

funzioni aziendali. A questo proposito è stata significativa l'esperienza di una azienda di prodotti informatici. Si trattava di una divisione italiana di una grande azienda formata perlopiù da tecnici ed informatici. Consci dei loro limiti a livello di comunicativo avevano aderito al progetto SAPIL con l'intento di migliorare la comunicazione esterna in riferimento ad un nuovo software ideato per la gestione degli impianti di energia rinnovabile. Dall'incontro di consulenza è risultato che nella progettazione del prodotto e nella sua messa a punto il cliente non era mai stato consultato. Utilizzando la conoscenza del mercato dei software e dell'energia rinnovabile erano stati individuati degli ipotetici target nei quali rientravano anche diversi clienti fidelizzati dell'organizzazione. Questo significava avere a propria disposizione un enorme patrimonio: la possibilità di sfruttare il rapporto con questi clienti per avere un confronto e degli spunti su ciò che si stava creando. Potenzialità che non era stata utilizzata arrivando a pensare concretamente ai destinatari del prodotto solo nella fase finale. In questo caso la consulenza ha cercato di evidenziare come la domanda di sviluppo "Come posso migliorare la comunicazione del nostro nuovo prodotto ai clienti potenziali?" non si concretizzava solo nella realizzazione da parte degli stagisti di depliant esplicativi del prodotto ma, piuttosto, nella possibilità di instaurare grazie all'aiuto degli stagisti un rapporto con i clienti fidelizzati che potesse avere una retroazione sulla fase ideativa dei nuovi prodotti.

In questo contesto il ruolo dei consulenti dello staff di progetto è quello di individuare degli ambiti di innovazione e sviluppo senza cadere nell'errore di proporsi come dei problem-solver. L'obiettivo dell'incontro è quello di individuare una domanda di cambiamento che, non solo durante lo stage può modificarsi, ma soprattutto, si configura come una domanda aperta: uno spazio di esplorazione e sperimentazione dello stagista e di tutte le persone dell'organizzazione che nel processo di cambiamento saranno coinvolte.

Per l'emersione della domanda di sviluppo è stato di fondamentale importanza l'approccio del consulente che ha stimolato una riflessione su due binari:

- da un lato l'analisi di fatti quale ancora fondamentale per rimanere legati alla realtà ed evitare di entrare nel campo delle rappresentazioni;
- dall'altro lato l'esplorazione degli elementi biografici dell'organizzazione e, soprattutto in caso di aziende di piccole e medie dimensioni, del pioniere.

La capacità di far emergere la domanda di sviluppo tramite un riferimento continuo ad esempi concreti, a situazioni che realmente si sono presentate, è una capacità non solo indispensabile per lo staff in questa fase, ma anche per gli stessi stagisti che spesso hanno dovuto approfondire o riformulare la domanda di sviluppo.

L'analisi biografica delle organizzazioni ha permesso di individuare gli aspetti caratterizzanti ed identitari ai quali, non di rado, sono connessi comportamenti organizzativi disfunzionali reiterati. Comprendere la biografia organizzativa è stato indispensabile anche per comprendere "l'identità" dell'organizzazione affinché essa potesse essere vista e valutata dai candidati stagisti anche in relazione alle personali propensioni e aspirazioni.

Al termine dell'incontro di consulenza le organizzazioni coinvolte hanno espresso, così, una domanda di sviluppo rispetto alla quale avviare un processo sotto la responsabilità dello stagista. La domanda di sviluppo è frutto di una esigenza dell'organizzazione e indica l'obiettivo da raggiungere; Il processo è frutto dell'iniziativa dello stagista il quale decide, sempre in accordo con l'organizzazione, "come" raggiungere l'obiettivo posto dalla domanda. Di conseguenza mentre la domanda di sviluppo è inizialmente nota, almeno nei suoi elementi fondamentali, il processo di sviluppo è un qualcosa che sarà costruito dallo stagista pur rispettando i vincoli posti dall'organizzazione. I giovani successivamente inseriti nell'organizzazione hanno assunto il ruolo di "proprietari di processo": ossia responsabili del processo di sviluppo discendente dalla