

**SILVIO VALOTA**

# **COME MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE IN BANCA?**

**Spunti creativi per trasformare le relazioni  
con clienti e colleghi. E renderle umane...**

**FRANCOANGELI**





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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”.

**SILVIO VALOTA**

# **COME MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE IN BANCA?**

**Spunti creativi per trasformare le relazioni  
con clienti e colleghi. E renderle umane...**

**FRANCOANGELI**

Nato a Milano nel 1949, Silvio Valota è oggi amministratore unico della società di formazione manageriale SPHERA s.a.s.

Curioso della vita, amante della pittura e pittore egli stesso, considera la musica uno straordinario veicolo di emozioni, e la utilizza ogni volta che conduce un incontro formativo dedicato al parlare in pubblico o alla creatività.

Ha lavorato dapprima in Nestlé Italia.

Dal 1981, entrato nel mondo della finanza, ha iniziato ad occuparsi di formazione, diventata poi, negli anni, l'attività esclusiva.

L'autore è contattabile all'indirizzo: [silvio.valota@fastwebnet.it](mailto:silvio.valota@fastwebnet.it)

Il sito è: [www.spheraformazione.it](http://www.spheraformazione.it)

Copyright © 2005 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione – Prima di cominciare la fatica</b>	pag.	9
<b>1. Come comunicare al pubblico... senza farlo addormentare?</b>	»	15
1. Parlare al pubblico... o ascoltare?	»	17
2. Lo sguardo iniziale	»	19
3. Il sorriso	»	21
4. Il contatto pupillare	»	23
5. Il rispetto del pubblico	»	24
6. La voce: volume - tono - pause	»	25
7. Il ritmo	»	29
8. La comunicazione non verbale	»	30
9. Come iniziare?	»	35
10. La preparazione del discorso	»	36
11. La tecnica delle domande	»	37
12. Come comunichiamo	»	42
13. Lista di controllo finale	»	43
14. Esercizi per provare	»	44
<b>2. Il peso del silenzio</b>	»	53
<b>3. Come condurre una riunione? Ma soprattutto: perché?</b>	»	57
1. Una riunione motivante	»	60
2. Lanciare un messaggio preciso	»	61
3. Un forte invito all'azione	»	61
4. Coltivare un proprio stile	»	62
5. ...vendere???	»	62

6. Guidare, stimolare, proporre	pag.	63
7. Le caratteristiche del leader	»	64
8. Ma quanto costa?	»	65
9. Lista di controllo per gestione riunioni	»	65
<b>4. Come scrivere in modo efficace oggi?</b>	»	69
1. Perché scrivere? E a chi?	»	69
2. Il primo impatto: l'aspetto grafico, caratteri, margini, interlinea	»	73
3. Intestazione	»	74
4. Il testo: la sintesi, la sequenza logica, il ritmo, la punteggiatura	»	76
5. Chiusura	»	77
6. Suggerimenti sempreverdi	»	78
7. Accorgimenti chiave	»	81
8. Posta elettronica	»	82
9. Le sei regole di George Orwell	»	83
10. Come costruire un messaggio	»	84
11. Creare il ritmo del testo	»	85
<b>5. La cripto-comunicazione</b>	»	87
1. Il carcere	»	88
2. Non accontentarsi dei risultati raggiunti	»	90
3. Questioni di sopravvivenza	»	92
4. Il metodo per migliorare	»	103
5. Beniamino Franklin	»	105
<b>6. L'arca di Noè, ovvero: la gestione dei collaboratori</b>	»	109
1. I collaboratori, la prima ricchezza della filiale	»	110
2. Ascoltare con rispetto	»	111
3. I dettagli del cuore	»	112
4. Il gruppo all'opera	»	114
<b>7. Il percorso etico</b>	»	115
1. Il lavoro, la creazione che continua	»	116
2. Lo spessore etico	»	117
3. Da cosa cominciare	»	118

Ringrazio chi mi ha aiutato in questo lavoro:

Katia Bassi, con spunti molto particolari e commenti provocatori,

Carlo Alberto Soddu, caro amico e... mago del computer,

Claudio Allievi, col quale il confronto creativo è sempre in divenire.

