

*Scuola di Dottorato di Ricerca in “Sociologia e Ricerca Sociale” – XXIII ciclo  
Indirizzo specialistico: Information Systems and Organizations*

---

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO**



**Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale**

---

**LA CONDIZIONE LIMINALE DELLA CONSULENZA  
RACCONTI DI LAVORO TRA AUTONOMIA E  
ORGANIZZAZIONE**

Tesi di dottorato

Tutor: *Barbara Poggio*  
Co-tutor: *Costanzo Ranci*

Dottoranda: *Maestripieri Lara*

ANNO ACCADEMICO 2009/10

## INDICE

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Il lavoro nel terziario avanzato.....</b>	<b>8</b>
2.1 Imprenditorialità.....	12
2.2 Autonomia.....	14
2.3 Professionalità e Professionalismo.....	16
2.4 Un concetto tradizionale da ripensare? .....	22
<b>3. Al crocevia di due tradizioni sociologiche .....</b>	<b>26</b>
3.1 La sociologia delle professioni .....	29
3.2 La sociologia dei gruppi professionali .....	36
3.3 Oltre la professione, il professionalismo.....	39
3.4 Da professionisti a knowledge workers .....	42
3.5 La fine del lavoro? .....	46
3.6 Una difficile sintesi tra lavoro e professione .....	50
<b>4. Perché la consulenza di management? .....</b>	<b>52</b>
<b>5. Storia di una ricerca .....</b>	<b>58</b>
5.1 L'approccio narrativo e biografico .....	59
5.2 Il disegno della ricerca .....	64
5.3 L'analisi di contesto .....	68
5.4 Accesso al campo e raccolta delle interviste.....	70
5.5 Un ritratto dei miei casi studio.....	74
5.6 Le interviste: esplorative, biografiche e semi-strutturate.....	78
5.7 L'analisi del materiale narrativo .....	82
5.8 Appunti di storia naturale della ricerca .....	86
<b>6. Il contesto della consulenza in Italia .....</b>	<b>94</b>
6.1 La (breve) storia della consulenza di management.....	97
6.2 Le associazioni del terziario avanzato .....	100
6.3 Per chi ama i numeri .....	104
6.4 Il mondo della consulenza in Italia .....	109

<b>7. Il consulente tra organizzazione e libera professione.....</b>	<b>110</b>
7.1 Un'attività immateriale in costante divenire.....	113
7.2 L'unicità del lavoro a progetto.....	119
7.3 Il lavoro come performance.....	128
7.4 La precarietà come condizione esistenziale.....	141
7.5 Prove tecniche di professionalismo organizzativo.....	151
7.6 Professionista, autonomo e imprenditore... dentro l'organizzazione.....	161
<b>8. Identità professionale: lavori in corso .....</b>	<b>168</b>
8.1 La consulenza: un fenomeno complesso o un concetto ambiguo? .....	171
8.2 La questione irrisolta dell'identità professionale.....	180
8.3 Posizionarsi come consulenti.....	185
8.3.1 Vs professionista.....	187
8.3.2 Vs "azienda normale".....	192
8.3.3 Vs l'organizzazione.....	197
8.3.4 Soli contro tutti?.....	200
8.4 Storia di una donna, come consulente.....	200
8.5 Traiettorie biografiche di accesso alla professione.....	204
8.5.1 Traiettorie biografica 1: Yuppie (imprenditori di sé stessi).....	207
8.5.2 Traiettorie biografica 2: I consulenti di professione (professionalità).....	209
8.5.3 Traiettorie biografica 3: I LIBERI professionisti (autonomia).....	211
8.5.4 Traiettorie biografica 4: I consulenti spintanei (imprenditorialità).....	213
8.5.5 Da consiglieri esperti a professionisti dell'impresa.....	215
8.6 La necessità di giustificarsi come professionisti.....	216
<b>9. Liminalità come professionalismo.....</b>	<b>221</b>
9.1 Work is back?.....	223
9.2 "Knowledge workers"? No, grazie!.....	225
9.3 Tre dimensioni per un solo lavoro.....	231
9.4 I professionisti della conoscenza: elitaria liminalità?.....	237
<b>10. Bibliografia.....</b>	<b>245</b>

*Dobbiamo liberarci da qualsiasi concetto che ci  
impedisce di vedere che i problemi essenziali delle  
persone che lavorano sono gli stessi, che svolgano il loro  
lavoro nei laboratori di qualche istituzione famosa o  
nella più confusionaria stanzetta di una fabbrica di sale.*

*Everett Hughes, 1951*

## 1. INTRODUZIONE

Ad intervalli sempre più regolari, il dibattito sul lavoro e sulle trasformazioni del lavoro che sono in atto nell'età contemporanea propone chiavi di lettura che insistono su parole come *conoscenza* e *knowledge workers* dando per scontato che si sia già consumata una rivoluzione silenziosa che ha sostituito il lavoro manuale con un lavoro intellettuale ad alto contenuto di sapere, rivoluzione che ha sancito una nuova e positiva tappa nelle sorti magnifiche e progressive dell'umanità. In questo scenario, il lavoro alienato e ripetitivo prestato nel contesto di grandi strutture produttive è tramontato e nel contesto della società postindustriale ha lasciato spazio ad attività professionali che vedono nella creazione individuale di contenuti immateriali il fine teleologico dell'attività quotidiana del lavoratore moderno, il *knowledge worker*, finalmente libero di esprimere la propria personalità all'interno di un'attività lavorativa che si va via via professionalizzando e autonomizzando nel contesto di una retorica sempre più imprenditoriale.

Questa ricerca si avvia nel tentativo di dare una risposta ad alcune tra le domande che nascono, a mio parere, spontanee quando si parla di lavoro contemporaneo in termini di conoscenza: quali conseguenze hanno avuto la terziarizzazione e la conseguente crescente importanza del *knowledge* per le persone che svolgono questo tipo di lavoro? Che cosa vuol dire per la propria identità professionale essere professionisti del terziario avanzato nella realtà italiana di oggi? Quali sono i problemi che queste persone affrontano quotidianamente nel loro lavoro? Possiamo davvero assumere come positiva questa trasformazione?

Rispondere a queste domande è molto complesso, ma lo ritengo fondamentale, se si vuole che il dibattito sociologico sui *knowledge workers* esca dalla fase di previsione di scenario in cui fino ad oggi si è collocato per giungere ad una fase più matura in cui sviluppare progetti di ricerca empirica, per fornire chiavi interpretative rispetto a ciò che sta accadendo oggi nel mondo del lavoro. A ciò si aggiunge l'interesse di studiare quali conseguenze ha in termini di welfare, diritti e riconoscimento sociale della loro attività il fatto che, sebbene siano professionisti di fatto, non siano compresi dal sistema formale delle professioni, ancora incentrato sul modello delle professioni *liberali*.

Questo tema viene declinato analizzando tre dimensioni (*professionalismo, imprenditorialità e autonomia*) che ritengo trasversali al mondo del lavoro contemporaneo e strategiche per comprendere le trasformazioni in atto: il tema del professionalismo, in particolare, diventa la chiave di lettura sotterranea che guida tutta la struttura del lavoro e che mi consente di legare il tema delle trasformazioni del lavoro con quello delle professioni, a cui di fatto queste attività

appartengono. Il termine-concetto “professionalismo” non deve essere confuso con quello di “professionalità”: lungi dal limitarsi ad identificare il contenuto tecnico necessario a svolgere una determinata attività lavorativa, studiare il professionalismo consente di far emergere i tratti culturali salienti di quel gruppo sociale che si riconosce nello svolgimento di un’attività, colto nel dipanarsi dei discorsi sulla professione che i lavoratori propongono a se stessi e agli altri per rivendicare un inserimento più stabile nel sistema delle professioni, che al presente è loro negato. A tal fine ho scelto di focalizzare la mia attenzione sul consulente di management: tra le figure professionali citate come modalità idealtipica di *knowledge worker* è quella che più mi sembrava emblematica per evidenziare le trasformazioni del lavoro, ma anche il ritardo con il quale esse sono recepite dalla cultura e dalla società in cui questi lavoratori operano.

Per concludere questa brevissima introduzione, che ha il solo scopo di offrire al lettore una bussola concettuale per orientarsi nella navigazione tra i capitoli che seguiranno, ritengo che possa essere utile proporre una breve panoramica di ciò che troverà all’interno di questo testo. I primi due capitoli sono dedicati alla costruzione degli strumenti concettuali che mi servono per analizzare il materiale empirico, che è presentato nella seconda parte di questo lavoro. In particolare al secondo capitolo ho affidato il compito di esplicitare la mia posizione teorica sull’argomento, presentando e definendo i concetti chiave di imprenditorialità, autonomia, professionalismo che saranno poi fondamentali successivamente. A seguire, cerco di ricostruire in maniera dettagliata, seppur necessariamente limitata, le potenzialità euristiche, ma anche i limiti della sociologia delle professioni e delle più recenti teorie sul lavoro, al fine di evidenziare gli *impasse* concettuali che impediscono di comprendere appieno il mondo dei professionisti del terziario avanzato: da un lato, l’incapacità della sociologia delle professioni di vederli come professionisti a pieno titolo per la mancanza di riconoscimento formale da parte dello stato e dall’altra la tendenza della sociologia del lavoro a delineare scenari di trasformazione futuri, più che ad offrire indagini empiriche su ciò che avviene nel mondo dei *knowledge workers* oggi.

Il quarto capitolo esplicita le scelte metodologiche che sono state fatte nel corso dei tre anni in cui ho lavorato su questo progetto di ricerca, evidenziandone i pregi e i limiti, ma anche i cambiamenti che si sono resi necessari nel corso del lavoro rispetto alla sua impostazione originaria. In questo spazio espongo sia l’approccio narrativo, che è l’ossatura metodologica su cui si regge l’analisi del professionalismo, sia gli strumenti utilizzati (l’intervista biografica), ma anche le diverse tecniche che nella fase di analisi mi hanno consentito di far emergere contenuti differenti grazie alla moltiplicazione dei punti di vista sul corpus testuale. Inoltre, il capitolo offre una breve presentazione dei casi studio in cui sono state condotte le interviste biografiche su cui si basa questa ricerca.

A partire dal quinto capitolo, comincia la presentazione del lavoro svolto sul campo che occupa tre capitoli, presentando elementi differenti a seconda del tipo di analisi svolta: l'analisi esplorativa, l'analisi descrittiva e l'analisi interpretativa, che si declinano rispettivamente nella definizione delle dimensioni del fenomeno in Italia (capitolo sesto), nel ritratto per quanto possibile denso e approfondito del mondo sociale della consulenza in Italia (capitolo settimo) e nella esplicitazione dei processi e delle modalità attraverso cui viene costruita discorsivamente l'identità professionale (capitolo ottavo). Il primo dei tre capitoli rappresenta una piccola introduzione al mondo della consulenza: a partire da una breve storia della professione in Italia, vorrei descrivere come sono regolate oggi le professioni in Italia e offrire qualche dato quantitativo utile a comprendere il contesto nel quale si muove il mio lavoro, grazie alla presentazione dei risultati di ricerche che le principali associazioni professionali della consulenza (APCO e ASSOCONSULT) hanno condotto in questi anni sui propri iscritti. Il sesto capitolo inizia a presentare il lavoro sulle interviste con l'obiettivo di offrire una descrizione densa del fenomeno della consulenza di management e costituisce la base descrittiva per affrontare la parte analitica del capitolo successivo. In questo spazio, ho cercato di delineare che cos'è l'attività di consulenza, chi la svolge, quali sono i requisiti per potervi accedere in Italia (sia in termini di requisiti formativi, che di sviluppo delle competenze) e attraverso quali forme organizzative viene erogata questa attività professionale. Infine, il settimo capitolo presenta da una parte le traiettorie biografiche di accesso alla professione e dall'altra i posizionamenti che i professionisti della consulenza propongono nel raccontare il proprio lavoro: in questo modo è possibile esaminare come si costruisce nel discorso il professionalismo dei consulenti, ma anche quali risultati ha sull'identità la condizione di liminalità propria di questa professione.

