzione dei loro siti e per la gestione della tecnologia informatica e telematica (fino all'impiego dell'intelligenza artificiale) a fornitori esterni, nei confronti dei quali non solo rischiano una pericolosa dipendenza e fragilità di manovra, ma anche di perdere il presidio dei complessi sistemi di gestione e commercializzazione del loro business.

Accurate ricerche hanno determinato che le banche sono soggette a un crescente rischio di criminalità informatica e risultano potenzialmente vulnerabili a cyberattacchi, per via della complessità generata dalla diffusione di sistemi sofisticati abbinata al contenuto della loro delicata attività.

Un altro rischio deriva dalla sempre maggiore di-



pendenza dai colossi del cloud che governano tutte le infrastrutture digitali.

Affidarsi alla digitalizzazione comporta anche perdersi inconsapevolmente nei meandri del cattivo funzionamento dei supporti e dei programmi (che vengono diffusi senza collaudi preliminari, come accade per ogni genere di prodotto o servizio tradizionale).

Ma da cosa dipendono questi malfunzionamenti? Da un limite estremamente diffuso nella realizzazione dei sistemi informatici e telematici soggetti ad una incessante trasformazione. La tecnologia, che sostiene l'universo digitale, (oggettivamente intrusiva, spesso fragile e scarsamente affidabile) non di rado richiede più tempo per risolvere gli inconvenienti che produce di quello che fa risparmiare. Come accennato, la sua continua e rapida trasformazione e riprogettazione non ne consente il consolidamento. Se il collaudo degli strumenti a contenuto tecnologico è tradizionalmente svolto dai produttori prima del passaggio agli utilizzatori, nel mondo digitale il collaudo viene affidato direttamente agli utenti (per mancanza di tempo e perché richiederebbe non facilmente sostenibili investimenti). Molti giovani sono convinti, subdolamente dai principali gestori digitali, che la perizia nel risolvere gli inconvenienti digitali sia un merito per il quale vantarsi. Va rilevato che i collegamenti telematici sono soggetti a frequenti interruzioni che neanche le principali reti televisive riescono a risolvere.

Nel 2021 l'autore di questo articolo e Marco Gualmini (consulente in informatica giuridica e digitalizzazione) hanno realizzato, in collaborazione con l'Università e-Campus, una ricerca sui processi di digitalizzazione che ha coinvolto circa 2.200 studenti (molti dei quali studenti lavoratori, data la specificità del citato ateneo).

In estrema sintesi, i dati raccolti hanno consentito di stabilire che gli inconvenienti derivanti dal cattivo funzionamento dei processi di natura informatica e telematica risultano diffusi e rilevanti e sottraggono un'importante percentuale di tempo al lavoro produttivo.

A ciò si aggiunge la percezione di una diffusa spersonalizzazione e "allontanamento sociale" che rende il panorama preoccupante non solo sul piano lavorativo, ma anche commerciale e delle relazioni sociali.

I risultati della ricerca sono stati illustrati in una conferenza organizzata dalla Università e-Campus e visibile su YouTube dal titolo "La rivoluzione digitale":

<https://www.youtube.com/watch?v=hPQuu27uFXs>

Una successiva indagine svolta nel 2024, in collaborazione con l'Associazione dei dirigenti italiani Manageritalia, che ha coinvolto oltre 350 manager ed è stata incentrata sulle conseguenze della diffusione della digitalizzazione e sull'importanza della comprensione e attenzione nei confronti delle soft skill, ha fatto emergere, tra le altre, la seguente considerazione: il malfunzionamento informatico e telematico è avvertito dalla maggioranza degli intervistati come un ostacolo che sottrae tempo significativo all'attività svolta riducendo la produttività e la necessaria focalizzazione.

Quanto illustrato fino a questo punto e le considerazioni seguenti riguardano pienamente anche il comparto assicurativo che fa parte dell'ampio ambito di business di carattere finanziario.

