



Il lobbista, da gestore di relazioni a efficace negoziatore

di Alberto Cattaneo

Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

Il lobbista, da gestore di relazioni a efficace negoziatore

La letteratura manageriale ci insegna come in ogni organizzazione e in ogni ruolo aziendale vi siano schemi, modelli di comportamento e linguaggi condivisi. Pensiamo per un momento al marketing, al controllo di gestione, alla logistica. Coloro che se ne occupano leggono gli stessi libri e manuali, adottano codici linguistici simili in grado di stereotipare il loro ruolo, conferendone importanza e funzione riconosciuta all'interno dell'organizzazione. Questo accade, naturalmente, anche per chi all'interno dell'azienda si occupa di relazioni istituzionali. Per i lobbisti, insomma. Nel loro caso, però, non c'è molta letteratura a supporto; gli stereotipi sono quasi esclusivamente negativi. La mitologia si alimenta con le figure dei cattivi: “uomini nell'ombra”, “maestri dei sussurri” e così via.

L'attività di lobbying è una delle funzioni aziendali con la maggiore tendenza a diventare “collegiale”. Alla lobby, essendo un'arte e non una scienza esatta, necessitando di sensibilità e mancando di modelli manageriali condivisi, si interessano un po' tutti: amministratori delegati, direttori generali, i comunicatori, i legali. Ogni attività collegiale, nelle organizzazioni aziendali e non, ha però come obiettivo primario costruire

una rappresentazione interna condivisa capace di deresponsabilizzare i singoli e identificare un nemico esterno cui, eventualmente, attribuire la colpa degli insuccessi.

Il lobbying “collegiale” ha come riferimento uno schema di azioni classico: la difesa o la promozione del proprio esclusivo interesse (che spesso è l'interesse di oggi o del breve periodo) diventa la lente con cui guardare all'evoluzione dei quadri normativi, individuando amici e nemici di questo interesse. Da qui: dobbiamo far leva sugli “amici” per difendere i “nostri” interessi.

Un approccio simile alle attività di lobbying è però deficitario, per almeno tre ragioni:

1. È “autocentrato” sul modo in cui è rappresentato all'interno dell'organizzazione l'interesse da difendere o promuovere;
2. È “egoistico” perché rappresenta l'interesse come patrimonio esclusivo dell'azienda anziché la composizione d'interessi plurimi;
3. È “focalizzato” sugli aspetti relazionali, favorendo il tema della conoscenza degli interlocutori a quello più efficace della valutazione del loro grado d'influenza in un determinato momento dell'iter normativo e del tipo di contenuto proporre.

Non essere “autocentrati”

Qualche tempo fa ci è capitato di lavorare su una proposta di legge che proponeva una norma per l'apertura di un segmento di mercato regolamentato a una serie di prodotti alternativi a quelli già presenti (che noi rappresentavamo). La minaccia era evidente: diminuzione delle quote di mercato, guerra dei prezzi, aumento delle spese di marketing e quindi riduzione del fatturato e dei margini di profittabilità. Il tema della difesa delle barriere all'ingresso da parte di un monopolio (o di un oligopolio) verso nuovi potenziali concorrenti non è nuovo nella letteratura di management.

Per primo Michael Porter, ne “La Strategia Competitiva”, identificava una diretta correlazione tra la profittabilità di un segmento di mercato e la capacità di difenderne il perimetro dall'entrata di nuovi concorrenti. La rappresentazione degli interessi del nostro cliente fu semplice: dobbiamo convincere le istituzioni che una tale norma porta una serie di difficoltà economiche all'azienda, tagli di personale, blocco dei nuovi investimenti in Italia, etc. Una rappresentazione, quindi, focalizzata sulla difesa del proprio interesse invece che sulla comprensione della “issue” e sull'individuazione di una soluzione che tenesse conto della pluralità delle posizioni: la norma non era un attacco ad un prodotto specifico ma il tentativo di allargare la competizione in un segmento di mercato per garantire minori costi di sistema. Era davvero così? Erano davvero garantiti minori costi? No!

Finché il piano di lobbying era finalizzato a spiegare agli interlocutori istituzionali come la norma fosse un attacco diretto agli interessi

dell'azienda, la risposta è stata negativa e ostile. Nessuno era pronto a combattere per modificare la norma. Nessuno degli stakeholder voleva apparire schierato sulle posizioni private e particolari dell'azienda.

Vicino al fallimento della strategia autocentrata, il management dell'azienda ha cominciato a guardare al problema nell'ottica più ampia della pluralità di soggetti interessati e costruito documentazione appropriata (e oggettiva) che rappresentava l'intervento normativo come fallace proprio nel suo obiettivo di allargare la competizione e diminuire i costi. In questo modo sono cominciate a emergere voci a supporto dalle terze parti; sono iniziati i dubbi e i necessari approfondimenti; il legislatore ha compreso l'errore e abbandonato il progetto di legge. E' stata una dura battaglia, anche aspra, ma basata su un terreno condiviso di incontro-scontro (l'efficacia generale della norma) e non su uno di esclusivo scontro (l'interesse del privato contro quello del pubblico).

