

## 1. Il caso Multicom

La Multicom è una società con 150 dipendenti che opera nel settore delle pubbliche relazioni. È stata fondata da Jim Walsh, un esperto di marketing, e da Wendy Bridges, un esperto di pubbliche relazioni. Walsh e Bridges avevano lavorato insieme in un'impresa di medie dimensioni operante nel settore delle comunicazioni prima di decidere di mettersi in proprio per realizzare quello che ritenevano dovesse fare una buona impresa di relazioni pubbliche. Erano convinti che le loro professionalità ed i contatti che ognuno dei due aveva, messi insieme, sarebbero stati una base ottima da cui prendere le mosse.

Prima di dimettersi dalla loro vecchia azienda, Walsh e Bridges avevano convinto due altri colleghi Marie Beaumont e Frank Rossi ad associarsi all'avventura come soci di minoranza. Mentre Walsh e Bridges possedevano ciascuno il 40% della nuova azienda, Beaumont e Rossi avevano due quote del 10%. Rossi era un *editor* ed uno scrittore e godeva di un'ottima reputazione mentre Beaumont era considerata una ottima produttrice di filmati.

All'inizio incontrarono molte difficoltà e riuscirono a tirar avanti solo grazie ai clienti che si erano portati dietro dalla vecchia azienda. La concorrenza era spietata e la vecchia azienda sembrava fare il possibile per rendere loro la vita difficile. Ad ogni buon conto, lavorando duro, il loro buon nome venne progressivamente crescendo e, insieme ad esso, la dimensione dell'azienda ed i profitti. Alla fine del secondo anno, i quattro soci guadagnavano quasi il doppio del loro vecchio salario e stavano facendo investimenti significativi. Avevano proprio la sensazione di essere sulla strada giusta per raggiungere il *top*, così come si erano prefissati quando si erano messi in proprio.

I primi anni furono veramente eccitanti.

Quando fondarono la Multicom, i quattro soci adottarono un modello organizzativo orientato al cliente. Ognuno di essi seguiva un certo numero di clienti in modo da diventare il *project manager* di questi clienti. Ogni socio sviluppò una discreta competenza in tutti i settori operativi della società in modo che potevano sostituirsi reciprocamente ogni volta che era necessario. Mano a mano che assumevano nuove persone, queste venivano spinte a sviluppare, oltre alla loro specializzazione, la capacità di sbrigarsela in tutte le situazioni. Anche

se questo approccio risultava costoso e dava luogo a processi molto lunghi, finì con il creare una grande flessibilità. Essendo alla continua ricerca di nuovi lavori e curando i contatti con i clienti, il personale era molto spesso fuori dell'ufficio di modo che la continuità dell'azienda era rappresentata proprio dal fatto che chiunque fosse in grado di affrontare qualunque problema. Inoltre si venne in questo modo a creare un maggiore interesse per il lavoro e un maggiore spirito di collaborazione.

Il personale della Multicom lavorava duramente, cominciando la mattina presto e finendo la sera tardi. Giuocava anche pesante, dando, per esempio, regolarmente dei *parties* per celebrare l'esecuzione di un qualche lavoro o l'acquisizione di nuovi clienti. Questi *parties* aiutarono a mantenere alto il morale e a dare della Multicom un'immagine eccitante ed eccellente. I clienti dell'azienda partecipavano spesso a questi *parties* ed erano generalmente impressionati dalla vitalità e dalla qualità delle relazioni interpersonali che li caratterizzavano.

Durante il terzo anno, comunque, le cose cominciarono a cambiare. Walsh e Bridges cominciarono ad averne abbastanza dei lunghi orari di lavoro. Tutti e due avevano notevoli impegni familiari e desideravano più tempo libero. Iniziarono sempre più spesso a parlare del bisogno di «organizzarsi» in modo da poter controllare meglio le attività del personale e dell'azienda che, secondo loro, erano caotiche. Beaumont e Rossi, tutti e due non sposati, sulla trentina e di dieci anni più giovani degli altri due soci, invece, avrebbero preferito lasciare le cose come stavano. Sarebbero anche stati contenti di farsi carico di una maggiore quantità di lavoro e di maggiori responsabilità in cambio di una quota di partecipazione superiore, ma Walsh e Bridges si mostrarono restii a concedere loro un maggiore controllo sull'azienda.

