



Il lobbista, un allenatore come Mourinho

di Alberto Cattaneo
Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

Il lobbista, un allenatore come Mourinho



Una premessa dovuta. Questo articolo nasce e si nutre del meraviglioso libro di Sandro Modeo, *L'alieno Mourinho*.¹

Da appassionato di calcio, tifoso dell'Inter e naturalmente grande fan di José Mourinho mi sono spesso interrogato su quali fossero le variabili del successo di questo straordinario allenatore, e se queste potessero essere utili al lavoro del consulente di lobbying e, più in generale, del lobbista.

Il lobbying è un'attività dalla finalità semplice: promuovere o difendere un proprio interesse. Come lo è il calcio: vincere una partita o una competizione. Ogni attività di lobbying prevede diversi ruoli e protagonisti. Per il Cliente si tratta

di chi è che decide la strategia, chi influenza tali decisioni e il portavoce che fisicamente incontra gli interlocutori per cercare di convincerli. Per le istituzioni sono i decisori, gli influenzatori, chi può agevolare un certo percorso legislativo o chi lo può ostacolare. Così come il calcio: due squadre, due allenatori, un arbitro. Tanti ruoli. Ma possiamo considerare entrambi – lobbying e calcio – come un gioco dove contano le interazioni tra esseri umani.

Il campo di gioco del lobbying: la rappresentazione del problema

Chi individua e trasmette all'interno dell'organizzazione aziendale un problema o un'opportunità a livello legislativo? Chi definisce l'interesse? Di solito il problema è individuato dal top management dell'azienda e quindi trasmesso al consulente di lobbying² perché se ne prenda operativamente cura.

Tipicamente il compito viene trasmesso carico di emozioni che definiscono fin da subito la rilevanza del problema per l'azienda. Le emozioni, infatti, creano dei sentimenti e delle mappe mentali che portano a rappresentare i contenuti del problema in un determinato modo³. Per un consulente di lobbying diventa allora importante interrogarsi su:

1. Chi all'interno dell'azienda individua il problema e definisce gli obiettivi?
2. Quale grado di conoscenza possiede questo soggetto delle dinamiche del lavoro del lobbista?
3. Quale grado di novità rappresenta per lui e la sua organizzazione il problema?
4. Qual è la sua abitudine (la sua storia) ad affrontare questo genere di situazioni?

Rispondere a questi interrogativi significa iniziare a comprendere la specificità dei sentimenti all'interno dell'organizzazione (ansia, paura, coraggio, arroganza, stupore, disillusione, etc.)

e la specificità dei *contenuti* che si creano per rispondere ai quei sentimenti. In altre parole si tratta di stabilire il livello d'indipendenza (obiettività) o dipendenza (soggettività) che avranno da essi.

Questi *sentimenti* e *contenuti* definiscono il campo di gioco del consulente di lobbying:

1. Il setting delle aspettative del cliente;
2. La tipologia di coinvolgimento del management nel raggiungimento dei risultati;
3. Il grado di focalizzazione sui propri problemi (e quindi l'incapacità di mettersi nei panni dell'altro);
4. Il livello di difficoltà a individuare le alternative e quello di ancoraggio alle soluzioni utilizzate in passato versus il grado di innovatività.

Il lobbista lavora in un sistema dinamico complesso e non lineare perché si basa su una continua interazione (negoiazione) con una pluralità di soggetti terzi di cui non può controllare, ma solo provare a prevedere, i comportamenti. Ogni incontro con un interlocutore istituzionale determina un cambiamento del campo di gioco e la natura di tale incontro è a sua volta definita dal nostro comportamento, dunque dai nostri sentimenti e contenuti.

E' esattamente come in una partita di calcio. Il dribbling è sempre un dribbling ma, per un difensore, un dribbling di Messi è diverso da quello di un calciatore meno veloce o tecnico. La sostanza dell'interazione è sempre la stessa – il dribbling – ma la sua natura sarà profondamente diversa e dipendente dai protagonisti dell'interazione stessa.