Un pensiero speciale va a tutte le persone che hanno sinora partecipato ai miei corsi. Grazie alla loro disponibilità ed alle sensibilità con cui si sono spese nei giorni d'aula passati insieme, ho tratto molte occasioni di riflessione.

Infine *un grand merci* a Gianluca Formenton e Paolo Cuoghi, dell'Ufficio Formazione della Banca Popolare dell'Emilia Romagna, per le osservazioni con cui mi hanno aiutato a migliorare la qualità e l'efficacia dei miei incontri formativi.

E dedico questo libro  
a mia figlia Arianna,  
che con le sue intuizioni e la sua pazienza non me ne lascia mai scappare una!



## Introduzione

### Prima di cominciare la fatica

Sulla popolazione dei bancari se ne sono dette di tutti i colori.

Qualcuno, più spiritoso di altri, ha riconosciuto che hanno anche un'anima.

Molto è cambiato dai tempi in cui Valter Valdi cantava:

*Io vado in banca,  
stipendio fisso,  
così mi piazza  
e non se ne parla più.  
L'utilitaria  
la compro a rate,  
e per l'estate  
mi faccio un vestito blu.*

Dalla metà degli anni '80, con l'arrivo sul mercato nazionale delle reti dei promotori finanziari, il mondo intoccabile della banche italiane ha cominciato a cambiare. Talvolta ha subito veri e propri scossoni. E dalla metà degli anni '90 abbiamo assistito ad una nuova, forte accelerazione del processo di cambiamento. Pareva incredibile, ma lo diceva già Eraclito, nel VI sec. a.C.: «Nulla è permanente, eccetto il cambiamento».

Oggi in banca si vende di tutto. O almeno ci si prova. Locandine che pubblicizzano biglietti teatrali e l'acquisto rateale dell'automobile sono esposte accanto ai manifesti che propongono strumenti finanziari sofisticati.

Purtroppo riuscire nell'intento non è così facile come dirlo. È ancora molto forte la convinzione che basti conoscere le caratteristiche tecniche di un servizio finanziario per essere in grado di spiegarlo alla clien-

tela. Per capire che non è così, basta fare un salto logico, e provare a leggere le istruzioni del vostro impianto stereo per capire che sono state redatte da un tecnico, non da un esperto di comunicazione: infatti non ci si capisce quasi nulla.

Ecco quindi che nelle banche vengono organizzati corsi di formazione alla bisogna.

Tecniche di vendita in due-tre giornate.

Autostima in due giorni.

Conoscenza tecnica dei prodotti: tutte le volte che si può, durante l'anno accademico interno.

La conseguenza è che, per quanto bene siano gestiti i corsi, i tempi a disposizione sono forzatamente troppo brevi.

L'ideale sarebbe che a conclusione di ogni esperienza i partecipanti procedessero in piena autonomia nell'approfondimento delle tematiche affrontate in aula. Ciò vale soprattutto per gli argomenti di carattere comportamentale.

Ma sappiamo che nella stragrande maggioranza dei casi non accade. O almeno, non accade nella misura in cui sarebbe auspicabile. I ritmi della vita quotidiana ci travolgono nella loro inesorabile ripetitività, al punto che risulta per chiunque assai difficile dedicare del tempo alle necessarie sperimentazioni che – sole – darebbero la possibilità di sensibili miglioramenti.

Siamo tutti coscienti che un corso di comunicazione non può durare due o tre giorni. Quante sfumature arricchiscono e complicano le relazioni umane? Infinite. E per quanta buona volontà ci mettiamo tra tutti – gli uffici formazione alle prese col budget, i formatori alle prese con gli orari, i partecipanti alle prese con le proprie abitudini –, sarà pressoché impossibile avvicinarsi ad argomenti tanto sfaccettati in modo davvero risolutivo.

Possiamo quindi parlare di *cenni formativi* sui vari argomenti.

Ma è tutto qui?

Cosa fare, davvero, quando il cliente infuriato protesta allo sportello?