Nell'ultimo capitolo, a cui riservo il compito di tirare le fila del discorso, esplicito le motivazioni per cui ritengo utile introdurre la nozione di liminalità e insicurezza sociale per descrivere la condizione dei professionisti della consulenza, superando gli approcci tradizionali al tema. Infatti, lo scopo ultimo di questo lavoro non è semplicemente descrivere il mondo sociale della consulenza in Italia, cercando di capire chi sono e cosa fanno questi lavoratori, ma interpretare analiticamente meccanismi e processi che sono alla base dell'istituzionalizzazione di una professione come la consulenza di management. Ritengo che il ricorso alle nozioni di professionalismo, imprenditorialità e autonomia rappresenti un modello analitico fertile per lo studio di un'attività lavorativa colta nel momento in cui è in divenire la sua identità professionale, al fine di costituire una nuova cassetta degli attrezzi concettuali di sociologia delle professioni del terziario avanzato e offrire un contributo – seppur circoscritto e modesto – per far evolvere il dibattito sociologico in atto sul tema del lavoro contemporaneo.

## 2. IL LAVORO NEL TERZIARIO AVANZATO

La *modernità societaria* (Magatti, 2003) è stata la forma di organizzazione sociale sulla quale sono stati fondati i cosiddetti *gloriosi trent'anni* (Hobsbawm, 1994) che dal 1945 al 1975 hanno permesso di conseguire una robusta crescita economica sulla base del compromesso socialdemocratico: la fabbrica era il simbolo e il *topos* in cui si è realizzata questa capacità di cementare gli interessi individuali all'interno di un quadro collettivo di istituzioni che garantissero l'integrazione sociale (Magatti, De Benedittis, 2006)<sup>1</sup>. Il periodo cosiddetto *fordista* è stato un momento relativamente breve all'interno della storia moderna, che ha caratterizzato solo alcuni decenni, ma ha segnato profondamente l'immaginario collettivo e la ricerca in campo sociale per la sua capacità di costruire benessere e stabilità grazie ad attori istituzionali quali le grandi aziende, i sindacati forti e le garanzie introdotte dallo stato sociale (Hobsbawm, 1994): questa costruzione sociale e istituzionale ha permesso di dare vita ad un sistema di protezioni sociali estese alla maggioranza dei cittadini delle democrazie occidentali, mitigando le aporie del primo capitalismo che avevano caratterizzato la società di inizio XX secolo (Castel, 2009).

Questa forma di organizzazione della società, che trovava la sua legittimazione nel contesto di una cornice di integrazione sociale basata su istituzioni sociali pervasive (welfare, famiglia e lavoro), viene messa in discussione da una serie di trasformazioni così rapide e radicali da rendere necessaria la coniazione di nuove etichette per comprendere la nuova società che si stava formando: *post-industriale* (Drucker, 1969; Touraine, 1969; Bell, 1973), *post-fordista* (Amin, 1994; Piore, Sabel, 1984; Zanini, Fadini, 2001), *post-moderna* (Lyotard, 1979; Giddens, 1990; Harvey, 1990), dove il prefisso *post* indica che la trasformazione è ancora in atto e una definizione è possibile solo in negativo e nel confronto con qualcosa che è stato e ora non è più (Zanini, Fadini, 2001)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> L'etichetta "trenta gloriosi" è un'espressione discutibile e potrebbe nascondere in parte delle derive nostalgiche. In particolare, questa espressione non rende conto di un periodo che è stato denso di lotte sociali e di tensioni ideologiche (soprattutto in Italia), che viene mal descritto da un'etichetta che sottende una società pacificata e dalle *sorti magnifiche e progressive* (Castel, 2009). All'interno del presente testo interessa solamente sottolineare come tale periodo sia stato ricco di trasformazioni sociali che hanno dato vita ad una serie di istituzioni che per la prima volta nella storia si ponevano l'obiettivo della riduzione delle ineguaglianze sociali, ma è importante sottolineare come queste non siano allora e non siano tuttora state risolte.

<sup>2</sup> Esiste una corrente di lavori che sono stati pubblicati recentemente nel dibattito italiano sulle trasformazioni dell'economia e che utilizzano l'etichetta di capitalismo cognitivo per indicare il mondo del lavoro contemporaneo, come per esempio gli articoli di Fumagalli e Bologna (vedi ad esempio, Loop n° 10/2010) o Luca Murrau su Menabò di Etica e Economia

La prima definizione ad apparire in ordine cronologico è quella di *società postindustriale* e è quella che verrà adottata in questo testo<sup>3</sup>: l'idea principale è che si sia verificata un'evoluzione da una *società di produzione* ad una *società dell'informazione*, in cui la conoscenza teoretica e la relazione di servizio diventano il valore e il motore della crescita della nuova economia (Kumar, 1995). Il processo di *terziarizzazione* dell'economia è la trasformazione cruciale che segna la rottura tra l'organizzazione fordista dell'economia e ciò che viene dopo: con esso si intende che il centro del processo economico non va più individuato nella conversione materiale delle merci in altre merci, ma nella trasformazione *immateriale* delle conoscenze e delle relazioni (Rullani e altri, 2005).

Tra i fenomeni che gli autori evidenziano come responsabili del mutamento va ricordato il cambiamento della struttura occupazionale che si stava consolidando all'interno delle economie avanzate dell'occidente. Infatti, l'etichetta *società postindustriale* proposta da Bell (1973) si applica proprio a quelle economie che vedono la crescita importante dei servizi e dei beni immateriali a scapito della produzione di beni materiali e che trova nella conoscenza tecnica e scientifica il mezzo di produzione strategico per essere competitivi (Touraine, 1969; Bell, 1973; Drucker, 1993): strettamente legato a questo è il fenomeno della terziarizzazione della struttura occupazionale, che sancisce l'incremento costante e esponenziale degli occupati nel settore dei servizi a scapito dell'industria (Bagnasco, 2008).

Questa trasformazione, sulle cui cause si rimanda alla corposa letteratura sull'argomento (senza pretesa di essere esaustivi: Touraine, 1969; Bell, 1973; Beck, 1986; Giddens, 1990; Arrighi, 1996; Boltanski, Chiapello, 1999; Beck, 1999; Chicchi, 2001; Maione, 2001; Magatti, 2003; Sennet, 2006; Magatti, 2009), implica un cambiamento soprattutto nelle istituzioni che avevano

---

<http://www.eticaeconomia.it/leconomia-della-conoscenza-e-la-rivoluzione-del-capitalismo-cognitivo.html>) o ancora il recente testo curato da Chicci e Roggero (2009). Questa etichetta, a cui fa da naturale contraltare l'espressione di *cognitariato* proposta da Franco Berardi (Bifo) (2001) viene spesso utilizzata in senso militante e rivendicativo. A motivo di ciò e in conseguenza della sua acerbità e novità non verrà utilizzata come strumento di analisi nel presente testo, sebbene possa sicuramente apparire come una proposta dai possibili interessanti sviluppi.

<sup>3</sup> Le definizioni del cambiamento (post-industriale, post-fordista, post-moderna) non sono ovviamente etichette neutre; si è deciso di adottare la prima in quanto si vuole affrontare un discorso che rimanga in un'ottica prevalente di sociologia del lavoro, sulla scia di altri autori che prima di me ne hanno parlato (solo per citarne alcuni: Bell, 1973; Crouch, 1999; Esping-Andersen, 1999), mentre parlare di società post-fordista pone maggiormente l'accento sulle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro (Watson, 2008) che, sebbene costituisca un tema di interesse per la mia tesi, non ne è l'elemento centrale. A maggior ragione, cercherei di evitare di ricorrere all'etichetta società post-moderna, perché significherebbe radicalizzare ancora di più la questione, evidenziando come non sia solo una questione di cambiamento economico, ma un'etichetta che sottende cambiamenti e trasformazioni politici e culturali di più ampio respiro (Kumar, 1995), se non addirittura questioni ontologiche (Jameson, 2003) che in questo lavoro non verranno affrontate.

permesso la nascita e il consolidamento della *modernità societaria* e, in particolare, sul ruolo, sul significato e sull'importanza del lavoro, su cui ci soffermeremo. In questo senso, non si vuole sostenere che il modello postindustriale si basi su un paradigma alternativo a quello del fordismo a cui si vuole sostituire, ma soltanto che è in atto una trasformazione, ancora di difficile comprensione nelle sue conseguenze, evidenziata dall'emergere di alcuni trend a livello macrosociale (Chicchi, 2001), tra cui la progressiva terziarizzazione della forza lavoro, che sarà il focus principale di questo lavoro di tesi.

Al di là delle dispute teoriche, è indubbio che si sia determinato il consolidamento e la nascita di nuove professionalità nel mondo dei servizi; il passaggio all'economia dell'informazione è sancito nel movimento di trasformazione da una forza lavoro formata prevalentemente da masse di lavoratori manuali salariati a una costituita prevalentemente da lavoratori che assumono il modello del lavoro professionistico (Collins, 1997). La struttura delle attività professionali subisce delle modifiche significative grazie all'emersione di realtà professionali che prima erano marginali o inesistenti, ma che trovano nello sfruttamento delle loro risorse di sapere e di capacità comunicative la risorsa strategica vincente per la loro collocazione sul mercato del lavoro. Sono proprio le professioni a subire i cambiamenti più importanti, proprio perché sono quel tipo di occupazione che fa della conoscenza e dell'erogazione di servizi il cuore della propria attività e soprattutto le nuove e/o emergenti professioni non riescono più a essere comprese all'interno della vecchia metafora del *libero professionista*: emerge, dunque, la necessità teorica di dare vita ad un nuovo idealtipo di lavoratore che possa renderne conto.

In letteratura, sono due le posizioni teoriche che vengono prospettate per analizzare i cambiamenti del lavoro avvenuti a partire dagli anni '70 nel contesto economico e sociale dell'economia *postindustriale*. Da un lato, vi è la posizione di quelli come Rifkin (1995), Florida (2002), Butera e la sua scuola (1997 e 2008) che identificano la nascita dei *knowledge workers*<sup>4</sup> come nuova classe emergente e ristretta di lavoratori, che riuniscono in sé tutte quelle professionalità aziendali rese strategiche dal cambiamento postindustriale e che tenderà a costituirsi come élite grazie alla capacità di controllo sulla conoscenza specialistica necessaria alle nuove organizzazioni (Collins, 1997). In questa prospettiva, i lavoratori nei servizi sono il frutto del nascere e del consolidarsi di nuove professioni, a cui fanno seguito tentativi teoretici di comprensione di questo cambiamento, ovvero le teorie sulla *knowledge based economy* (OECD, 1996), che vedono nel ricorso alla *conoscenza* la caratteristica principale di questi lavoratori (Butera, Donati, Cesaria, 1997; Brint, 2001; Florida, 2002; Butera e altri, 2008).

---

<sup>4</sup> Fu proprio Daniel Bell ad aver citato per primo l'etichetta di *knowledge workers* all'interno del suo articolo del 1979 "*The New Class: A Muddled Concept*" (Darr, Warhurst, 2008).

Dall'altra, vi sono autori come Bell (1973) e Barley (1996) che profilano uno scenario in cui la tendenza alla professionalizzazione sarà propria di ciascuna occupazione, in quanto la conoscenza e la qualificazione diventeranno il fattore competitivo centrale dell'economia globalizzata, senza tuttavia spingersi ad affermare in positivo la nascita di una società dell'informazione, sostanzialmente diversa dalla precedente. Quest'ultima nozione, propria della prima corrente di autori, è, in effetti, una riformulazione e radicalizzazione delle prime teorie sulla società *postindustriale*, elaborata nei primi anni '70 (Kumar, 1995).

L'idea della *knowledge based economy* e, conseguentemente, della crescita dell'importanza dei knowledge workers va fatta risalire a tre filoni teorici principali, che ne hanno messo in luce aspetti differenti. Il primo è identificabile nell'etichetta *knowledge as information* (Brint, 2001) e è stato originato dal lavoro di Machlup (1962): l'economista di Princeton definiva industrie basate sull'informazione quelle attività che erano in grado di suscitare consapevolezza, riconoscimento e impressioni significative all'interno della mente di un altro individuo. Un secondo filone teorico risale nelle sue origini alla tradizione utopica del XVIII e del XIX secolo, rappresentata da autori come Francis Bacon o Saint-Simon e è basato sull'analisi di industrie che si distinguono per il ricorso massiccio a figure professionali specializzate in discipline scientifiche (Brint, 2001). Infine, un ulteriore filone di studi di riferimento può essere identificato negli studi di Galbraith (1967) e è relativo all'organizzazione del controllo e alla gestione del cambiamento all'interno di imprese su larga scala, successivamente ripresa da Drucker (1993) negli anni '90 al fine di sottolineare l'importanza dell'applicazione di conoscenza all'interno del rinnovamento e della crescita imprenditoriale nei mercati ad alta industrializzazione: le industrie all'interno delle economie avanzate devono fare ricorso a figure tecnico-specializzate come ingegneri e manager per la gestione del ciclo di vita dell'azienda.