A sua volta, un incontro istituzionale in cui un'azienda presenta il proprio interesse sarà diverso a seconda dell'interazione che si verrà a creare tra gli interlocutori, dai sentimenti (consapevolezza di saper fare) e dai contenuti (abilità professionali) che saranno messi in gioco da entrambe le parti. Se noi non possiamo allenare consapevolezza e abilità dei nostri interlocutori, possiamo farlo con i nostri *player*. Chi deve allenarli? La risposta tra poco.

Facciamo prima un esempio. Qualche anno fa lavorammo per un cliente internazionale che aveva la necessità di modificare una norma per mantenere in vita i propri stabilimenti in Italia e continuare, così, a investire nel nostro Paese. La rappresentazione del problema posta a livello di headquarter era dunque di carattere non emergenziale, mentre quella dei manager italiani era di carattere fondamentale e urgente, anche per il perdurare della crisi economica e quindi della paura che si procedesse rapidamente verso i tagli agli investimenti nei Paesi meno profittevoli.

Con quale campo di gioco ci si misurava allora?

1. Le aspettative di successo diventavano di giorno in giorno più pressanti e ansiogene. Da una semplice minaccia si passava a una situazione di "vita o morte".
2. All'interno dell'organizzazione cresceva il coinvolgimento di tutto il management anche in un'ottica di affermazione personale: chi risolveva il problema sarebbe diventato un "eroe". Inoltre cresceva uno stato d'animo di appartenenza alla squadra "Italia" versus quella "internazionale": la prima voleva vincere anche senza l'aiuto della seconda (e questo sentimento sarà fondamentale per il successo, come vedremo poi).

3. La focalizzazione sul proprio problema cresceva con il passare del tempo: se all'inizio si accettava che l'assenza di un intervento pubblico fosse dovuta alla difficoltà di recuperare nuove risorse erariali; alla fine si pensava che tale assenza fosse una sorta di ritorsione verso l'azienda, passando così da un'interazione dialogante e paziente ad una conflittuale e ansiogena.
4. La speranza di trovare una soluzione di successo lasciava il passo alla disillusione e, allo stesso tempo, diventava sempre più difficile convincersi che tutti gli sforzi fatti fino ad allora fossero sbagliati e che fosse necessario trovare nuove alternative.

Dato questo campo di gioco la partita che si giocava era sempre la stessa. Come se una squadra che ha comprato un attaccante alto e forte nel gioco aereo continuasse a fare cross in area anche quando dopo ottanta minuti la difesa non avesse permesso alla nostra star di colpire un solo pallone di testa. Bastava, forse, guardare in panchina e scegliere un attaccante agile e veloce per vincere la partita nei restanti dieci minuti.

Giocare lo stesso schema, anche nelle relazioni, significa arroccare i due (o più) interlocutori sulle medesime posizioni, con conseguente stallo. Nessuno vuole cedere. Diventa un muro contro muro. Un fallimento.

Allenare il proprio cliente

Si può *allenare* il proprio cliente perché sia in grado di modificare il suo atteggiamento e trovare la chiave per vincere le sue partite?

Il consulente di lobbying diventa l'allenatore quando è in grado di lavorare sulle emozioni all'interno dell'organizzazione e suscitare nuovi sentimenti⁴. Se necessario, modifica i registri della rappresentazione del problema. Insomma, esce dallo schema classico di rispondere in modo professionalmente efficiente a un problema posto da altri ma scarsamente efficace nei risultati, e anzi allena il proprio cliente a definire in modo migliore aspettative, problema e soluzioni⁵.

Le “emozioni” del cliente – che hanno creato distorsioni nella rappresentazione corretta del problema e rigidità nel processo di soluzione – sono eliminate e il consulente diventa colui che guida: il leader, l'allenatore.