Come rispondere a chi a suo tempo venne consigliato di investire in titoli poi rivelatisi fallimentari?

Oppure: come aprire il discorso in modo che non risulti banale, artefatto o che paia imparato a memoria e pronto per tutte le stagioni?

In realtà, ogni volta che si presenta un cliente, incominciamo da zero.

Questo non deve diventare fattore di stress: deve essere semplicemente una consapevolezza. La più serena possibile.

Nelle pagine che seguono si succedono sei argomenti:

- parlare al pubblico,
- gestione di una riunione,
- come scrivere,
- come riconoscere il senso nascosto delle parole,
- la gestione dei collaboratori,
- il percorso etico.

Sono aspetti diversi di quell'unico, meraviglioso ed inesauribile argomento che è la comunicazione e la relazione tra umani che attraverso di essa si realizza.

E siccome la comunicazione, come ben sappiamo, non è inscatolabile seguendo il principio dei compartimenti stagni, ecco che in ogni sezione si troveranno punti e spunti validi anche per le altre sezioni. Noi siamo uomini, ed abbiamo tutti presente quanto influisca nella relazione uno sguardo che inaspettatamente si rabbuia, o un gesto interpretabile come 'sopra le righe'.

Sono partito, o forse è più corretto dire, sono arrivato alla conclusione che tutte le volte che parliamo con qualcuno, anche se siamo soltanto in due, stiamo in realtà *parlando ad un pubblico*, perché il nostro interlocutore leggerà i nostri gesti e coglierà i nostri atteggiamenti esattamente come farebbe un'intera platea. L'unica differenza è che tra due, magari – e ripeto: magari – stiamo più attenti ai segnali che riceviamo dall'interlocutore. Ma sappiamo bene quanto enorme sia quel 'magari', e quanto poco praticata sia questa affermazione.

Ah, se riconoscessimo che impariamo ogni giorno, e non ci sono conquiste acquisite una volta per tutte! Che bella l'immagine di Socrate che, condannato a morire di veleno, di fronte ai suoi discepoli chiede ad uno d'insegnargli a suonare il flauto, sebbene fosse la sua ultima ora.

Se il nostro atteggiamento mentale di fronte alla complessità della comunicazione e della relazione fosse un poco più umile, e rispettoso di

chi ci sta di fronte, quanti problemi in meno avremmo? Quanto migliori potrebbero risultare i nostri rapporti con l'universo mondo?

Invece basta guardare uno qualsiasi dei talk show televisivi per renderci conto di come ciascuno parli in realtà a se stesso e per se stesso, non ascolti sistematicamente mai gli altri, e non si lasci mai sfiorare dal pensiero di quanto sarebbe vantaggioso cercare intelligenti mediazioni. E, come ben avrete notato, tutto ciò accade con un volume di voce altissimo (quasi bastasse urlare per far stare zitti gli altri), e sovrappo-  
nendo le voci in continuazione! Che spettacolo...

Dove può condurre un metodo simile?

Se torniamo al nostro mondo di banca, questo metodo è infallibile in particolare per due cose: 1°) per far scappare il cliente, 2°) per far crescere a dismisura le barzellette sui bancari, un po' come accade per i carabinieri in Italia, o i Corsi e i Belgi in Francia. Bel risultato!

L'invito che mi prendo il lusso di condividere con i miei diciannove lettori è di non stancarsi mai, di tentarle tutte per migliorarsi. E di farlo sempre.

Comunicare ci è essenziale: fa parte della nostra natura.

Se la professione ce lo impone (come mansionario), il fatto di riuscire a comunicare bene sarà innanzitutto uno straordinario vantaggio per noi stessi come persone. E dico questo proprio perché i problemi derivanti da una cattiva comunicazione – come ben sappiamo sia nel lavoro che col partner, con i figli o con gli amici – ricadono in primo luogo proprio su noi stessi, e siamo noi stessi i primi a soffrirne. Che dire delle situazioni in cui, senza volerlo, abbiamo ferito altri? Perché siamo stati tanto indelicati verso quella persona? Quanto sarebbe valso prestarle più attenzione, ed impostare una strategia di comunicazione più rispettosa delle sue caratteristiche? Ed infine: quanto meglio ci sentiremmo oggi?