Quest'idea non era particolarmente innovativa, in quanto anche le stesse imprese protagoniste della prima rivoluzione industriale avevano fatto la loro fortuna sull'applicazione di principi scientifici all'interno dell'organizzazione del lavoro, ma fu portata alle sue estreme conseguenze dai seguaci delle idee basate sulla *knowledge society*: la conoscenza diventa lo strumento principale di innovazione e le nuove industrie dipendono principalmente dal lavoro teoretico per l'avanzamento nei loro processi di produzione, sia per la risoluzione dei problemi organizzativi interni sia per quelli meccanici e di produzione.

La tesi della *knowledge based economy* è controversa e molti autori l'hanno criticata da diversi punti di vista: per la sua mancanza di novità (Sassen, 1991), per la mancanza di dati empirici al suo sostegno (Doherty, 2009) e per l'ambiguità del *knowledge* come strumento analitico (Brint, 2001; Collins, 1997). In generale, sembra che questi autori siano attratti più dal desiderio di

studiare i knowledge workers come se fossero il gruppo sociale d'avanguardia delle società occidentali (Brint, 2001). Queste critiche sono condivisibili e proprio per questo la chiave interpretativa che verrà qui adottata per l'analisi macroscopica di tutti questi cambiamenti nella struttura occupazionale delle economie avanzate si richiama all'*asset-based approach* (Savage e altri, 1992; Butler, Savage, 1995; Olin Wright, 1997).

Quest'approccio, nato precedentemente alle tesi sui knowledge workers, può costituire una delle chiavi teoriche per superare l'approccio che si è ormai consolidato su questo tema: infatti, il mio scopo è quello di rimarcare la distanza dalle prese di posizione più radicali di questa corrente, rappresentate soprattutto da posizioni teoriche quali quella di Florida (2002) o Bagnara (2008) e una posizione come quella di Savage e Olin Wright può essere particolarmente interessante per l'uso innovativo che fa del concetto di capitale culturale di Bourdieu (1979). Infatti, Savage (1992, 1995) insieme ad altri autori, sostiene che vi sono tre fondamentali *assets* che permettono di leggere la ristrutturazione dell'impiego che si sta consolidando all'interno delle economie capitalistiche avanzate: *la proprietà*, basata sul capitale economico, *l'organizzazione*, agita dai manager e basata su risorse di controllo e, in ultimo, *i professional*, che offrono le proprie competenze specialistiche e professionali sul mercato del lavoro. Soprattutto questi ultimi sono invisibili nella tradizione della sociologia che classicamente si è occupata di classi sociali in sociologia, perché sfuggono alla relazione tradizionale proprietà/salario offrendosi sul mercato forti del controllo di capitale culturale, che è immateriale e difficilmente monetizzabile.

Questi assets, sebbene siano stati tradizionalmente letti come propri di uno specifico gruppo occupazionale, verranno qui intesi come dimensioni trasversali che permeano le classi emergenti dei knowledge workers su tre temi che si intersecano nel capitalismo contemporaneo: *il professionalismo*, *l'auto-imprenditorialità*, *l'indipendenza nelle relazioni di lavoro*, che lungi dall'identificare tre figure specifiche come avviene nella sociologia che si occupa delle disuguaglianze sociali – *i professionisti*, *gli imprenditori*, *i lavoratori autonomi* – si trasformano in dimensioni analitiche in grado di evidenziare le peculiarità del lavoro in fase di trasformazione (Ranci e altri, 2008).

Vediamo nel dettaglio di che cosa stiamo parlando.

## **2.1 Imprenditorialità**

Il tema dell'imprenditorialità e dell'auto-imprenditorialità riguarda ogni attività economica organizzata al fine di produrre o scambiare beni o servizi. Sono due le dimensioni in gioco: l'attenzione alle opportunità di profitto e la capacità di organizzare e dirigere i fattori di produzione (Ranci e altri, 2008). L'imprenditorialità è stata da sempre tradizionalmente vissuta

come uno dei pilastri del capitalismo, fin dai suoi albori (Weber, 1905; Sombart, 1916), in cui lo spirito capitalistico veniva identificato dalla figura carismatica dell'imprenditore, che diventa l'emblema del dinamismo con cui questo sistema economico si afferma come sistema basato sulla continua innovazione. L'imprenditore è la figura chiave di questo continuo mutamento basato sulla *distruzione creatrice* (Schumpeter, 1946): introduce nuovi prodotti, sfrutta le innovazioni tecnologiche, apre nuovi mercati, cambia le modalità organizzative della produzione per sopravvivere alla concorrenza, tanto da associare la dimensione dell'imprenditorialità in maniera imprescindibile a quella dell'innovazione (Berta, 2004).

Tuttavia, il solo dinamismo non basta e l'imprenditore deve anche assumere capacità gestionali; riprendendo l'analisi di Sombart all'interno del testo "*Il capitalismo moderno*" (1916), l'imprenditore deve essere in grado di svolgere tre principali funzioni:

- funzioni organizzative: è importante avere la capacità di organizzare il lavoro di altre persone al fine di ottenere risultati efficaci coinvolgendo e motivando altri nel proprio intento produttivo;
- funzioni commerciali: l'imprenditore deve esercitare la propria capacità carismatica di coinvolgimento anche al di fuori della sua organizzazione al fine di indurre i compratori ad acquistare i propri prodotti o servizi, suscitando interesse, conquistando la fiducia e generando suggestione;
- funzioni amministrative: l'imprenditore deve tenere sotto controllo la gestione delle sue risorse di tempo, di capitale, di lavoro.

I cambiamenti dell'organizzazione economica di cui si è precedentemente accennato hanno reso più sfumata la distinzione di questa categoria all'interno della struttura occupazionale: con la crescente atomizzazione dell'impresa (Giannetti, Vasta, 2005) e il successo di quello che viene definito il *capitalismo personale* (Bonomi, Rullani, 2005) e *molecolare* (Bonomi, 1997), le aree grigie comprese tra lavoro autonomo, lavoro professionale e imprenditoria sono diventate sempre più importanti al fine della comprensione dei cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro (Baldini, 2002).

Pertanto, la dimensione di imprenditorialità non viene più identificata soltanto con la presenza o meno di dipendenti e/o massicci investimenti in capitale economico, quanto piuttosto con un approccio al lavoro che gioca sulla promozione di sé e della propria professionalità (*l'istinto*

*commerciale*), sulla capacità di gestione e organizzazione dei propri tempi di lavoro (*l'agenda*) e sulla continua capacità di *innovazione e aggiornamento*<sup>5</sup>.

In particolare, coloro che svolgono attività lavorative all'interno del terziario avanzato, più che fronteggiare processi di de-professionalizzazione e proletarizzazione (Wright Mills, 1951; Haug, 1973; Haug, 1975; McKinlay, Stoeckle, 1988), si trovano coinvolti nel consolidamento di trend di managerializzazione e commercializzazione, che si contaminano con le logiche dell'imprenditorialità e dell'organizzazione manageriale (Evetts, 2006b; Faulconbridge, Muzio, 2008), sfumando, come vedremo, la tradizionale contrapposizione tra professionalismo e organizzazione (Evetts, 2010). La capacità di prendere l'iniziativa, l'individuare e realizzare nuove possibilità (Schumpeter, 1946) è una caratteristica che diventa trasversale al mondo produttivo e richiesta ai lavoratori responsabilizzati impiegati nel nuovo capitalismo contemporaneo.

## **2.2 Autonomia**

La seconda dimensione da evidenziare è l'indipendenza, che mette in luce una particolare modalità di svolgimento del proprio lavoro fondato su una serie di caratteristiche, come evidenziato da Ranci e altri (2008): “*autoimpiego, assenza di vincoli di subordinazione, mancato utilizzo (consistente) di altri lavoratori che non siano i famigliari* (Ranci, 2008: 225)”. Questa definizione, tuttavia, è riduttiva e mette in luce solo un aspetto parziale di questa dimensione. La nascita dell'economia postindustriale è strettamente legata all'incremento di importanza della dimensione di autonomia nel mondo del lavoro, sia come categoria che individua specifiche modalità di impiego (*i lavoratori autonomi*), sia come approccio al lavoro all'interno del mondo del lavoro dipendente (*la responsabilizzazione dei lavoratori*).

La principale tendenza da evidenziare è l'incremento notevole di lavoratori che si collocano nella zona grigia presente tra l'idealtipo del lavoratore autonomo (gli imprenditori artigiani, i commercianti, i professionisti) e quello del lavoratore dipendente: questo fenomeno dipende non solo dalla moltiplicazione delle forme contrattuali e di regolazione del contratto di lavoro<sup>6</sup>, ma soprattutto da una maggiore richiesta di capacità trasversali e interpersonali sul posto di lavoro che riducono il livello di prescrittibilità del lavoro a favore di una maggiore autonomia

---

<sup>5</sup> I termini in corsivo rappresentano le prime categorie emerse dall'indagine sul campo; sono gli stessi intervistati a sottolineare l'importanza di imprenditorialità, professionalità e autonomia nel loro settore.

<sup>6</sup> In Italia, la più recente regolamentazione complessiva del mercato del lavoro è stata realizzata dalla L. 30/2003, a cui si rimanda per maggiori approfondimenti <http://www.camera.it/parlam/leggi/030301.htm>

del lavoratore (Cevoli, 2002). In questo senso l'autonomia non è più solo un attributo del lavoro indipendente, ma diventa una caratteristica pervasiva all'interno delle organizzazioni, che mutano la loro forma trasformandosi in reti, al fine di venire incontro alle esigenze di un lavoro più libero in termini di priorità, tempi e oggetti (Berrebi-Hoffman, 2006).

Inoltre, in ragione del processo di esternalizzazione, le imprese hanno espulso dalla loro organizzazione funzioni che vengono acquistate sul mercato sotto forma di consulenza, che può essere più o meno fattualmente autonoma, a seconda del numero di committenti e dell'effettiva indipendenza nel rapporto di committenza. L'espulsione non ha riguardato solo funzioni considerate periferiche dall'impresa, come per esempio le pulizie o il servizio di ristorazione, ma riguarda anche tutti quei servizi che necessitano di competenze molto specializzate per la loro erogazione, come per esempio le consulenze specialistiche o i servizi IT, che ingrossano le file di quelli che vengono chiamati *knowledge workers*. La moltiplicazione dei nuovi mestieri è l'occasione per sperimentare dei nuovi statuti di impiego, che, spesso, sono guidati dalla volontà di aggirare le norme sul lavoro e si possono tradurre in statuti di impiego precarizzati. In questo senso, cresce il numero di lavoratori impiegati in forme non standard di impiego, a partire dal lavoro autonomo in senso tradizionale, che tuttavia, diversamente dalle categorie tradizionali, sfruttano come *mezzo di produzione principale* la propria conoscenza (Reynaud, 2009).

La figura più emblematica di questi inediti rapporti di lavoro va rintracciata nel modello del *lavoro autonomo di seconda generazione* (Bologna, Fumagalli, 1997), in cui l'importanza delle attività di auto-impiego in senso tradizionale diminuisce a favore di altre più legate all'erogazione di servizi avanzati alle imprese sulla base di un modello di lavoro relazionale e comunicativo (Zanini, Fadini, 2001). Infatti, citando Bologna e Fumagalli (1997), si potrebbe leggere il *postfordismo*<sup>7</sup> come “*un movimento di esternalizzazione delle identità professionali. La grande impresa se ne libera e le riassume come fornitori esterni, conservando al suo interno le mere funzioni di controllo. Il mercato diventa mercato delle competenze* (Bologna, Fumagalli, 1997: 27-28)”.

Questo significa che la trasformazione in senso postindustriale dell'economia ha sancito l'emergere di nuove soggettività nel mondo del lavoro che rompono le tradizionali categorizzazioni lavoro dipendente/indipendente. Infatti, nel periodo fordista il lavoro autonomo tradizionale era soprattutto legato alla prestazione di attività artigianali o alla fornitura di servizi al consumo nell'ambito di piccole attività familiari; al contrario, ciò che Bologna e Fumagalli definiscono come lavoro autonomo di seconda generazione fa riferimento a tutte quelle attività

---

<sup>7</sup> Post-fordismo è la scelta lessicale operata da Bologna e Fumagalli (1997) per indicare le trasformazioni del lavoro.

che vengono svolte in funzione dell'impresa come fornitura di servizi avanzati all'organizzazione, in un modello organizzativo esplicitamente costruito secondo la metafora della rete (Bologna, Fumagalli, 1997). Questo ha avuto come conseguenza principale che il mondo del lavoro è ad oggi costituito da tutta una serie di soggetti che, pur svolgendo la stessa medesima attività, vanno dal lavoro dipendente, alle microimprese di servizi, al lavoro solo di fatto autonomo ma sostanzialmente subordinato, privando la categoria dell'autonomia del suo originale significato.