Come fare ad allenarsi? La risposta di Mourinho sarebbe facile. Giocando. Per noi la risposta è altrettanto immediata: ogni incontro istituzionale diventa la strategia di lobbying. Il lobbying, abbiamo detto, è un sistema dinamico di relazioni umane per lo più poco prevedibili (nonostante esistano delle dinamiche dominanti). Prendiamo allora ogni incontro come una sorta di frattale, d'invarianza specifica, dove la nostra strategia di lobbying in parte si compie, in parte si cambia, sicuramente diventa più consapevole e quindi più forte.

L'allenamento di Mourinho si basa sulla stessa finalità: creare consapevolezza del proprio saper fare⁶. Non si allena per dare risposte o soluzioni specifiche perché in una situazione dinamica queste possono essere corrette in un momento ma profondamente sbagliate in un altro. Si allena non

il sapere specifico – che peraltro è abbondante nelle aziende – ma la consapevolezza relativa a questo sapere, che invece non è così scontata e soprattutto non così diffusa.

Per ogni incontro l'allenatore aiuta i suoi giocatori-clienti ad avere un'attitudine che sia in grado di ridefinire ogni volta la rappresentazione del problema, creare una narrazione che sia coinvolgente per il singolo interlocutore (e non in astratto o solo per gli interlocutori interni all'azienda) a comportarsi da leader, essendo ora noi a “condurre l'azione” e non più l'interlocutore.

Ridefinire ogni volta la rappresentazione e creare una nuova narrazione significa allenare emozioni, sentimenti e capacità di organizzare il pensiero per trovare la scelta giusta al momento giusto. Non solo, significa essere in grado di applicare la scelta giusta nel momento più delicato, nel dribbling all'ultimo minuto, quando la pressione delle emozioni rende più difficile essere lucidi e efficaci nel saper fare.

Mourinho lavora sui neuroni dei suoi atleti. I suoi allenamenti sono la creazione di situazioni verosimili, dove i suoi giocatori possono testare e allenare le loro risposte neurali (emozioni-sentimenti-razionalità)⁷. Il dribbling per segnare un goal all'ultimo minuto sarà allora un'esperienza già vissuta e quindi facile da replicare. Sarà non tanto un'esperienza meccanica da ripetere a comando, ma una consapevolezza di cosa fare che lascia anche spazio alla creatività, all'innovatività e quindi alla capacità di “spiazzare” chi si ha davanti con una nuova mossa, una nuova strategia.

La realizzazione di un piano di lobbying è per un terzo la comprensione e contestualizzazione di un problema, per un terzo la decisione su quale strategia adottare, e per un ulteriore terzo la sua esecuzione. Comunemente si pensa che il consulente o il lobbista debba intervenire principalmente nell'esecuzione, quando invece il

suo ruolo è soprattutto nella presa di coscienza di un problema e nelle decisioni che ne conseguono. Il consulente allena il proprio cliente alla capacità di lettura del problema e del suo contesto, accresce la cultura dell'azienda e, soprattutto, la consapevolezza di avere nuove competenze. In questo modo l'allenatore-consulente aiuta il proprio cliente a familiarizzare con gli eventi. Il cliente, insomma, si abitua a fare un dribbling come se fosse sempre il dribbling all'ultimo minuto di una partita decisiva.

L'allenatore non ordina al cliente ma instaura, in questo modo, un processo di condivisione dove però è lui a guidare. Tale approccio non fornisce soluzioni chiavi in mano ma indica una serie di strade che il cliente può scegliere e fare sue. Una volta accettate sembrano banali. Ma è l'allenatore che le ha rese tali.

Nell'esempio citato in precedenza il lavoro svolto con il cliente è stato di questa tipologia. Si è lavorato a una nuova rappresentazione inserendo il problema dell'azienda in uno più ampio delle comunità coinvolte, quelle che vivevano grazie ai suoi stabilimenti. La nuova rappresentazione ha comportato l'individuazione di interlocutori diversi, meno coinvolti in uno schema di gioco consolidato, e ha permesso di esercitare un ruolo di leadership poiché ci si è proposti come risolutori di un problema invece che suoi portatori. Noi volevamo salvare gli stabilimenti, insieme all'amministrazione pubblica e come partner delle comunità interessate; noi non volevamo incentivi o nuove sovvenzioni, che sarebbero arrivate come logica conseguenza se entrambe le parti avessero accettato la nuova rappresentazione.