Allora: comunicare. Comunicare il meglio possibile.

Le persone riflettono poco sul fatto che la comunicazione non è quella inviata ma quella ricevuta.

L'esempio più ricorrente lo troviamo nei vagoni della metropolitana milanese, dove donne rifugiate dall'Est europeo chiedono la carità recitando sempre lo stesso ritornello: «Siamo una famiglia povera, senza casa, senza lavoro, con quattro bambini. Vi chiedo un aiuto. Dio vi benedica». E fin qui, tutto normale... Il problema sta nel fatto che queste

cose vengono dette in un italiano stentato, spesso con una vocina sottile sottile, mentre il treno sferraglia rumorosamente in galleria ed il rimbombo della corsa, unito alle chiacchiere dei passeggeri, rende assordante l'ambiente. La conseguenza è che risulta difficile comprendere il messaggio anche a poca distanza dalla donna che lo pronuncia. Se non lo comprendo, per me è come non fosse mai stato emesso!

Un altro esempio.

Durante i miei corsi di parlare in pubblico, i partecipanti sono invitati a leggere a voce alta brani di letteratura o poesie. La musica, che propongo come sottofondo, è spesso piacevolmente considerata uno stimolante supporto per ben riuscire. Ma quando, durante la lettura, alzo a dismisura il volume dello stereo, accade quasi sempre che la potenza dell'orchestra annulli completamente lo sforzo del partecipante, azzerando il suo messaggio al pubblico presente.

Poi chiedo al partecipante coinvolto: «Hai letto il tuo brano?», e naturalmente la risposta è «Sì». Bene. Infine chiedo agli altri presenti: «Avete sentito?», e la risposta è «No!».

Quindi: l'emissione c'è stata. La buona volontà anche. Ma se il mio interlocutore non ha ricevuto il messaggio, o l'ha ricevuto malamente, a pezzi, quale senso potranno mai avere per lui le mie parole (che pure avevo ben preparate)? Forse lo stesso che se mi fossi rivolto a lui in lingua etrusca...

Questi esempi valgono per riflettere sulle modalità della nostra emissione di voce. Quanta gente parla con una mano davanti alla bocca? Quanti sussurrano in rumorosi uffici open space?

Perché trascurare questi aspetti, che non sono dettagli?

Non bisogna competere: bisogna comunicare. Come disse Lucio Dalla in un telegiornale del 23 giugno 1998: «Mi farei pisciare in testa da un cavallo, pur di comunicare».

Un gioco meraviglioso, che non annoia mai, che non finisce mai, dove si può sbagliare e ci si può correggere. Dove si può sbagliare anche in modo definitivo e drammatico: ed in questo caso il gioco potrà comunque continuare, tentando di ricucire il rapporto.

Insomma: volete prendervela, questa soddisfazione?

Sta tutta nella vostra sensibilità. E nella vostra intelligenza.



# 1. Come comunicare al pubblico... senza farlo addormentare?

Ogni serio progetto d'innovazione e di cambiamento passa attraverso un uso corretto della comunicazione.

Che alcuni la riducano a materia da venditori di saponette, non toglie peso a questa materia.

Nella società dell'informazione, la comunicazione è la disciplina trasversale che si basa su:

- *conoscenza* (il sapere critico);
- *competenza* (il sapere professionale).

Perciò non è riducibile a mera tecnica per imbonitori o apprendisti stregoni.

La gente cambia più volentieri, meglio e più in fretta a seguito di emozioni.

Il vostro messaggio deve toccare le emozioni di chi ascolta, ma per riuscirci non è possibile abbandonarsi al caso.

Chi mai si imbarcherebbe su una nave che deve raggiungere una destinazione senza una rotta prestabilita?

La rotta va studiata, decisa, mantenuta e corretta, per arrivare.

Siamo forse noi macchine per la riproduzione di suoni inerti?