Infine, le forme di impiego indipendenti e il maggior grado di discrezionalità all'interno delle organizzazioni permettono la costruzione di carriere mobili e fortemente personalizzate, consentendo di sperimentare nuove forme di realizzazione di sé anche nel contesto lavorativo. Infatti, il lavoro autonomo e svincolato da gerarchie aziendale permette una crescita professionale e una libertà d'azione decisamente superiore al lavoro impiegatizio in senso tradizionale, che si svolge nel contesto di una retorica di liberazione dalla dipendenza che rappresenta, se possibile, una delle caratteristiche più peculiari della trasformazione in senso postindustriale dell'economia (Boltanski, Chiapello, 1995).

In questo senso, non stupisce che all'interno di un numero crescente di organizzazioni attive soprattutto nella fornitura di servizi avanzati alle imprese un numero crescente di impiegati e di quadri si pensi come professionisti, un ossimoro nell'approccio tradizionale alle professioni che vede i due mondi (organizzazioni e *professional*) separati e inconciliabili (Berrebi-Hoffman, 2006). Questo non solo dipende da una definizione sbagliata di professione ancora legata al vecchio modello del libero professionista liberale con albo, ma anche perché la dimensione di professionalità acquista sempre più spazio all'interno del mondo del lavoro contemporaneo, sancendo di fatto la crisi delle categorie sociologiche tradizionali. Vediamo come.

### **2.3 Professionalità e Professionalismo**

I professionisti sono stati da sempre identificati con quei lavoratori che fanno del lavoro intellettuale il centro della loro attività lavorativa: secondo la definizione presente all'interno dell'ordinamento italiano, un professionista fornisce prestazioni di alto contenuto tecnico-scientifico, sulla base di un legame bidirezionale e fiduciario che si instaura con il cliente. In generale, quando svolgono la libera professione operano generalmente sulla base di contratti di prestazione d'opera intellettuale (regolati dall'art. 2229 del Codice Civile e successivi), *“che producono reddito di lavoro autonomo e non quindi di impresa, anche quando sono organizzate prevalentemente con beni strumentali e lavoro dipendente. Questo perché la struttura organizzativa è meramente strumentale all'espletamento dell'attività intellettuale* (CNEL, 2005:

9)”. L’analisi tradizionale della stratificazione sociale ha spesso distinto il lavoro professionale, sulla base dell’appartenenza ad un albo o ordine professionale, che diventava il vero discrimine per definire il contenuto di professionalità di una professione. Tuttavia, come abbiamo visto, uno tra i fenomeni più interessanti che si è generato come conseguenza della terziarizzazione dell’economia è stata la crescita esponenziale e la diffusione di un lavoro professionale che non è più identificabile in questo modello, ma si trova impiegato in una miriade di situazioni contrattuali che vanno dal modello tradizionale della dipendenza a quello del professionista in partita IVA iscritto alla gestione separata.

In modo particolare con la nascita dell’economia postindustriale è la professionalità, intesa come contenuto informativo dell’attività lavorativa, a diventare il punto di svolta centrale del cambiamento in atto, trasformandosi in dimensione costitutiva del lavoro, evidenziato dalla scelta non casuale del termine *knowledge based economy* fatto da alcuni autori. Infatti, ciò che ha segnato il cambiamento è stata la crescita notevole di una serie di figure attive nel settore dei servizi che basano la loro peculiarità sull’erogazione di una serie di competenze specialistiche. Questa crescita è stata determinata da una serie di fattori strettamente legati al cambiamento organizzativo postindustriale, che abbiamo già richiamato: l’innovazione tecnologica, la terziarizzazione e la de-verticalizzazione delle imprese che creano e sanciscono nuovi bisogni e nuove figure professionali disposte a soddisfarli (Ranci e altri, 2008).

Tuttavia, parlare semplicemente di professionalità espone alla critiche che giustamente sono state sostenute da molti autori che considerano la società postindustriale come un’epoca in cui tutto il lavoro sarà caratterizzato da un maggiore contenuto informativo, a qualunque livello di complessità si ponga: non riguarda solo le élites che lavorano in modo specifico sulla gestione dei contenuti di conoscenza, ma anche per esempio gli operai (oggi sempre di più periti tecnici), i quadri e i lavoratori dei servizi alla persona. In questa tesi, uno dei cui fini teorici è proprio quello di porsi in maniera critica rispetto alla tradizione sociologica che si è consolidata rispetto al *knowledge workers*, ritengo sia necessario uno spostamento semantico dal concetto di professionalità, che necessita sia di un neologismo che del richiamo ad una tradizione sociologica finora rimasta in ombra, ma che ha molto da dire rispetto ai professionisti della conoscenza. Infatti, in questo lavoro il termine che si sceglie di adottare per la comprensione di queste trasformazioni è *professionalismo* che, contrariamente a *professionalità*, appartiene di diritto e di fatto alla riflessione che i sociologi hanno fatto intorno alle professioni.

La scelta del termine *professionalismo* risponde all’esigenza di adeguarsi alla scelta lessicale fatta nell’ambito della letteratura inglese di cui *professionalism* è la traduzione; *professionalità* ne rappresenta la traduzione letterale in italiano, ma al contrario del termine inglese fa

riferimento soprattutto alla dimensione tecnica dello svolgimento del lavoro professionale e al contenuto di conoscenza proprio di una specifica attività lavorativa, mentre *professionalismo* tiene legate a sé tutta una serie di dimensioni (le aspettative, i criteri di appartenenza, le responsabilità, i poteri e gli obiettivi di un determinato gruppo professionale) che saranno centrali nella discussione seguente (Speranza, 1999). Infatti, ciò che rende interessante il ricorso al termine professionalismo è la possibilità di utilizzarlo in chiave analitica come dimensione trasversale sotterranea al mondo del lavoro al fine di comprenderne le trasformazioni, senza limitarsi ad usarlo come una categoria che identifica una singola modalità di esercizio della propria attività lavorativa.

Professionalismo, inoltre, apre la strada al problema del riconoscimento sociale della propria attività lavorativa: il lavoro, nel contesto di forte trasformazione che è propria del mondo postindustriale, è ancora considerabile come una delle modalità in cui si esplica il processo di identificazione (Sciolla, 2000), attraverso il quale un attore sociale connette la propria identità a insiemi sociali che lo trascendono?

In questo senso, è utile richiamare l'evoluzione concettuale del termine, quale è stato codificato all'interno delle scienze sociali da parte degli autori che se ne sono occupati. Nel passato, gli autori appartenenti alla disciplina della sociologia delle professioni hanno utilizzato il termine professionalismo in numerosi accezioni:

- Sistema normativo di valori, basato sulla collaborazione, sulla collegialità e sulla costruzione di meccanismi fiduciari basati sulle competenze. I principali autori a sostenerlo furono: Tawney, Carr-Saunders, Parsons;
- Come istituzione, all'interno di quello che viene definito il *trait-approach* segnato da autori quali Greenwood e Wilensky;
- Ideologia di controllo al fine di creare meccanismi di chiusura sociale all'interno del mercato occupazionale, con interventi di autori quali Abbott, Larson e Freidson (Evetts, 2006b);

Tuttavia, sebbene Parsons e gli esponenti del *trait-approach* ne vedessero il contributo positivo all'ordine sociale normativo, mentre gli altri fossero più negativamente orientati a sottolineare il tentativo di instaurare un sistema di credenze egemonico, il professionalismo, come "essenza" della professione, è tornato alla ribalta negli anni '90 da autori quali Hanlon (1998), Fournier (1999), Freidson (2001) e Evetts (2003; 2006; 2006b), a partire dal celeberrimo testo di Magali Sarfatti Larson, dedicato al "*The rise of professionalism*" (1977).

In primo luogo, per i seguaci di quello che è stato definito approccio tassonomico (Klegon, 1978), il professionalismo si definisce sulla base dell'inserimento formale all'interno di un sistema delle professioni, basato su associazioni professionali gestite da pari, che stabiliscono i criteri di accesso alla professione, la definizione dei bisogni del cliente e i modi a cui quel determinato gruppo professionale può provvedervi e, ultimo ma non per questo meno importante, stabiliscono il monopolio su un preciso ambito di sapere (Speranza, 1999).

In secondo luogo, va ricordato l'approccio di ispirazione weberiana, che vede il professionalismo come meccanismo di regolazione atipico all'interno della divisione del lavoro, che si basa su una doppia legittimazione sociale dei professionisti: da una parte, il possesso di credenziali di istruzioni altamente specializzate e relativamente poco diffuse, dall'altra, l'attribuzione di una posizione sociale di prestigio per il loro ruolo particolare all'interno della società. In questo senso, il professionalismo è una ideologia di rivendicazione che viene utilizzato a fini di mobilità sociale e la cui funzione primaria è quella di nascondere la strutturale ineguaglianza della stratificazione sociale nelle società moderne (Sarfatti Larson, 1977).

Per Sarfatti Larson (1977), il professionalismo è il modo attraverso cui le occupazioni che vengono chiamate professioni si organizzano al fine di conseguire e mantenere il potere di mercato che garantisce loro la posizione privilegiata all'interno del sistema di stratificazione sociale. In quest'ottica, il processo di professionalizzazione serve a conquistare e controllare il potere attraverso il ricorso ad una *expertise* specializzata: è il tentativo di trasformare un sistema di risorse scarse di competenze, sapere e *skills* in ricompense sociali e economiche, che si traducono immediatamente in un percorso collettivo di mobilità sociale ascendente (Sarfatti Larson, 1977).

In Freidson (2001), il concetto di professionalismo consente di definire il modello specifico di azione che è proprio delle attività professionali, per offrire una chiave interpretativa che sia funzionale a rendere conto della peculiarità sociale di questi lavoratori. Infatti, le professioni e i professionisti costituiscono una forma differente di logica dell'attività lavorativa, riassunta dal termine professionalismo, che si distacca sia dal mercato che dalla burocrazia, sia per i meccanismi agiti di divisione del lavoro e nel significato da essi attribuito allo svolgimento del proprio lavoro. Il professionalismo, in quest'ottica, è la terza logica di organizzazione del lavoro: i professionisti mantengono il controllo e la gestione del proprio lavoro, al contrario del mercato, in cui sono i consumatori a svolgere questa funzione e della burocrazia, nella quale il compito è demandato ai funzionari di rango superiore (Faulconbridge, Muzio, 2008).

Il modello del professionalismo dunque vede la sua peculiarità nello sfuggire al controllo di manager e consumatori: la divisione del lavoro è basata sulla differenziazione della forza lavoro

in diverse specializzazioni professionali e sono i lavoratori stessi a determinare le caratteristiche delle mansioni specifiche che sono in grado di svolgere e le relazioni tra le competenze in cui ciascuno controlla la parte di lavoro che gli compete. La divisione del lavoro controllata professionalmente è basata sulla costruzione di una gerarchia di professioni distinte i cui membri hanno il diritto esclusivo di svolgere le mansioni ad esse connesse. Sono le professioni a negoziare i propri confini nei confronti del sapere specialistico, non rispondendo a esigenze di tipo funzionalistico generate dalla società, ma piuttosto attraverso la mediazione e il conflitto con le altre professioni e determinando le qualifiche richieste per lo svolgimento delle proprie attività. In quest'ottica, il professionalismo si configura come un vero e proprio sistema giustificativo della divisione del lavoro: la principale motivazione fa riferimento alla rivendicazione della specializzazione discrezionale che deve essere propria di ciascun gruppo di lavoratori e il fine di questa rivendicazione va rintracciato nel tentativo di mantenere la scarsità attraverso un sistema di monopolio delle competenze, esercitato attraverso le associazioni professionali (Freidson, 2001).