Con il tempo, la diversità di concezioni relative alla gestione dell'azienda divenne sempre più evidente. Walsh e Bridges consideravano lo stile di gestione che si era venuto consolidando nei primi due anni di attività come un qualche cosa di temporaneo, «necessario a chiarirci le idee su che cosa si voleva fare e su come mettere insieme l'azienda». Al contrario, Beaumont e Rossi erano dell'opinione che si dovesse continuare a lavorare così. Walsh e Bridges si lamentavano della continua assenza del personale dall'ufficio, del fatto che mancasse una chiara suddivisione delle responsabilità, nonché della mancanza di procedure consolidate. Al contrario, Beaumont e Rossi amavano quello che chiamavano il loro «caos creativo». Per questi ultimi l'azienda stava dando degli ottimi risultati, i clienti erano contenti e continuavano a portare lavoro; per loro non ci si doveva preoccupare di altro.

Al quarto anno le tensioni arrivarono vicine al punto di rottura. I quattro soci spendevano sempre più tempo in lunghe riunioni dedicate ai problemi dell'organizzazione del lavoro; alla fine di queste riunioni le divergenze d'opinione rimanevano immutate.

Walsh e Bridges volevano «più sistematicità» mentre Beaumont e Rossi desideravano mantenere lo *status quo*. Queste divergenze d'opinione influenzavano i rapporti personali e avevano anche un impatto negativo sull'atmosfera dell'ufficio in generale. Molti dipendenti ebbero la sensazione che la Multicom corresse il rischio di perdere il suo carattere peculiare e che presto non sarebbe più stata quel «piacevole luogo di lavoro» che era sempre stata.

I quattro soci si resero conto del cambiamento e ne discussero parecchie volte. Il fatto è che non c'era accordo tra di loro in ordine a che cosa si doveva fare. Si sviluppò una sensazione generale di frustrazione che condusse ad infrangere una delle regole d'oro che era stata sempre rispettata sin dai primi giorni di vita della Multicom e, cioè, la regola che voleva che tutti e quattro i soci venissero coinvolti nelle decisioni importanti. Walsh e Bridges si riunirono da soli e giunsero alla conclusione che l'unico modo per poter andare avanti era quello di esercitare la loro autorità e di insistere acciòché si cominciasse a riorganizzare l'ufficio. Decisero di far sapere questa loro risoluzione a Beaumont e a Rossi il giorno seguente.

Walsh e Bridges furono sorpresi dal fatto che la loro proposta non suscitasse delle vere reazioni contrarie da parte degli altri due colleghi. Era come se se l'aspettassero. Beaumont e Rossi dissero che una decisione simile non doveva essere presa a cuor leggero, dal momento che rappresentava un cambiamento rilevante. Beaumont e Rossi sostennero ancora una volta che, secondo loro, non c'era nessun bisogno di cambiare l'organizzazione del lavoro, fatta eccezione di alcune procedure finanziarie che avevano bisogno di essere razionalizzate. Era evidente che non erano contenti della proposta, ma era chiaro che non vi si sarebbero opposti.

Walsh e Bridges convocarono una riunione di tutto il personale per il week-end seguente per presentare i loro piani. Tali piani, concretamente, comportavano una più precisa definizione delle responsabilità delle varie mansioni, una maggiore formalizzazione delle procedure che regolavano lo scambio del personale tra i diversi progetti nonché un più rigido controllo sulle assenze del personale durante l'orario d'ufficio. Furono anche introdotte tutta una serie di procedure burocratiche.