Il successo è arrivato ma si sono persi mesi, perseguendo una strategia di difesa sbagliata. Si è pensato che la volontà politica fosse ostile ai propri interessi, quando invece era semplicemente orientata a comporre un nuovo equilibrio d'interessi. Il punto era allora capire quale fosse questo equilibrio e se fosse raggiungibile. Scoprire che non lo era, raccontarlo e creare consenso su questa posizione (proponendo, peraltro, un nuovo equilibrio) è stato determinante. Ma non scontato, perché il primo ostacolo da superare era la cultura aziendale dominante.

Non essere “egoisti”

Il caso precedente racconta in modo efficace come una rappresentazione autocentrata di una issue normativa porti a comportarsi in modo egoistico. Il tono dell’ingaggio con le istituzioni diventa conflittuale: loro contro di noi. Le istituzioni diventano il nemico, una controparte incapace di capire quale danno crea ai nostri interessi e di comprendere la fallacia delle proprie decisioni. I cliché culturali aiutano a rendere solida questa rappresentazione: i politici sono incapaci, i funzionari ministeriali sono inadeguati, e così via.

I position paper dell’azienda, poi proposti alle istituzioni, diventano una sorta di arringa difensiva: noi siamo innocenti, voi siete colpevoli perché non ci capite. La spinta ad autoconvincersi che si è innocenti diventa un secondo fattore di errore: si usano argomentazioni più utili all’autoconvincimento (di tutte le funzioni aziendali e di tutti i loro livelli) che a rappresentare il problema con lo schema logico più “confortante” per le controparti. I documenti si arricchiscono di dettagli tecnici, di numeri, proiezioni e poi di minacce, scenari catastrofici, minacce di contenzioso legale. La piattaforma negoziale diventa, così, irricevibile per la politica. La situazione volge al peggio.

Non essere “relazionali”

In questo schema di azione i contenuti diventano presto strumenti inutili. Il dialogo si polarizza tra posizioni che non possono capirsi e trovare soluzioni condivise. Non c’è capacità di proposta, solo fermezza nel difendere le proprie posizioni. L’ultima risorsa rimane allora quella delle relazioni. La risorsa che ha fatto del lavoro del lobbista la sua cifra di riconoscimento. Non è più la qualità dei contenuti ma la particolarità della relazione a rendere vincente una posizione. Parte la disperata ricerca di “amici”, di interlocutori che possono difendere il nostro interesse perché diventa un loro interesse, diretto o indiretto. A contare non è più la natura del problema ma della relazione. Non si deve convincere nessuno, si devono riscuotere favori, alleanze e lealtà costruite nel tempo.

Nella stragrande maggioranza dei casi così facendo aumenta l’entropia. S’ingaggiano “amici” che non hanno reale capacità di incidere su quel determinato momento normativo. Amici che promettono interventi e si propongono come unici interlocutori capaci di risolvere il problema. Peccato che la batteria di giustificazioni sia ampia: “scusate, io ho fatto di tutto ma non c’erano le condizioni politiche” è tra le frasi più tipiche. Basta guardare gli atti pubblici, i resoconti dei lavori delle commissioni parlamentari, fare un controllo incrociato per capire che in realtà quegli “amici” non hanno fatto nulla. E non necessariamente perché in malafede o millantatori: semplicemente non erano i decisori e nemmeno gli influenzatori su quella determinata issue. Non potevano fare niente ed è colpa nostra aver chiesto, non loro a non aver fatto.

Sono ancora poche le aziende che comprendono a fondo questo processo. L’amicizia coinvolge i singoli, manager e politici. Diventa difficile, in questa situazione, ammettere l’errore.

Un diverso approccio al lobbying

Se autoreferenzialità, egoismo e fiducia nelle relazioni sono tre errori cruciali nell'attività di lobbying si deve allora passare:

1. da una rappresentazione della minaccia o opportunità normativa centrata sul proprio interesse ad una capace di guardare alla issue come composizione di interessi plurimi;
2. da una piattaforma negoziale che presuppone un gioco a somma zero ad uno a somma positiva per la maggioranza degli stakeholder interessati ad uno specifico tema;
3. da un investimento sulle relazioni a uno sui contenuti e sulla loro evoluzione positiva nel tempo grazie al dialogo e confronto tra le parti.

E' un cambiamento radicale, una rivoluzione copernicana, del modo con cui è intesa l'attività di lobbying legislativa nel nostro Paese. Un cambiamento che porta a due importanti risultati: una rinnovata capacità di dialogo tra azienda e istituzioni; una rinnovata professionalità per i lobbisti: non più gestori di relazioni ma negoziatori efficaci. Non più maestri dei sussurri ma professionisti riconosciuti: all'interno dell'azienda e all'esterno, verso le istituzioni.