Tuttavia, se considerare il professionalismo come un'ideologia di controllo al fine di creare istituzioni che vigilino sui meccanismi di chiusura sociale fa assumere al concetto un significato negativo e una connotazione valoriale che è lungi dall'essere utile nei termini di analisi sociologica del fenomeno dei knowledge workers, com'era nella sociologia delle professioni tradizionale, al contrario, il ridurlo ad un meccanismo regolativo di divisione del lavoro è limitante perché ne dimentica il ruolo chiave nella definizione di identità, soprattutto in un contesto come quello dei knowledge workers in cui non vi sono istituzioni a cui fare riferimento per il riconoscimento formale e pubblico di figure professionali non ancora pienamente istituzionalizzate.

Un altro approccio recente e più convincente è quello sostenuto da Evetts (2003 e 2003b), che, a partire dalla posizione di Hanlon (1998) e Fournier (1999), vede il professionalismo come una forma di discorso utilizzato per avviare e giustificare il cambiamento all'interno del mercato occupazionale. Hanlon partiva dal presupposto che il professionalismo fosse uno strumento ideologico utilizzato dai diversi gruppi occupazionali che si riconoscono nella *service-class* al fine di rivendicare e legittimare il possesso del capitale culturale, proteggendo la chiusura dei propri mercati occupazionali (Hanlon, 1998).

Fournier, al contrario, riflette sull'uso argomentativo che viene fatto del professionalismo che come valore occupazionale si sta diffondendo sempre di più all'interno del mondo del lavoro contemporaneo, anche in professioni come la gestione d'impresa, ad esempio, non tradizionalmente associata al mondo professionale. Questo ricorso al professionalismo non deve

essere visto come una pratica retorica fine a sé stessa ma, nell'opinione dell'autrice, si costituisce come un meccanismo disciplinare su cui si basa la costruzione di appropriate condotte di lavoro e la rivendicazione di una specifica identità professionale (Fournier, 1999)

Dopo questi pionieristici tentativi di superare la tradizionale concezione del professionalismo, la sociologa inglese Evetts decide di definirlo come un discorso sulla professione, che viene utilizzato per descrivere l'insieme di argomentazioni e giustificazioni con le quali viene accettato, incorporato e disposto dai lavoratori il concetto di professione (e professionalismo) e rivendicata l'identità professionale nella loro quotidianità (Evetts, 2006). Questa rivendicazione serve ad ottenere dal punto di vista macro il possesso esclusivo di un'area di *expertise*, mentre da un punto di vista micro consente di mobilitare il singolo lavoratore, costruendo un meccanismo di controllo sociale informale. Come dice la Evetts: *"In other words, those who master the discourse of professionalism, and perform and achieve in the ways the organization defines as appropriate and desirable, might be rewarded with career promotion and progress"* (Evetts, 2003b: 30)<sup>8</sup>. Il professionalismo assume dunque l'aspetto di un mito, di una simbologia e di una ideologia tale da giustificare il possesso esclusivo di una particolare sezione del sapere e di identificare un gruppo occupazionale; viene utilizzato in modo strumentale verso i *practitioners* al fine di assicurarne il coinvolgimento e di sviluppare un maggiore attaccamento ai valori professionali rispetto a quelli organizzativi, realizzando un fattivo controllo sociale basato su una rivendicazione linguistica (Evetts, 2006). Questo è avvenuto molto chiaramente nelle organizzazioni che si occupano di erogare servizi alle imprese e che solitamente vengono codificate in sociologia attraverso l'etichetta *knowledge workers*: per queste attività professionali, che non possono essere disgiunte dalle organizzazioni come avveniva in passato per le professioni liberali, il richiamo al professionalismo come tratto culturale viene utilizzato in modo sempre più estensivo e crescente (Evetts, 2003b).

Con la progressiva interpenetrazione tra mondo professionale e le organizzazioni e la perdita di importanza del mondo della libera professione a favore di una progressiva salarizzazione di alcune attività all'interno di grandi organizzazioni collettive (cita ad esempio i medici stipendiati dagli ospedali), il concetto di professionalismo va scisso in una dicotomia che riguarda il professionalismo organizzativo, praticato dai professionisti nelle organizzazioni e il professionalismo occupazionale, com'era tradizionalmente inteso (Evetts, 2010).

---

<sup>8</sup> *"In altre parole, coloro i quali sono in grado di governare il discorso di professionalismo e performano e conseguono risultati nel modo che è definito appropriato e desiderabile dall'organizzazione, possono essere premiati con promozioni e progressioni di carriera"*, traduzione a cura dell'autrice.

Queste modalità di svolgere la propria attività sono comunque professionalismi, proprio perché riguardano persone che hanno delle conoscenze rare, ottenute attraverso un lungo percorso di studi e rese più preziose dall'accumulo di esperienza sul campo, sebbene alcune vengano svolte all'interno di organizzazioni (Dubar, Tripier, 2005).

Focalizzarsi sul professionalismo come discorso (Fournier, 1999; Evetts, 2003b) significa principalmente mettere in secondo piano la ricerca di elementi costitutivi che permettano di identificare, discernere, separare i professionisti dalle professioni esperte, operazione oggetto di un rinnovato interesse anche nella recente sociologia delle professioni continentale (Sciulli, 2005). Infatti, l'approccio istituzionale e strutturale, che è stato tipico della sociologia delle professioni di ispirazione anglosassone, è, a mio parere, troppo rigido per essere davvero in grado di identificare le aree grigie di individualizzazione e mancato riconoscimento che si evidenziano analizzando le professioni del knowledge working, mentre, al contrario, il punto di vista pragmatico e fenomenologico proposto dalla Evetts risponde a pieno titolo a queste controversie.

#### **2.4 Un concetto tradizionale da ripensare?**

La crescita esponenziale dei nuovi professionisti del terziario ha determinato un cambiamento non solo quantitativo, ma anche qualitativo nelle modalità di svolgimento del lavoro professionale: è, infatti, evidente che il principale fenomeno che emerge è l'incremento delle zone grigie di ibridazione che nel contesto fordista separavano chiaramente il lavoro professionale da quello burocratizzato e imprenditoriale (Freidson, 2001). Il professionalismo, inteso come modalità di lavoro alternativa all'imprenditorialità e alla strutturazione burocratica, deve ad oggi essere inteso in forme plurali: svolto all'interno delle organizzazioni, rivendica al tempo stesso la necessità di autonomia del proprio lavoro, performato iniziative imprenditoriali, assume capacità manageriali e commerciali (Faulconbridge, Muzio, 2008).

La sociologia delle professioni anglosassone, le cui radici sono fortemente radicate nell'approccio tassonomico alle professioni teorizzato da Parsons e dalla scuola funzionalista, non è stata in grado di rendere conto di queste trasformazioni: nuove caratteristiche quali lo stretto legame con le organizzazioni e la mancanza di un riconoscimento pubblico e formale della professione all'interno di istituzioni riconosciute per legge, mettono in crisi l'approccio tradizionale basato sull'integrazione formale in un sistema delle professioni strutturato. Al contrario, una parte della sociologia del lavoro di stampo francese, nata negli anni '70 a seguito di prese di posizione critiche sulle professioni da parte di autori come Bourdieu (1973) e Chapoulie (1973), ha posto l'accento sulle strategie professionali dei gruppi professionali, nel

tentativo di superare la rigidità dei criteri di distinzione delle professioni e al fine di elaborare strumenti e concetti che potessero comprendere tutti i professionisti, non solo quelli liberali.

Come ho già esplicitato nel paragrafo precedente, il mio punto di vista in questa discussione è che ad oggi il *professionalismo* non sia più una categoria sociologica che individua uno specifico gruppo occupazionale, ma uno strumento concettuale analitico che può venire usato per comprendere la realtà di un mondo del lavoro complesso e coinvolto in un processo di trasformazione, come sostengono i sociologi francesi e gli autori che si rifanno a questa tradizione. A tale scopo, l'idea che questo possa costituire una narrazione che funga da trama alla costruzione di un'identità collettiva è una delle possibili chiavi per scardinare i problemi di riconoscimento e di identità dei lavoratori coinvolti nelle professioni del terziario avanzato.

Partendo da una definizione di professionalismo che lo definisce come il tratto culturale saliente che caratterizza un gruppo professionale (Fournier, 1999; Evetts 2003b e 2010), è possibile evidenziare come sia un concetto complesso, che lega insieme diverse dimensioni quali le aspettative, i criteri di appartenenza, le responsabilità, gli obiettivi di un determinato gruppo professionale. Tuttavia, i requisiti che costituiscono i gruppi professionali non sono propri dei *knowledge workers*, i quali non hanno sistemi credenziali atti a definire meccanismi di chiusura sociale del proprio mercato del lavoro se non a livello informale e individuale, non condividono una comune storia del gruppo e percepiscono il proprio gruppo come una nebulosa, visto che non è chiaro chi effettivamente vi appartenga e come. In effetti, riprendendo un concetto di tradizione marxista ma con una più ampia valenza sociologica, una classe è in sé solo quando riesce ad avere consapevolezza di un destino comune e di comuni interessi di cui la rivendicazione è solo il primo passo, a cui segue l'istituzionalizzazione delle organizzazioni di tutela degli interessi.

L'approccio della Evetts manca, in questo senso, di una modalità per essere agganciato al campo empirico e alle narrazioni dei lavoratori coinvolti. Come è possibile fare emergere un concetto di professionalismo basato sul discorso? Come tenere insieme in un'unica trama discorsiva le molteplici dimensioni sociali, economiche, identitarie, di genere, di disuguaglianze di cui è portatore?

Quest'obiettivo sarà raggiunto grazie alla definizione di un nuovo concetto di professionalismo come *posizionamento*, al fine di problematizzare la questione del riconoscimento sociale di questi lavoratori – la loro *accountability* (Garfinkel, 1967) per citare la tradizione etnometodologica, ma anche un coinvolgimento all'interno del mercato del lavoro legato ad una motivazione soprattutto simbolica. La rivendicazione affonda le sue radici nella possibilità di critica del sistema costituito e la giustificazione è costruita sulla base dei modelli etici a cui si

deve fare riferimento per giustificare le proprie azioni e risolvere le dispute linguistiche nelle quali si è coinvolti nel momento in cui si rivendica un determinato posizionamento all'interno della società (Boltanski, Thevenot, 1991). Un'analisi linguistica basata sul posizionamento fa riferimento alle procedure con cui gli individui giustificano le proprie azioni, attraverso il riferimento ad una serie di antagonismi che vengono attivati in base al contesto nel quale si svolge un'azione.

Infatti, nelle situazioni sociali il giudizio è sottomesso a una critica pubblica che trova appoggio su regimi di giustificazione basati su principi cui si riconduce una validità intrinseca. Questi ordini legittimi possono essere utilizzati sia per ottenere l'accordo che per sostenere la critica: la giustificazione è la strategia mediante la quale i competitori accreditano la loro posizione etica all'interno di ciascun sistema di valutazione. Nelle società moderne complesse una pluralità di regimi di giustificazione possono coesistere dentro un medesimo spazio sociale, sebbene la loro rilevanza cambi a seconda delle situazioni in cui l'individuo si trova coinvolto. L'introduzione del concetto di giustificazione e posizionamento all'interno della posizione linguistica della Evetts risponde all'esigenza di contestualizzare i processi di riconoscimento e rivendicazione a livello individuale, strutturando un'analisi argomentativa che si agganci ad un contesto narrativo nel quale si ritiene che l'identità venga espressa e rivendicata in opposizione ad un altro da cui si deve guadagnare l'accordo sulle proprie posizioni.

L'analisi delle trasformazioni del capitalismo contemporaneo a partire dal punto di vista del professionalismo è dunque l'oggetto di questo lavoro di tesi: il professionalismo verrà utilizzato come chiave interpretativa trasversale del lavoro in contrasto con imprenditorialità e autonomia, utilizzati come complementi concettuali. Come sociologa delle professioni, cercherò di pormi l'obiettivo di ripensare in maniera innovativa il concetto di *professionalismo*, seguendo l'approccio di autori quali Evetts (2003 e 2003b) e Fournier (1999) al fine di riconfigurare il suo uso e la sua definizione concettuale, perché sia possibile utilizzarlo come strumento di ricerca empirica nello studio sociologico delle nuove professioni esperte del terziario avanzato. A tal fine, si è resa necessaria l'individuazione di una figura idealtipica tra le professioni riconosciute emblematiche del mondo delle nuove professioni del terziario avanzato, che costituirà il campo empirico di analisi per la comprensione dei trend in gioco nel contesto sociale e economico del lavoro contemporaneo.

