

Il futuro delle soft skill con i simulatori conversazionali

C'è una domanda che chiunque si occupi di formazione porta con sé da decenni: **perché un professionista che comprende perfettamente i principi della comunicazione assertiva, del feedback costruttivo o della gestione del conflitto, poi fatica ad applicarli nel momento in cui contano davvero?** La risposta, banale solo in apparenza, è che sapere e saper fare abitano zone cerebrali diverse e richiedono processi di apprendimento diversificati. La ricerca in neuroscienze cognitive ha dimostrato che le competenze procedurali, quelle che si attivano automaticamente sotto pressione, si consolidano attraverso circuiti neurali diversi da quelli deputati alla conoscenza dichiarativa. Apprendere un concetto e apprendere un comportamento sono operazioni che il cervello gestisce con

strumenti differenti. La formazione tradizionale, anche la più raffinata, lavora prevalentemente sul primo fronte.

I simulatori di comportamento, se ben progettati, aggrediscono il secondo.

Il management opera in ambienti ad alta intensità relazionale, trattative, colloqui valutativi, gestione di team sotto pressione, comunicazione del rischio a clienti con diversa tolleranza all'incertezza, dove la competenza tecnica è condizione necessaria ma non sufficiente. Le organizzazioni investono ingenti risorse nella formazione tecnico-normativa, ma le ricerche sul campo convergono su un dato scomodo: la maggior parte delle disfunzioni organizzative e delle perdite di clientela non origina da lacune nelle hard skill, bensì da deficit nelle competenze relazionali e comunicative.

Perché i simulatori funzionano: il meccanismo sottostante

Il principio su cui si fondano i simulatori conversazionali è quello del *deliberate practice*, teorizzato dallo psicologo Anders Ericsson: la performance esperta non è il frutto del talento innato né dell'esperienza generica, ma di un allenamento intenzionale, ripetuto, orientato da feedback immediato e progressivamente sfidante. I simulatori replicano esattamente questa struttura. A differenza dei *role-play* tradizionali in aula, utili, ma limitati dalla disponibilità del formatore, dall'imbarazzo del contesto pubblico, dalla non-ripetibilità, i simulatori basati su intelligenza artificiale generativa offrono tre vantaggi strutturali. Il primo è la sicurezza psicologica: il partecipante può sbagliare, ricominciare, esplorare approcci alternativi



Franco Amicucci

Presidente di Skilla, autore di "Apprendere nell'infosfera"

senza le conseguenze reali dell'errore e senza l'occhio giudicante dei colleghi. Il secondo è la personalizzazione del feedback: i sistemi più evoluti non si limitano a registrare le risposte, ma le analizzano rispetto a variabili multiple, tono, struttura argomentativa, gestione dell'obiezione, coerenza con l'obiettivo dichiarato, restituendo una valutazione situata e specifica. Il terzo è la scalabilità: lo stesso scenario può essere proposto a migliaia di persone contemporaneamente, con livelli di

difficoltà differenziati, in modalità asincrona e da qualsiasi dispositivo.

Agenti virtuali con personalità: oltre i chatbot

La svolta tecnologica degli ultimi due anni ha reso obsoleta una distinzione che sembrava solida: quella tra simulatori e chatbot. I sistemi di nuova generazione non propongono menu di risposte predefinite né alberi decisionali rigidi. Gli agenti virtuali con cui il partecipante interagisce hanno, nel senso tecnico del termine, carattere: motivazioni simulate, reazioni contestuali, livelli di resistenza o apertura che variano in funzione di come si sviluppa la conversazione. È questo salto qualitativo che rende la simulazione conversazionale uno strumento genuinamente formativo e non solo di testing. Il partecipante non impara a selezionare la risposta corretta da un menù: apprende a gestire l'imprevedibilità, che è esattamente la natura del comportamento umano reale. La pressione cognitiva e emotiva generata da un

interlocutore virtuale reattivo è sufficientemente analoga a quella di un'interazione reale da attivare i medesimi processi di apprendimento situato. In questo quadro si collocano, tra le esperienze più strutturate per la formazione, i simulatori conversazionali sviluppati da Skilla, con una libreria online che include decine di agenti progettati per scenari specifici: dalla gestione del feedback critico alla negoziazione commerciale, dal pensiero laterale alla comunicazione assertiva in situazioni di conflitto. Ogni simulatore propone personaggi con profili psicologici distinti e scenari ambientati in contesti professionali realistici. Il modello non si propone come alternativa alla formazione tradizionale, ma come suo complemento: particolarmente efficace nella fase di transfer, ovvero nel passaggio dalla comprensione concettuale alla messa in pratica. Un esempio concreto, tra le tante aziende che stanno sperimentando la nuova modalità di fare formazione, viene dall'esperienza di AVIO,

azienda aerospaziale che ha integrato il simulatore FLAVIO, dedicato alla cultura del feedback, in un percorso blended rivolto a una sessantina di manager. La logica era quella della flipped classroom: i contenuti teorici erano già noti ai partecipanti; il simulatore ha funzionato come spazio di allenamento pratico e di emersione delle dinamiche reali, con un livello di coinvolgimento che i responsabili della formazione hanno definito inedito rispetto ai formati precedenti. Per il management dei settori finanziario e assicurativo, le applicazioni più promettenti riguardano almeno tre ambiti critici. Il primo è la comunicazione del rischio: spiegare a un cliente retail la natura di un prodotto complesso, calibrando il linguaggio sulla sua cultura finanziaria e sulla sua propensione all'ansia, è una competenza che richiede un allenamento specifico difficilmente replicabile in aula. Un simulatore che proponga clienti virtuali con profili diversi, dall'esperto diffidente al novizio ansioso, offre un terreno

di pratica che nessun caso study cartaceo può eguagliare. Il secondo ambito è la gestione dei team ibridi e intergenerazionali: con l'ingresso massiccio delle generazioni più giovani nelle organizzazioni finanziarie e la contemporanea presenza di profili senior con abitudini consolidate, il management di linea si trova a gestire aspettative, stili comunicativi e rapporti con l'autorità profondamente diversi. **Simulare conversazioni difficili con collaboratori che reagiscono in modo imprevisto è uno degli strumenti più efficaci per sviluppare la flessibilità relazionale.** Il terzo ambito è la cultura del feedback: nelle organizzazioni ad alta compliance, dove il controllo e la valutazione sono strutturalmente centrali, il feedback tende a ridursi a una funzione sanzionatoria. Allenare il management a dare feedback costruttivi, specifici e orientati allo sviluppo è una priorità formativa di primissimo piano, e i simulatori conversazionali rappresentano forse lo strumento più efficace disponibile oggi per farlo. ■