Per parlare al cuore della gente bisogna essere grandi di cuore (e non è da tutti), e adottare le tecniche giuste per riuscire a comunicare.

Se il cuore è debole, il messaggio può arrivare ugualmente (anche se in misura minore), grazie ad una buona tecnica.

Come potrebbe stare in piedi una casa costruita da un architetto che ignori le regole basilari della matematica?

E se non sa mischiare bene i colori, come risulterà il quadro di un pittore? Quale armonia saprà mai esprimere?

Molti pensano che impiegare le tecniche aumenti la freddezza e il distacco: tutt'altro!

Una buona tecnica, ben collaudata, fa passare il messaggio in modo più efficace e con minor fatica.

Lo sappiamo bene: una cosa è la tecnica impiegata per farsi comprendere e motivare, una cosa è la manipolazione dei presenti. Che naturalmente non ci riguarda...

E questo tenendo sempre presente che un linguaggio impeccabile sfuma facilmente nel consueto e nello stereotipato.

Mettetevi sempre dal punto di vista di chi ascolta per ricordare che «il cuore ha ragioni che la ragione stessa non capirà mai».

Questo diceva Pascal.

Nessun messaggio riuscirà a passare se non lo porgete nella maniera giusta affinché arrivi al cuore!

La matura sobrietà deve sposarsi con una punta di gradevole eccesso: come in cucina, dove i piatti più godibili sono sì quelli cucinati con amore e passione, ma con una spolverata di follia!

Anche un raffinato pensatore come La Rochefoucauld, in pieno '600, osservava che «la mente si lascia sempre abbindolare dal cuore», ed anche che «non si desidera mai ardentemente ciò che si desidera soltanto con la ragione»...

Comunicare di fronte ad altre persone – siano queste un intero uditorio oppure una soltanto – non consiste nel preoccuparsi unicamente delle cose da dire.

Per riuscire bene in questo, è innanzitutto necessario *scendere dal pulpito*.

Tutti noi abbiamo esperienza della pesantezza di atteggiamenti eccessivamente docenziali e pesantemente eruditi di alcuni professori o di certi sapientoni. Quante volte siamo usciti da una visita specialistica in cui la competente sentenza del medico ci ha lasciati con gli stessi interrogativi di quando siamo entrati, preoccupati della nostra salute e pieni di ansia? Le sue parole erano troppo tecniche, e le nostre conoscenze troppo orientate in direzioni diverse affinché si potesse creare un'utile sintonia di linguaggio tra noi e lui. Quali benefici contro le nostre paure?

Con i clienti in banca la situazione non è diversa. In più, sappiamo bene che oggi la clientela tende a non prendere più per oro colato le parole ascoltate dal funzionario. Basta attraversare la strada, ed un'altra

banca è pronta ad accoglierci. Talvolta la situazione degenera a tal punto che i clienti si sentono quasi invogliati a cercare nuovi rapporti in realtà diverse.

## 1. Parlare al pubblico... o ascoltare?

L'efficacia del nostro messaggio – ovvero la sua chiarezza, la sua comprensibilità, e di conseguenza il suo effetto finale di trascinarsi – sarà tanto maggiore quanto più ci preoccuperemo di *ascoltare* le persone che abbiamo di fronte.

Perché parlare davanti ad altre persone – al pubblico, se volete – non è una semplice abilità, ma una raffinata strategia di ascolto.

**Ascolto** nel senso di verificare continuamente il livello di attenzione che il pubblico rivolge alle nostre parole.

Quando parliamo con altri, tanto in privato quanto in pubblico, dobbiamo fare i conti di come siamo percepiti, altrimenti ci muoviamo in una situazione di assoluta cecità.

Il tunnel sarebbe senza uscita. «Perché gli ascoltatori fanno sempre quando l'oratore dovrebbe fermarsi, e lui non lo sa quasi mai?» (Forbes)

Per questa ragione è importante modificare continuamente la nostra strategia di esposizione, se ci rendiamo conto che l'ascolto che stiamo ricevendo non è adeguato all'importanza del messaggio che vogliamo condividere.