Come già accennato nei paragrafi precedenti, le trasformazioni che sono considerate in letteratura più importanti hanno determinato una crescita lenta e costante sia in termini percentuali che in valori assoluti delle persone impiegate nel settore terziario. In particolare, il settore dei servizi alle imprese, ovvero quelle attività, dette *services producers*, operanti nella

fase successiva alla distribuzione, in cui vi sono occupazioni collegate alla produzione dei beni, che però non comportano una loro manipolazione diretta (Crouch, 1999), viene citato spesso come settore emblema di questo processo di crescita, che ha riguardato soprattutto quelle attività che forniscono input critici all'economia, che offrono informazione e sostegno per l'aumento della produttività e efficienza delle imprese e la cui espansione in letteratura è messa in relazione con l'aumento della complessità e della produttività dell'economia (Castells, 1996).

In considerazione dell'importanza di questo settore e della sua crescita nell'avvio delle trasformazioni in senso *postindustriale* dell'economia, tale figura professionale idealtipica è stata individuata nella consulenza di management, che molti autori riconoscono come una delle protagoniste cruciali dei cambiamenti in atto e che, inoltre, ha visto negli ultimi decenni una crescita esponenziale dovuta alla incrementata necessità da parte delle organizzazioni produttive di servizi ad alta professionalizzazione dedicati al cambiamento organizzativo e produttivo. Il lavoro di consulenza si basa per definizione sulla massima disponibilità al cambiamento e è luogo in cui l'ibridazione delle tre dimensioni del lavoro (imprenditorialità, autonomia e professionalità) può essere illustrata in modo esemplare: il consulente è un professionista che offre competenze specialistiche alle aziende clienti, senza alcun vincolo di tempo, spazio e contenuto della prestazione, spesso ancora nell'alveo di organizzazioni la cui struttura deve adattarsi al funzionamento a progetto, tipico di questo particolare settore. Per citare Czarniawska e Mazza (2003), le evidenze empiriche mostrano come la consulenza si costituisca nella forma di uno spazio liminale, che richiamando la celeberrima definizione di Van Gennep, evidenzia la mancata definizione di ruolo di questi professionisti (Czarniawska, Mazza, 2003).

Riprendendo quest'ultimo approccio, è possibile ampliare il significato di liminalità e la potenzialità di questa metafora, anche guardando all'analisi dell'identità professionale dei consulenti di impresa: liminale deriva dalla parola latina *limen* (soglia) e è stata introdotta in antropologia da Van Gennep nel 1909 per indicare una situazione di passaggio, in cui il ruolo dell'individuo è sospeso in un limbo tra una vecchia identità sociale già abbandonata e una nuova, che non si è ancora assunta (Van Gennep, 1909). Allo stesso modo si può ipotizzare che il consulente viva una situazione di passaggio che non è più transitoria, ma rappresenta la condizione essenziale e esistenziale della sua professione: analizzare l'effetto della liminalità della consulenza e della sospensione del ruolo del consulente come professionista stretto tra autonomia e impresa è l'obiettivo principale di questo lavoro.

### 3. AL CROCEVIA DI DUE TRADIZIONI SOCIOLOGICHE

Professione è un termine sociologico che assume differenti significati e sfumature semantiche anche nella lingua comune e, infatti, il problema della sua definizione è stato e è tuttora centrale nella discussione di chi si occupa di studiare il tipo di lavoro che le persone scelgono di svolgere nella propria vita. Se è vero che “*ogni occupazione con cui le persone si guadagnano da vivere può essere studiata sociologicamente* (Hughes, 1984: 225)”, alcune occupazioni si distinguono dalle altre per il prestigio, per l’alta specializzazione necessaria al suo compimento, per la posizione privilegiata all’interno del sistema di divisione del lavoro, perché individuano specifici gruppi di ceto. Queste sono le professioni, intese sociologicamente: tuttavia, questo concetto sta perdendo progressivamente di capacità euristica, visto che la distinzione occupazione/professione diventa sempre più labile in considerazione del fatto che la maggior parte dei servizi alle imprese sono oggi erogati da lavoratori altamente specializzati, che operano in un contesto istituzionale complesso (Hughes, 1984). Questo capitolo sarà dunque dedicato alla comprensione del processo di trasformazione del concetto di professione, al fine di descrivere quali sono le tendenze della contemporaneità che più di tutte mettono in discussione l’uso sociologico tradizionale del termine.

Professione nel suo uso corrente può essere adoperato in quattro sensi diversi, che seppur prossimi richiamano quattro dimensioni sociologiche estremamente differenti tra di loro:

- la professione come *dichiarazione* di vocazione professionale;
- la professione come *mestiere* e specializzazione professionale;
- la professione come *impiego* all’interno di una classificazione professionale;
- la professione come *funzione* e posizione professionale (Dubar, Tripier, 2005).

Queste dimensioni di significato rappresentano i grandi temi che la sociologia delle professioni ha indagato nel corso della sua storia quasi centenaria, se prendiamo come data ufficiale di nascita l’uscita nel 1933 del primo testo compiuto di analisi delle professioni a cura di Carr-Saunders e Wilson. Tuttavia, il modo in cui questi temi è stato discusso e indagato, ma soprattutto quale di queste dimensioni è prevalente per identificare i lavori che sono professioni continua a essere dibattuto ancora oggi e sono attive due principali scuole di pensiero che fanno riferimento alle più importanti tradizioni sociologiche: l’approccio anglosassone e la sociologia continentale in lingua francese (Champy, 2009).

Sostanzialmente, la prima, nata dalla corrente funzionalista negli Stati Uniti e dominante nella sociologia anglosassone, adotta il significato restrittivo che il termine professione assume in inglese, per cui questo lemma viene più spesso utilizzato per identificare quelle specifiche attività lavorative che necessitano di una formazione di alto livello o a carattere scientifico e che nel corso del tempo hanno acquisito uno status privilegiato e istituzionalizzato all'interno della società. Questo termine viene utilizzato in opposizione con occupazione, ovvero tutti quei mestieri che non sono divenuti professioni, perché non sono stati in grado di costruirsi una competenza esclusiva per prendere in carico determinate funzioni all'interno della società.

Infatti, le professioni – in senso *restrittivo* - sono gruppi occupazionali peculiari che si distinguono per caratteristiche specifiche e distintive che non sono condivise da altri gruppi occupazionali (Gallino, 2004): professioni sono “*quelle occupazioni che hanno conseguito una posizione di rilievo sociale e culturale nel sistema della divisione sociale del lavoro* (Santoro, 1998: 115)” e, più in specifico, una professione è “*un’attività lavorativa altamente qualificata, di riconosciuta utilità sociale, svolta da individui che hanno acquisito una competenza specializzata seguendo un corso di studi lungo e orientato precipuamente a tale scopo* (Gallino, 2004: 524)”.

Il principale discrimine tra una professione e un’occupazione si identifica nelle strategie di chiusura sociale che i suoi membri adottano per restringerne l’accesso. Questa capacità di autoregolazione e di controllo sul lavoro è frutto di una lotta per l’egemonia che ha consentito di ottenere da parte di un soggetto formale esterno (solitamente lo Stato) la regolamentazione necessaria a costituire istituzioni sociali come ordini, albi, *institute*, che utilizzano il loro potere economico e sociale “*al fine di controllare le condizioni sociali, politiche ed economiche che circondano la sua attività* (Freidson, 1998: 51). Tale definizione *restrittiva* si applica in modo esclusivo alle professioni che sono riuscite ad acquisire una forma di integrazione stabile all’interno del sistema delle professioni e che storicamente si identificano nelle professioni liberali. Infatti, il termine professione – in *senso restrittivo* - e, con esso, coloro i quali sono identificati come membri di uno specifico gruppo occupazionale che ha caratteristiche *professionali* è cambiato nel tempo a seconda dei cambiamenti istituzionali che sono intervenuti a livello del sistema economico e sociale (Abbott, 1988).

La seconda posizione, inizialmente teorizzata da Howard S. Becker nel 1962, vede il lemma professione come un *folk concept* (Becker, 1970), dal senso *estensivo* che può essere utilizzato per studiare tutte le professioni nel momento in cui l’attenzione dello studioso vuole focalizzarsi sul tipo specifico di professione svolta dall’individuo (Champy, 2009). Questo approccio costituirà la matrice originaria della sociologia delle professioni della scuola francese, per la

quale professione definisce “*l’ensemble des personnes exerçant un même mestier* (Dubar, Tripiet, 2005: 5)<sup>9</sup>”. Nella sociologia d’oltralpe, il senso del concetto è prossimo alla tradizione dello studio delle corporazioni e dei gruppi professionali e si smarca – anche semanticamente – dall’approccio tassonomico funzionalista della tradizione anglosassone (Champy, 2009): “*un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d’une visibilité sociale et d’une légitimité politique suffisantes, sur une période significative* (Dubar, 2003: 51)”<sup>10</sup>.

Professione – in senso *estensivo* – ha un significato equiparabile a quello di *mestiere*: il lavoro, qualunque esso sia e in qualunque momento storico sia condotto, si accompagna ad una capacità manuale o intellettuale che si acquisisce nel corso di un processo di apprendimento e sperimentazione; infatti, lungi dall’essere meccanica applicazione di una serie di atti o abitudini gestuali, incarna un sapere complesso, più o meno formalizzato e comunicabile che deriva dall’esperienza individuale ma che assume un significato sociale nel momento in cui diventa condiviso in una comunità di praticanti (Sainsaulieu, 1987).

Fin dall’epoca medioevale la distinzione tra *professione*, in senso restrittivo e inteso come le arti liberali e *mestiere*, legato al mondo delle corporazioni e al lavoro artigianale, si è basata su una serie di dicotomie che strutturano ancora oggi l’universo di senso comune legato al tema: testa/mani, intellettuale/manuale, alto/basso, nobile/vile, eccetera (Dubar, 1991, p.132). Una differenza sancita anche da Adam Smith, il quale ha fondato la sua definizione di lavoro sulla distinzione tra il lavoro produttivo e il lavoro improduttivo, con il quale intendeva quelle attività che non avevano come scopo la produzione di oggetti, ma di servizi i quali non possono essere stoccati o incorporati all’interno di un’altra produzione (Corsani e altri, 1996).

Questa distinzione semantica ancora non ha trovato una soluzione e numerosi autori si sono spesi da parte anglosassone per cercare di stabilire dove passa il confine tra professionisti e persone che esercitano un semplice mestiere e da parte francese per criticare una suddivisione arbitraria tra gruppi professionali, che si basa su una regolazione pubblica di solito acquisita a seguito di una lotta per l’egemonia e di un’azione di pressione di successo, che ha determinato l’istituzionalizzazione dei meccanismi di chiusura sociale, il cui fine non è la protezione del cliente ma la conservazione del potere e della posizione privilegiata dei professionisti.

---

<sup>9</sup> “*L’insieme delle persone che esercitano lo stesso mestiere*”, traduzione a cura dell’autrice.

<sup>10</sup> “*Un insieme fluido, segmentato, in costante evoluzione, che raggruppa delle persone che esercitano un’attività avente lo stesso nome, dotata di una visibilità sociale e di una legittimità politica sufficiente, per un periodo significativo*”, traduzione a cura dell’autrice.

Se ormai quasi tutti gli studiosi concordano sul fatto che il concetto di professione è uno strumento dinamico e empirico, che viene utilizzato per descrivere specifici gruppi occupazionali all'interno di una particolare società, rimane da stabilire quali sono i gruppi che vi devono essere inclusi e questa risposta è influenzata dal contesto storico e culturale al quale ci stiamo riferendo (Middlehurst, Kennie, 1997). È, infatti, solo nella negoziazione con le altre attività contigue che una professione può costruire il controllo su uno specifico campo del sapere e questa è una situazione storica e contestuale, che è dovuta ai rapporti di potere che si instaurano tra i diversi gruppi professionali e all'interno di uno stesso gruppo (Abbott, 1993).

Questo problema si è fatto ancora più dirompente negli ultimi anni quando la trasformazione nella *knowledge based economy* ha sancito l'emergere di una nuova classe di lavoratori professionisti, definiti da elevati livelli di specializzazione tecnica e conoscenza teorica, che però sfugge al modello di comprensione tradizionale basato su un sistema delle professioni rigido, che richiede un'integrazione formale basata sull'ottenimento da parte dello Stato di una regolazione ad hoc che ne regolamenta l'accesso e il conseguimento del monopolio su una branca del sapere certa, monolitica e stabile nel tempo, tutte condizioni che questi gruppi professionali non soddisfano, come vedremo.