La riunione fu veramente unica, per lo stile e per gli argomenti trattati, in tutta la storia della Multicom. Durante le ultime settimane

si era vociferato che i quattro soci non andassero d'accordo e si era speculato sui cambiamenti che si sarebbero verificati in azienda. Alcuni dipendenti accettarono di buon grado la maggiore strutturazione delle attività dell'azienda, mentre altri si dimostrarono contrariati da tali cambiamenti. Comunque tutti continuarono a lavorare con lo stesso impegno e con la stessa professionalità che la Multicom aveva sempre preteso. Tutti erano però consapevoli che le cose non sarebbero più state le stesse; la Multicom non lavorava più allo stesso modo, non faceva più lo stesso gioco.

Walsh e Bridges, ad ogni buon conto, erano soddisfatti. Ora si sentivano molto più tranquilli e già intravedevano la possibilità, in un futuro non più troppo lontano, di liberarsi di tutta una serie di carichi di lavoro e di poter lasciare che l'ufficio andasse avanti da solo, grazie alla struttura che avevano cominciato a dargli.

Beaumont e Rossi continuarono a lavorare con il solito impegno ed il loro gruppo fu quello che meno risentì dei cambiamenti introdotti. Nel giro di un anno, comunque, lasciarono la Multicom e avviarono una nuova azienda, portandosi dietro tutta una serie di clienti e di professionisti della Multicom.

La Multicom continuò a dare risultati finanziari interessanti grazie al fatto che poteva contare su di una quantità notevole di clienti fedeli ma venne con il tempo perdendo la reputazione di azienda leader. Faceva un buon lavoro ma, secondo molti clienti, si trattava di un lavoro «privo di ispirazione».

Media 2000, la nuova azienda di Beaumont e Rossi, si portò via molti di questi clienti; adottando lo stile dei primi anni della Multicom, Beaumont e Rossi diedero vita ad una azienda di ottanta dipendenti nella quale ricrearono un'atmosfera in cui il lavoro risultava un divertimento. In breve tempo, Media 2000 si acquistò la fama di azienda innovativa e competente. Beaumont e Rossi furono felici del successo dell'azienda e fecero anche dei guadagni notevoli. Beaumont e Rossi consideravano il tempo passato alla Multicom come «una esperienza ricca di insegnamenti». Con il senno di poi, Beaumont e Rossi si ritennero fortunati di essere stati spinti a lasciare la Multicom e di avere avuto, di conseguenza, la possibilità di realizzare condizioni di lavoro di maggior soddisfazione e più redditizie.