Ecco spiegato il motivo per cui, all'inizio, s'è fatto accenno alla nave che naviga seguendo una rotta, ma la adatta alle condizioni del mare.

Che senso avrebbe insistere in un discorso, quando osservassimo di fronte a noi persone distratte, annoiate, che palesemente pensano alle prossime vacanze? Quale effetto avrebbero su di loro le nostre parole?

Comunicare senza ascoltare è come giocare a ping-pong e non prendere mai la pallina che ci ributta l'avversario. Se non ascoltiamo attentamente i nostri interlocutori, non faremo che un soliloquio: un tipico discorso tra sordi.

Con effetti devastanti, se ciò accade in pubblico!

Un esempio possiamo averlo dall'immagine del quadro intitolato "L'assenzio". Degas lo dipinse cogliendo un aspetto del tutto particola-

re dei café parigini della seconda metà Ottocento: la solitudine che coglie l'avventore pur nel mezzo di tanta gente.



*“L’assenzio”, di Edgard Degas. Paris, Musée d’Orsay*

Gente che non si vede, beninteso, ma, semplicemente osservando l’ambiente che il pittore suggerisce, riusciamo ad intuirne la presenza.

Qui, entrambi i personaggi sono del tutto distratti: lei guarda in basso, un po’ svanita; lui da un’altra parte.

Certo! C’è di mezzo l’assenzio, un liquoruccio sugli 80° che in Francia, nell’Ottocento, devastò la salute (e la mente) di molte persone, al punto che ne fu vietata la vendita, provvedimento tutt’oggi in vigore.

Vogliamo guardare quest’opera immaginando che questi personaggi siano i nostri ascoltatori?

‘Ascolto’ significa quindi osservare con estrema attenzione il comportamento del pubblico che ci sta di fronte, adeguandovi per conseguenza il nostro.

Se l’occhio di qualche ascoltatore incomincia ad appannarsi, il segnale va colto immediatamente, ed immediatamente bisogna porvi rimedio: possiamo modificare il volume della voce, oppure cambiare ra-

dicalmente il tono. O divertirci a provocare: con una pausa arditamente, lunga abbastanza da far pesare il silenzio che si è improvvisamente creato. O ancora possiamo muoverci sulla scena, obbligando il pubblico a modificare il proprio punto di osservazione.

Proprio perché siamo stati noi stessi tante volte ascoltatori – e ci siamo sentiti tanto trascurati dall'oratore –, conosciamo molto bene le difficoltà di un buon ascolto.

Riuscire a farlo *bene* non è per niente facile.

Bisogna imparare ad ascoltare.

Meglio ancora bisogna *voler* imparare ad ascoltare.

Sarà sempre molto utile ogni sforzo inteso a trasformare in comunicazione *a due vie* qualsiasi intervento davanti ad un uditorio.

## 2. Lo sguardo iniziale

Ecco perciò il significato dello **sguardo iniziale**: il primo messaggio muto che inviamo alla nostra platea per informarla non soltanto del nostro arrivo sulla scena (del quale si è forse accorta per via della nostra presenza), ma per garantirle la nostra disponibilità a non imporle una metodologia espositiva che la ignori.

Una conferenza senza silenzio iniziale sarebbe come una sinfonia senza *ouverture*.

Provate ad ascoltare l'inizio della sinfonia n° 2 – opera 17, “Piccola Russia”, di Ciaikovskij.

Sentirete che inizia con un forte accordo iniziale intonato da tutta l'orchestra: esplosivo come un tuono in certe serate estive di fine agosto in campagna!

A questo segue immediatamente un assolo del corno – un magnifico strumento dalla voce calda e profonda, che va diretto al cuore –, della durata di una quarantina di secondi.

Poi il corno tace, e l'orchestra riprende lo stesso motivo con altri strumenti, finché, in capo a circa due minuti e mezzo, suonano finalmente tutti insieme, e l'effetto è straordinario.

Bene: il corno.

Ora provate a chiudere gli occhi, ed ascoltate di nuovo l'inizio: un fragoroso accordo iniziale e poi i quaranta secondi del corno.