Possiamo considerare i *knowledge workers* come professionisti? È in grado la sociologia delle professioni di comprendere i mutamenti e non solo di sancire quali sono i gruppi che hanno visto riconosciuto il loro status e la loro posizione privilegiata? Cerchiamo di capire meglio il problema analizzando le due tradizioni sociologiche che dibattono da trent'anni su questo problema.

### **3.1 La sociologia delle professioni**

L'interesse verso il lavoro e le professioni nacque con la società industriale, al fine di spiegare quale fosse il significato sociale e individuale connesso ad un'attività lavorativa (Weber, 1905; Durkheim, 1922), ma questo approccio divenne presto minoritario, messo in secondo piano dall'interesse specifico per le professioni – intese in *sensu restrittivo*. Infatti, subito dopo la presa di posizione dei padri fondatori della sociologia, la sociologia anglosassone ha iniziato a sviluppare questo tema, con una particolare attenzione al sistema dei professionisti indipendenti, come gli avvocati, i dottori o gli architetti (Sciulli, 2005), fino a diventare, con il successo del paradigma funzionalista negli anni immediatamente successivi alla seconda guerra mondiale, il paradigma vincente nella letteratura sociologica sull'analisi del lavoro professionale e delle occupazioni (Abbott, 1993).

A parte un pionieristico tentativo di Abraham Flexner (1915), in cui si elencavano le motivazioni per cui l'autore considerava il servizio sociale una vera e propria professione (Becker, 1970), la prima opera compiuta sull'argomento è *"The professions"* di Carr-Saunders e Wilson del 1933, che proponeva un'interpretazione sociologica di alcune occupazioni ritenute distintive tramite il termine professionalismo, termine che a loro parere richiamava l'essenza di quelle che venivano chiamate già allora professioni. La prima definizione di professione da loro ricordata è quella di Francis Bacon, per cui *"professional men are persons in possession of a specialized intellectual technique"* (Carr-Saunders, Wilson, 1933: 295)<sup>11</sup>, ma tuttavia agli autori è sembrata insufficiente a delineare una categoria sociale, che si riconosceva proprio perché formava un ceto specifico e identificabile rispetto al resto della società. A questo proposito, loro commentano *"But a technique may exist and men may practise it, and yet there may be no profession. Just as a number of families in primitive society do not form a State, so a number of men, though they perform similar functions, do not make a profession if they remain in isolation. A profession can only be said to exist when there are bonds between the practitioners, and these bonds can take but one shape – that of formal association"* (ibidem: 298)<sup>12</sup>.

Gli autori si focalizzano sull'analisi del processo di professionalizzazione per giustificare questa presa di posizione, per cui un gruppo professionale comincia a realizzare una specializzazione progressiva di servizi al fine di accrescere la soddisfazione dei bisogni della propria clientela e nel contempo sviluppa dei riferimenti istituzionali, che si incarnano nelle associazioni professionali, che hanno l'obiettivo di conseguire il monopolio di mercato su questi servizi specifici, la codificazione di una serie di norme deontologiche e l'istituzionalizzazione di un corpus di conoscenze sistematiche su cui fondare l'acquisizione di una cultura professionale (Dubar, 1991).

Il concetto di professione si distacca poi progressivamente dal tema del percorso di professionalizzazione a seguito dell'ingresso di Talcott Parsons e l'affermazione della corrente funzionalista in sociologia, che, per quanto riguarda le professioni, decide di approfondire il tema dei criteri che permettono di distinguere le professioni dalle occupazioni, già introdotto da Carr-Saunders e Wilson e Flexner.

---

<sup>11</sup> *"I professionisti sono persone in possesso di una tecnica intellettuale specializzata"*, traduzione a cura dell'autrice.

<sup>12</sup> *"Ma una tecnica può esistere e le persone possono praticarla e ancora potrebbe non esserci una professione. Allo stesso modo in cui un insieme di famiglie in una società primitiva non formano uno stato, così un numero di persone, sebbene possano svolgere funzioni simili, non costituiscono una professione se rimangono isolati. Si può dire che una professione esiste quando ci sono dei legami tra i suoi praticanti e questi legami non possono che avere una sola forma – quella dell'associazione formale"*, traduzione a cura dell'autrice.

Il contributo dei funzionalisti è evidenziato dal successo del frame tassonomico (Klegon, 1978), che si inizia a delineare a partire dal fondamentale articolo di Parsons del 1939, in cui il sociologo americano focalizza la propria attenzione sui criteri attraverso i quali è possibile differenziare i professionisti dagli altri lavoratori, approccio che raggiungerà il suo culmine nell'altrettanto celebre articolo di Greenwood (1957). I professionisti, secondo l'approccio sviluppato da Parsons e approfondito dalla sua scuola, potevano essere considerati i prototipi dell'attore sociale razionale e moderno, in quanto rispettavano la giusta combinazione di interessi e valori su cui si fonda la teoria funzionalistica dell'ordine sociale: neutralità affettiva, universalismo, collettivismo, specificità funzionale e status acquisito. La stessa presenza dei professionisti rappresentava per il sociologo americano il simbolo della modernità: è con la società industriale che l'esercizio del sapere viene regolamentato e svolto all'interno dell'ambito professionale (Parsons, 1939) e le società possono essere gerarchizzate nel loro percorso di modernizzazione anche attraverso il numero di professionisti presenti al loro interno (Barber, 1963).

L'apporto specifico di Parsons all'interno della scuola funzionalista fu la convinzione che si potesse istituire una suddivisione tra le occupazioni basata sull'atteggiamento morale di coloro che le svolgevano, nella quale i professionisti rappresentavano il modello alternativo all'economia di mercato: questi lavoratori non solo possedevano un sapere esoterico, ovvero incomprensibile a chiunque non fosse stato già iniziato alla professione (Parsons, 1969), ma, soprattutto, lo mettevano a disposizione degli altri al fine di offrire un servizio all'intera società (Barber, 1985). Infatti, non è il desiderio dell'arricchimento personale a sostenere il professionista nello svolgimento del suo lavoro, quanto la volontà di svolgere un servizio per il proprio cliente/paziente o sostenere l'avanzamento della propria disciplina. Parsons aveva in mente figure quali i professionisti *liberali* o gli scienziati quando parlava di professionisti: nella sua impostazione teorica, queste figure potevano essere accomunate dall'approccio disinteressato con il quale svolgevano il proprio lavoro (Parsons, 1939).

All'interno di un celeberrimo articolo sul mondo della medicina del 1951, Parsons fonda il modello di relazione professionale sul rapporto terapeutico medico-paziente, sulla base dell'emergenza di tre caratteristiche salienti: un sapere pratico fondato sull'esperienza, una competenza specializzata e un approccio disinteressato (Champy, 2009). Questi elementi sono ben riassunti da Sarfatti Larson (1977) che li esplicita secondo tre dimensioni:

- dimensione cognitiva: una professione si basa su un bagaglio consistente di sapere e tecniche, che necessita di un lungo periodo di formazione per essere acquisito;

- dimensione normativa: una professione è tale quando è orientata al servizio e basata su un sistema di etica professionale, che ne giustifica il privilegio di auto-regolarsi;
- dimensione valutativa: una professione si distingue dalle occupazioni per le caratteristiche di autonomia e prestigio, che tendono a trasformare i professionisti in membri di comunità organizzate e portatrici di specifici interessi.

Per le altre professioni, che solo parzialmente rispondono ai criteri tassonomici identificati dai funzionalisti si utilizzano espressioni come *professionalizzazione incompleta*, *professione marginale*, *semi-professionisti* (Turner, Hodge, 1970) a seconda della presenza o meno di uno dei quattro criteri considerati costitutivi della dimensione professionale dai funzionalisti: un patrimonio elevato di conoscenza sistematica, l'orientamento verso l'interesse comunitario, una forma di autocontrollo nel comportamento attraverso codici etici interiorizzati nel processo di socializzazione al lavoro e un sistema di riconoscimenti monetari e onorari (Barber, 1963).

Questo modello diventa l'approccio sociologico dominante al tema delle professioni fino alla rottura operata dalla sociologia critica della seconda scuola di Chicago e dai sociologi di stampo neo-weberiano. Infatti, verso la fine degli anni '60 questo paradigma entra in crisi, proprio perché era sempre più chiaro come fosse fallimentare il tentativo di trovare una definizione a priori e universalmente valida di che cos'è una professione, che consentisse di distinguere i professionisti da coloro che svolgono semplicemente un'occupazione (Champy, 2006). Infatti, sono principalmente tre le critiche di carattere generale che rendono insoddisfacente l'approccio funzionalistico alle professioni. In primo luogo, si discute il presunto valore analitico della distinzione tra professioni e non professioni, che viene messa in discussione dal moltiplicarsi di ricerche che dimostrano quanto questo confine sia fluido e sostanzialmente arbitrario: da semi-professioni a professioni apparenti, sono molte le occupazioni che trovano una difficile collocazione in questo sistema rigido, a causa della corrispondenza solo parziale ai criteri professionali enumerati dall'approccio tassonomico. In secondo luogo, la definizione di professione è difficilmente considerabile come onnicomprensiva e vi sono numerose differenze tra gruppi intesi universalmente come professioni, per esempio giornalisti e ingegneri, che condividono ben poco a parte l'attribuzione di un identico statuto professionale. In ultimo, è difficile stabilire la rilevanza specifica di ciascun attributo: la gerarchia tra professioni cambia notevolmente a seconda che si consideri più importante il criterio della conoscenza, l'orientamento verso il bene comune o le politiche di chiusura sociale (Speranza, 1999).

A seguito di tale crisi nasce e si consolida a Chicago durante gli anni '50 e '60 la scuola interazionista, influenzata dal movimento per i diritti civili, che si afferma come un movimento di critica all'autorità costituita in aperta opposizione al paradigma funzionalista dominante di

Talcott Parsons. Per riassumere molto brevemente i principali punti di rottura, questa sociologia rifiuta l'approccio sostanzialista dei funzionalisti per rivendicare uno nominalista, che presenta il concetto di professione come un *folk concept*, un termine di linguaggio corrente che però viene utilizzato in modo a loro parere strumentale dai professionisti per cercare di acquisire uno status onorifico e distintivo e delle misure di protezione sul mercato. Inoltre, l'acquiescenza dei funzionalisti rispetto ai discorsi degli attori dominanti nel sistema delle professioni non ha permesso di dare voce a chi svolgeva una professione che non godeva dello stesso potere delle associazioni professionali delle professioni liberali: dunque gli interazionisti assumono una posizione di sospetto nei confronti degli attori studiati, tipica più in generale di tutti i sociologi di ispirazione critica (Champy, 2006). Infine, l'analisi interazionista si caratterizza per essere processuale e interessata a sviluppare una concezione costruttivista delle professioni, provata dall'interesse specifico verso i percorsi di professionalizzazione e istituzionalizzazione che diventa l'oggetto principe della "nuova" sociologia delle professioni.

In generale, a partire da questa "rivoluzione" teorica si introducono nella sociologia della professione una serie di nuovi temi:

- La socializzazione e il processo di inserimento dei nuovi membri all'interno di un gruppo professionale: Olesen, Whittaker (1970), Bucher, Stelling (1977);
- Il processo di professionalizzazione: Wilensky (1964), Jamous, Commaille and Pons-Vignon (1969), Sarfatti Larson (1977);
- Il potere professionale e le disparità di potere che esistono sia all'interno che tra differenti gruppi occupazionali: Freidson (1986), Abbott (1988);
- L'interesse verso le occupazioni in generale e la critica all'idea di una specificità del lavoro professionale: Hughes (1958 e 1984), Becker e Strauss (1956).

Come è evidente dai temi sopra richiamati, il gruppo di "nuovi" sociologi delle professioni fa direttamente riferimento alle teorie del potere e pone al centro della riflessione sociologica il tema weberiano della chiusura sociale. Essi affermano che le professioni si riconoscono per il potere che sono in grado di conseguire rispetto al resto delle altre attività professionali; la coerenza interna e l'orientamento al bene comune che i funzionalisti avevano assunto come uno dei postulati dell'analisi dei gruppi professionali sono dunque tutte da dimostrare.