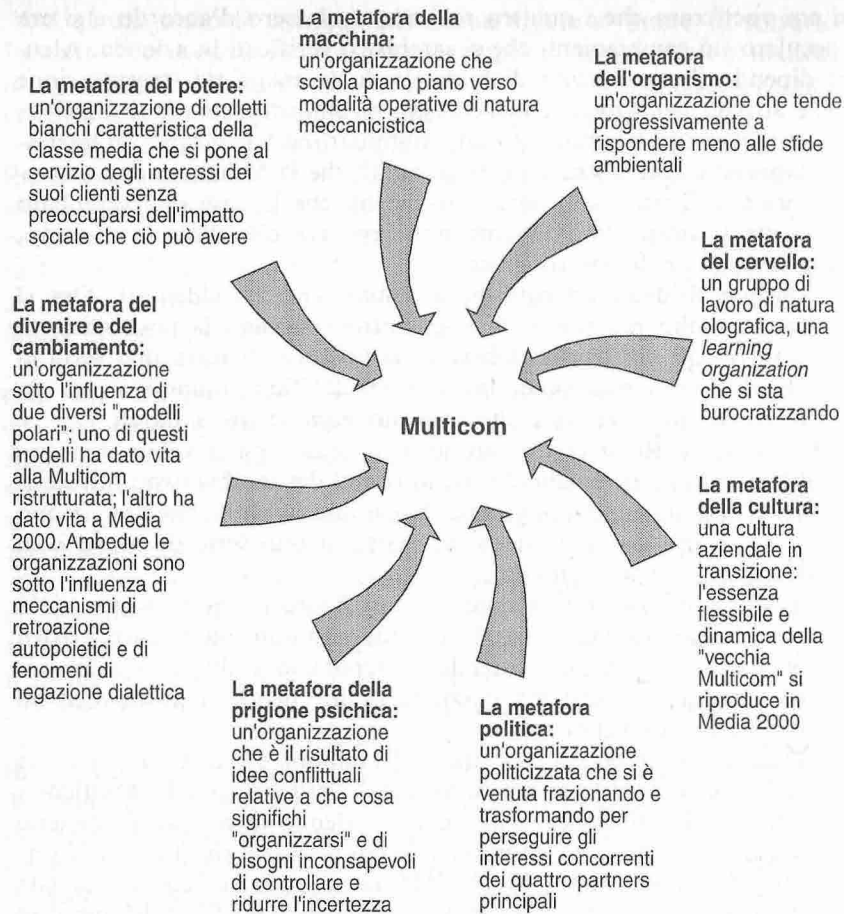


Fig. 11.1 – La «lettura» del caso Multicom

capire la struttura degli eventi che si è realizzata alla Multicom. Molti individui tendono a privilegiare un punto di vista particolare – ad esempio tendono a pensare che «la Multicom rappresenta un caso emblematico di politica organizzativa» – e ad elevare questo punto di vista al rango di RAPPRESENTAZIONE OGGETTIVA della situazione invece di accettare il fatto che, come risulta dallo schema della fig. 11.1, diverse interpretazioni possono essere parimenti valide per comprendere quello che si verifica. Una lettura meditata del caso Multicom richie-

de che si resti aperti al maggior numero possibile di prospettive interpretative e che si cerchi d'integrarle in modo funzionale ai nostri obiettivi.

Mi risulta utile concepire queste due tappe come una sorta di *lettura diagnostica* nell'ambito della quale ci sforziamo di comprendere nella maniera più esaustiva possibile il caso per poi *valutarlo criticamente* in modo da integrare i diversi approcci.

La lettura diagnostica ci permette di rimanere con un approccio alquanto aperto. La valutazione ci permette di focalizzare meglio la nostra prospettiva. Il fatto è che molto spesso si tende a passare al livello della valutazione con troppa fretta, senza rendersi conto che prendere in considerazione più di un'interpretazione può dar vita ad un ventaglio di potenzialità diagnostiche e di opportunità strategiche molto più vaste.

Si consideri, ad esempio, la *lettura diagnostica* rappresentata nella fig. 11.1. Si tratta di una lettura schematica che mette in evidenza come metafore diverse possono attirare la nostra attenzione su caratteristiche diverse dello stesso caso. In questo modo mano a mano che impariamo a concepire la Multicom sotto diversi punti di vista, possiamo essere, ad esempio, colpiti da alcune qualità olografiche che a prima vista ci potevano essere sfuggite. Possiamo essere colpiti da quelle caratteristiche culturali che sembrano quasi essere un DNA al punto di venir trasferite dalla vecchia Multicom a Media 2000. Possiamo notare una serie di rapporti interessanti intercorrenti tra, da una parte, la tendenza alla burocratizzazione e, dall'altra, una serie di motivi consci ed inconsci che spingono Walsh e Bridges a cercare di realizzare un controllo più rigido. Possiamo concentrarci sulla dinamica politica o sulle modalità che spingono la Multicom a perdere progressivamente la sua strategia di risposta alle sfide ambientali. Possiamo anche concentrarci sulla lista dei clienti della Multicom e sulla parte occulta delle sue attività.

Una buona lettura diagnostica cerca di dar vita a un ventaglio di ipotesi molto vasto che ci permetta di distinguere e approfondire le diverse tendenze che caratterizzano la situazione:

- che cosa si verifica alla Multicom e che cosa caratterizza la nascita di Media 2000?
- quali interpretazioni o lezioni possiamo derivare da questa esperienza?
- come possiamo sfruttare la nostra conoscenza?

Le risposte che daremo a queste domande dipendono in ultima analisi dal nostro punto di vista e dagli interessi che terremo in considera-