Allenare il management a non chiedere una soluzione diretta ai suoi problemi (incentivi per i suoi stabilimenti) non è stato facile. E' stato possibile perché esistevano emozioni e quindi sentimenti legati all'appartenenza alla squadra "Italia" che ha permesso la costruzione di

argomentazioni razionali di presa di distanza da una rappresentazione del problema che discendeva da una visione distaccata e non emergenziale, propria della squadra "internazionale".

Allenare il management a modificarla nuovamente, dopo aver sposato questa strategia, e tornare alla precedente nelle battute finali per "segnare il goal" necessario è stato più facile. Ormai si era consapevoli di avere un'attitudine vincente anche senza uno schema specifico da adottare a priori. Perché era chiaro che ogni incontro è la strategia di lobbying.

Note

1. Sandro Modeo, “L’alieno Mourinho”, ISBN Edizioni, 2010.
2. In questo articolo parlo del “consulente di lobbying” ma avrei potuto parlare del lobbista in senso lato. Se il primo ha clienti veri e propri, il secondo ha generalmente dei clienti interni, cioè i suoi capi. Le dinamiche e i ruoli sono del tutto simili.
3. Uno dei più autorevoli neurobiologi in attività, Antonio Damasio, ha ampiamente dimostrato come emozioni e decisioni siano associate ad una conseguenza controintuitiva: le emozioni sono più razionali di quello che crediamo mentre i processi decisionali non sono freddi, ma poggiano su opzioni affettivo-emotive. Questa tesi farebbe crollare il mito della razionalità tout court e rivaluterebbe il ruolo delle emozioni (che attengono al corpo) e dei sentimenti (che attengono alla mente). Secondo Damasio, come ci ricorda Modeo nel suo libro, Mourinho imposta il proprio dialogo progettuale con le sue squadre proprio tenendo conto di questa associazione neuropsicologica (localizzata nella corteccia prefrontale): costruisce il proprio transito in una équipe come se fosse una narrazione carica di affetti e stati emotivi (vittorie, sconfitte, nemici, amici, etc.) fondamentali nella pianificazione di scopi e obiettivi.
4. José Mourinho utilizza tutte le armi della persuasione (testo classico di Robert B. Cialdini) inserendole nella narrazione emotiva del suo training proprio per plasmare le emozioni e i sentimenti dei suoi giocatori. E’ un punto controverso perché sebbene lo stesso Damasio rassicura sul fatto che utilizzare questi metodi sia lecito in ogni ambito “moralmente neutrale”, la manipolazione di emozioni in Mourinho è al servizio dell’imperativo categorico amorale per definizione: la vittoria.
5. La consulenza non è analisi, è comprensione. Se il consulente non è in grado di determinare cosa si è capito dall’analisi e quali sono le conseguenze, è tempo perso.
6. Mourinho, come ogni allenatore sportivo, lavora sulla memoria del lavoro, cioè su quelle acquisizioni che vengono a depositarsi nell’inconscio operativo, come la capacità di guidare, giocare a tennis o sciare. Solo che lui non cerca di creare nel cervello del giocatore schemi assimilati acriticamente perché lo schema in sé con ferisce sicurezza finché tutto funziona, ma non allena alla plasticità situazionale. Mourinho non vuole dei giocatori simili a pedine degli scacchi, ma atleti consapevoli e convinti dei principi che sovrintendono a quei movimenti.
7. “Il mercoledì e il giovedì si lavora su situazioni complesse a livello di organizzazione (quelle che Mourinho chiama “fatica centrale”): situazioni che implicano un livello di attenzione e concentrazione molto elevato. In particolare si allena la “concentrazione decisionale” in base alle esigenze esecutive, cioè si cerca di far assimilare i principi di gioco e la loro variabilità secondo situazioni contingenti di partita.” (Sandro Modeo, op. cit.).