Le banche, dipendenti da fornitori esterni per sistemi digitali, sono vulnerabili a cyberattacchi e malfunzionamenti, riducendo produttività e causando isolamento sociale. La rapidità tecnologica ostacola il consolidamento

● L'importanza della relazione con la clientela e del servizio fornito

La distinzione tra banche d'affari e istituti di credito, abolita dall'Amministrazione Clinton nel 1999 (che aveva lo scopo implicito di evitare la bancarotta dell'economia statunitense) impose la creazione e la diffusione internazionale delle cosiddette "banche universali", facendo perdere il valore del rapporto mirato e fiduciario con clienti privati e imprese, che gli istituti di credito, inseriti nel territorio (come, ad esempio, le casse di risparmio), potevano vantare.

Per le organizzazioni bancarie, oltre che dalle minacce di natura tecnologica, ulteriori difficoltà possono emergere dalla non efficace relazione con la clientela, abbinata alla difficoltà di riuscire a creare un organico gioco di squadra tra tutti gli operatori di front line e di back office.

La reale sfida da affrontare non è quella, ampiamente pubblicizzata, di diffondere acriticamente le "competenze digitali" tra i componenti delle organizzazioni bancarie, ma quella di rivitalizzare al più presto l'approfondimento sistematico delle hard skill (cioè del sapere reale in continua trasformazione, che rischia di rimanere superficiale e inesorabilmente distaccato dagli utilizzatori se delegato a sistemi di blockchain e di intelligenza artificiale). Questo recupero va abbinato strategicamente



all'impiego mirato delle soft skill (cioè ai comportamenti che rappresentano le leve dell'agire concreto e che consentono una relazione diretta, efficace ed apprezzata con ogni genere di clientela, di colleghi e di collaboratori).

In questo senso va prestata la massima attenzione nel superare l'illusione di abbandonare le tradizionali filiali o agenzie bancarie, considerate un costo da eliminare, per rivalutarle in quanto strategici canali di connessione, di comunicazione e di sviluppo della clientela sul territorio.

Le filiali svolgono ancora un ruolo cruciale nell'intermediazione bancaria, anche se il loro numero è in calo dal 2012 (in particolare: -38% in Italia, -32% in Germania, -23% in Australia, -10% in Francia e negli Stati Uniti). Esse, opportunamente valorizzate, possono essere in grado di rinfocolare la connessione e la relazione autentica con la clientela.

● Una risorsa indispensabile: le soft skill

A questo punto, per non devitalizzare la sana e costruttiva relazione con la clientela (anche tramite la presenza sul territorio delle filiali) e il produttivo gioco di squadra interno nelle organizzazioni bancarie, risulta indispensabile comprendere in cosa consistono le competenze comportamentali (le cosiddette soft skill). Le soft skill possono fare la differenza nell'accesa competizione esistente nel

mercato bancario e umanizzare anche i processi di digitalizzazione in modo che non rappresentino un ostacolo non percepito o sottovalutato.

Le soft skill forniscono un contributo essenziale anche per evitare che la gestione da remoto spersonalizzi e renda aride le relazioni esterne ed interne.

Il contenuto delle soft skill, le concrete e osservabili competenze comportamentali, è stato diffuso e strombazzato senza la consapevolezza di ciò di cui si parla (spesso con grande pressapochismo e confusione). Molti parlano della motivazione come di una soft skill: la motivazione non è una soft skill, non è una competenza comportamentale, ma una complessa spinta all'azione che deriva da un processo che collega una persona alle sfide che si presentano. Anche l'onestà non è una soft skill, ma un valore che governa le regole del gioco e le scelte fondamentali. Innanzi tutto, va chiarito che le soft skill sono rappresentazioni di comportamenti descrivibili e osservabili e non sono rappresentate da tratti del carattere o della personalità.

Un modo scientificamente corretto per definire come si originano e in cosa consistono le soft skill è fare riferimento alle conquiste delle neuroscienze sociali. È possibile, prendendo a riferimento i sistemi di funzionamento della mente umana, disegnare una matrice che evidenzia quattro raggruppamenti chiave di espressioni comportamentali che, se attuate in forma adeguata, consentono di agire efficacemente in qualsiasi contesto d'azione: soft skill

di area cognitiva, di area dei processi operativi, di area relazionale ed emozionale, di area gestionale ed innovativa.

Ad esempio, nell'area cognitiva possiamo riscontrare l'analisi e la soluzione dei problemi; nell'area dei processi operativi l'organizzazione e il controllo; nell'area relazionale ed emozionale la comunicazione e la gestione dei conflitti; nell'area gestionale e innovativa l'orientamento ai risultati e la decisione. Ogni soft skill deve poter essere individuabile senza ombra di dubbio. In questo senso occorre utilizzare anche una rappresentazione dinamica del comportamento preso in considerazione, ripartito su tre momenti fondamentali di espressione concatenati tra loro.

Un esempio può chiarire questa impostazione:

Negoziazione (Appartenente all'Area relazionale ed emozionale).

Definizione generale: Orientamento a ricercare ed utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

I tre momenti fondamentali di espressione sono i seguenti:

- Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (in sintesi: l'impostazione della trattativa).
- Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (in sintesi: conduzione della trattativa).
- Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte nel tempo (la chiusura degli accordi in termini di continuità).

In sostanza questa ripartizione ci dice che questa soft skill si manifesta completamente se si presta la dovuta attenzione all'impostazione e alla pianificazione del negoziato, si svolge attentamente e flessibilmente la trattativa e, in conclusione, si cercano i margini di manovra per una chiusura efficace e duratura.

● La cura e il potenziamento delle soft skill: una risposta indispensabile

La comprensione, la verifica dell'espressione e il potenziamento delle soft skill (cioè la formazione e l'autoformazione) può consentire di superare le trappole mentali e organizzative che abbiamo cer-

Le soft skill, competenze osservabili in aree cognitive, operative, relazionali e gestionali, sono cruciali per umanizzare la digitalizzazione bancaria e migliorare le relazioni interne ed esterne

cato di descrivere.

Secondo uno studio pubblicato dalla Stanford Research International e dalla Mellon Foundation, i risultati sul lavoro dipendono per l'85% dalle soft skill. Ma per verificare quali siano i comportamenti necessari per ottenere prestazioni efficaci è indispensabile definirli in soft skill precise e descrivibili che, in quanto forza motrice del know-how tecnologico, gestionale, giuridico, amministrativo, scientifico, tecnico ecc., consentono di trasformare gli obiettivi di lavoro in risultati.

Possiamo riconciliarci con la digitalizzazione, utilizzando un sistema per concentrarci efficacemente sulle soft skill strategiche sia per apprezzarle sia per potenziarle: si tratta della piattaforma www.timetomind.global

Un sistema di Assessment e di autoformazione a distanza, che si caratterizza come il primo approccio che consente un'efficace diagnosi del livello di espressione delle soft skill e fornisce, in modo mirato, un supporto al potenziamento di quelle strategiche. Abbina due mosse chiave fino a oggi temporalmente separate: diagnosi + intervento. ●

BIBLIOGRAFIA ESSENTIALE

- Alter Adam – *Irresistibile. Come dire no alla schiavitù tecnologica*, Giunti 2017
- Carr Nicolas – *Internet ci rende stupidi. Come la rete sta cambiando il nostro cervello*, Raffaello Cortina 2010
- Cocco G. C., *Governare l'impresa con il capitale umano. Una nuova contabilità per la gestione e lo sviluppo delle competenze*, FrancoAngeli 2018.
- Cocco C. G., *Time to mind, Velocità ed efficacia dell'apprendimento: il nuovo vantaggio competitivo di imprese e individui*, FrancoAngeli 2020.
- Cocco C. G., *23 soft skill strategiche. Per valorizzare il capitale professionale*, FrancoAngeli 2022.
- Goleman Daniel – *Focus. Perché fare attenzione ci rende migliori e più felici*, Rizzoli 2013
- Hari Johann – *L'attenzione rubata. Perché facciamo fatica a concentrarci*, La nave di Teseo 2023
- vacca Roberto – *Il medioevo prossimo venturo. La degradazione dei grandi sistemi*, Mondadori 1971.