Questo tema era già stato introdotto dal termine professionalizzazione, che fa la sua comparsa nel 1964 nel celebre articolo di Wilensky, dove si identificano la successione di fasi che un'occupazione deve attraversare per potersi fregiare di una piena identificazione con professione, intesa in senso restrittivo. L'elemento comune agli studi che si focalizzano

sull'analisi di come le professioni sono diventate tali è legata all'assunto per cui questo processo si avvia e segue una storia comune (Abbott, 1988); infatti, Wilensky, ancora sociologo funzionalista sebbene di transizione, identifica le seguenti fasi secondo cui i processi di sviluppo delle professioni convergerebbero, che corrispondono ad altrettanti requisiti: il consolidamento di una certa attività lavorativa, l'istituzione di scuole e università che formino persone per il suo svolgimento specifico, la nascita di associazioni professionali, un riconoscimento formale e pubblico riconosciuto per legge che sancisca una forma di monopolio e protezione legale del titolo o della funzione e, in ultimo, l'elaborazione di un codice deontologico.

Nel 1970 Becker rompe gli schemi tradizionali di analisi sociologica delle professioni introducendo un'interpretazione di professione come *folk concept*, che viene rivendicato da alcune occupazioni per auto-descriversi in funzione morale e socialmente desiderabile (1970). A questa prima teorizzazione, si aggiungono poi quelli che saranno i principali contributi a questo filone, che si distaccheranno progressivamente dalle posizioni funzionaliste, soprattutto per criticarne l'assunto che vedeva le professioni orientate per definizione al bene comune e totalmente disinteressate. I maggiori studi possono essere identificati dal libro di Freidson (1970) "*Professional dominance: the social structure of medical care*" e il libro di Magali Sarfatti Larsson (1977) "*The rise of professionalism*" che sviluppa un'analisi sociologica delle professioni che si mette in posizione di aperta critica nei confronti all'elitismo del frame tassonomico (Groß, Kieser, 2006).

Per Freidson, il professionalismo va inteso come un modello alternativo a quello burocratico (secondo la concezione weberiana) e si afferma tramite la professionalizzazione, che è un processo in base a cui un gruppo occupazionale auto-organizzato conquista il diritto esclusivo di svolgere un determinato lavoro, sulla base del possesso di una conoscenza esoterica e per l'elevata qualità dei suoi servizi. Questo implica che gli appartenenti a questo gruppo sociale possono controllare la formazione e i criteri necessari ad accedervi, nonché valutare come questo viene svolto, attraverso istituzioni formali e pubblicamente riconosciute. Grazie alla forza della loro *expertise*, i professionisti rivendicano una totale autonomia nella gestione del loro lavoro che va al di là dell'organizzazione presso la quale lo erogano e che risponde soltanto all'associazione professionale dei membri di quella determinata professione. Questa rivendicazione di controllo sociale su un ambito del sapere professionale determina necessariamente anche una ripercussione positiva dal punto di vista della valutazione sociale delle occupazioni (Freidson, 2002).

Seguendo questo primo spunto di Freidson, l'idea sviluppata da Sarfatti Larson si basa sul concetto di progetto professionale: le attività lavorative che rivendicano lo status di professione

stanno combattendo una battaglia per acquisire sia un controllo monopolistico sul mercato, sia una posizione privilegiata all'interno del sistema delle professioni, al fine di conseguire e difendere il loro ruolo di lavoratori esperti all'interno della società. Questo fatto non è una conseguenza del processo di differenziazione connesso alla modernizzazione, ma è il risultato di una serie di micro e macro conflitti sociali finalizzati al conseguimento del potere economico e simbolico per l'intero gruppo professionale all'interno della società: le strategie di chiusura sociale sono il discrimine che permette di distinguere i professionisti dalle altre occupazioni. In poche parole, a suo parere, le professioni non sono esclusivamente delle categorie occupazionali, ma, al contrario, sono strettamente legate al sistema di ricompense materiali e di prestigio che colloca i professionisti nel ceto medio e medio-alto del sistema di stratificazione sociale (Sarfatti Larson, 1977).

Insieme a questi sono da ricordare i lavori della scuola interazionista con gli interventi nel dibattito di Hughes, Becker e Strauss, i quali pongono l'attenzione sul fatto che tutte le occupazioni devono essere studiate come delle forme per la realizzazione di sé. Per le professioni in particolare, questi studiosi insistono sul carattere elitario del loro impiego professionale e a interpretare le dimensioni evidenziate dai funzionalisti come delle argomentazioni retoriche a posteriori che i professionisti utilizzano per giustificare la posizione privilegiata nella stratificazione sociale (Dubar, Tripier, 2005). Essi spostano l'attenzione della sociologia sulla creazione di un sistema di credenziali formale, attraverso il riconoscimento di un titolo di studio per controllare l'accesso alla professione e come base di costituzione di un mandato, che legittimi la loro posizione sociale (Dubar, 1994).

Ciò che accomuna questi nuovi studi, che possono essere indicativamente raggruppati proprio per il comune richiamarsi alla tradizione critica, è il tentativo di riformare la sociologia delle professioni di ispirazione funzionalista e soprattutto la sua definizione di professione. Infatti, essi si oppongono ad una definizione centrata sull'idea che le professioni detengono un sapere raro, socialmente utile e, in particolare, al presupposto che i professionisti si sentano propensi ad agire in maniera disinteressata al servizio dei clienti e della collettività (Champy, 2006). Il contributo positivo di questa scuola è rappresentato soprattutto dalla rottura dell'assunto tra professioni, modernizzazione e orientamento al bene comune, introducendo la dimensione di rivendicazione e lotta per il riconoscimento all'interno del sistema delle professioni, che è alla base del concetto di professionalismo in sociologia. L'attività professionale di tutti coloro che svolgono un mestiere, *qualunque esso sia*, deve essere studiata come un processo biografico e allo stesso tempo identitario, al fine di arrivare a comprendere perché una persona arriva a fare quello che fa nella vita (Hughes, 1984).

Tuttavia, gli approcci citati, sia tassonomici che critici, hanno in comune due atteggiamenti di fondo: in primo luogo, un'idea statica e gerarchica del sistema delle professioni, che trovava la sua giustificazione in una società che apparteneva ancora pienamente al modello della modernità societaria, come teorizzato da Magatti (2003), in cui il cambiamento, anche nel caso fosse previsto, era lento e facilmente prevedibile nelle sue conseguenze sull'intero sistema. In secondo luogo, l'approccio tassonomico si basava sull'idea che esistesse la possibilità di ordinare gerarchicamente le occupazioni fino a stabilire un confine in cui una semplice occupazione diventava qualcosa di più, assumendo lo status di professione attraverso un percorso di professionalizzazione uguale e indipendente dal contesto spazio-temporale nel quale si era avviato. Gli studi di ispirazione interazionista e weberiana hanno messo in discussione questa convinzione, mostrando come esistesse uno scarto tra le professioni che rientravano nei criteri di definizione della professione da parte dei sociologi e le professioni effettivamente studiate da parte dei sociologi; inoltre, a loro parere nessuna professione era davvero in grado di soddisfare alla lettera i criteri che avrebbero dovuto limitare il campo della disciplina.

La posizione critica nei confronti delle professioni e del ruolo da esse giocato nella struttura della stratificazione sociale delle società moderne, tipica della tradizione degli studi interazionisti, viene ripresa e sviluppata dalla scuola francese a partire dagli anni '70. La sociologia dei gruppi professionali, come in seguito si definiranno i sociologi che ne fanno parte, si inserisce nel dibattito internazionale sulle professioni nel solco delle critiche all'approccio tassonomico e sviluppa un percorso di ricerca che porterà progressivamente ad abbandonare l'analisi macrosociologica del sistema delle professioni a favore di studi sui *petits métiers* e sull'identità professionale dei lavoratori (Champy, 2006).

### **3.2 La sociologia dei gruppi professionali**

La sociologia francese delle professioni si ispira principalmente alla tradizione interazionista e si è sviluppata in opposizione aperta all'approccio funzionalista, che ha dominato negli anni '50 e '60 la disciplina (Champy, 2006). Sebbene dopo un pionieristico contributo di Durkheim al tema oltralpe ci si fosse sostanzialmente disinteressati all'argomento, a partire dalla fine degli anni '60 e con l'inizio dei '70 alcuni autori come Bourdieu e Chapolier riprendono e sviluppano in modo radicale le critiche che Becker e altri studiosi avevano iniziato a portare all'approccio tassonomico, fino a costituire una specifica tradizione continentale che si oppone alle posizioni restrittive dei sociologi anglosassoni (Champy, 2009). In particolare, si inizia a consolidare l'uso del lemma professione in *sensu estensivo*, nell'idea che tutte le professioni siano in grado di accumulare specifici bagagli di esperienza e conoscenza: questi dunque sono i temi che rappresentano l'interesse specifico dei sociologi che si interessano allo studio dei gruppi

professionali. Per i sociologi francesi, infatti, il lemma professione include tutte le occupazioni nel momento in cui sono basate su competenze specializzate e su un'identità collettiva più o meno condivisa e istituzionalizzata: un gruppo professionale si distingue in base alla visibilità sociale dell'attività (Boussard, 2010).

In Francia, lo studio delle professioni nasce intriso di un approccio marxista in cui la nozione di professione viene esplicitamente criticata a favore di un'analisi basata sul termine di classe sociale: infatti, la sociologia di stampo continentale è spesso stata caratterizzata dalla tendenza a sovrapporre lo studio delle professioni (spesso identificate con quelle *liberali*) all'analisi delle élite e delle strutture di potere (Paci, 1993). Agli inizi degli anni '70, infatti, l'articolo di Bourdieu, Boltanski e de Saint-Martin (1973) sostiene che la rivendicazione dello statuto professionale è strumentale a mascherare la natura ineguale della stratificazione sociale al fine di far apparire la posizione sociale privilegiata come legittima e basata su una differenza di competenze; in quegli stessi anni, Benguigui (1972), Maurice (1972) e Chapoulie (1973) iniziano a pubblicare i primi testi specifici di studio sulle professioni, ancora caratterizzati dal sospetto nei confronti del termine stesso e in un contesto che vedeva la disciplina completamente dominata dal paradigma del lavoro operaio (Dubar, 2003).

In particolare, Chapoulie in un suo articolo del 1973 ha segnato la nascita di quello che è il termine corrente per indicare la disciplina in Francia: la sociologia delle professioni è, infatti, sociologia dei gruppi professionali, perché quest'ultima parola consente di evidenziare il ricorso a professione in senso *estensivo* e non solamente l'attenzione a quelle professioni cosiddette consolidate, che hanno sviluppato quell'insieme di caratteristiche specifiche che le rende professioni anche in senso *restrittivo* – come per esempio il monopolio nell'esercizio di determinate funzioni, come il controllo sulle pratiche di accesso al mercato. Il centro dell'interesse di questi studiosi è il controllo sulla concorrenza e le strategie di mobilità sociale che vengono giocate in maniera più o meno consapevole dagli appartenenti ad uno specifico gruppo professionale in termini di rapporti di potere e come strumento di distinzione dalla classe operaia (Chapoulie, 1973).

Il termine *gruppo professionale* deriva da Durkheim stesso che l'aveva utilizzato all'interno della prefazione alla seconda edizione di "*De la division du travail social*" (1902), in cui auspicava la rinascita, sul modello delle corporazioni medioevali, di gruppi intermedi quali appunto i gruppi professionali che potesse divenire istanze di regolazione della vita economica e sociale (Dubar, 2003). Egli sottolineava, infatti, come le corporazioni, costruite sulla base dell'appartenenza ad un determinato mestiere o professione, potessero costituire un modo per mitigare gli effetti dovuti alla anomica divisione del lavoro prodotta dal mercato: secondo il

pensiero del sociologo francese, esse rappresentavano la soluzione per costituire quella fonte di regolazione morale e/o giuridica che consente di governare i processi economici con una certa coesione e regolarità attraverso l'emanazione di norme che provengono da un gruppo, del quale l'individuo si senta partecipe. Questo gruppo può essere rappresentato solo sulla base della condizione professionale, proprio perché la specializzazione insita nella produzione industriale determina la necessità che tali norme siano prodotte solo da professionisti competenti che conoscano il funzionamento della propria attività e le esigenze dei loro pari. La base morale che giustificava una tale associazione andava rintracciata nel fatto che gli individui che sono occupati nello stesso mestiere sono in relazione proprio per il fatto di condividere medesime esigenze dovute alla similarità delle loro occupazioni, in modo tale che proprio all'interno di tali gruppi professionali siano risolte le dispute e generate le norme che consentano di governare le relazioni sociali tra i membri di una stessa comunità professionale (Durkheim, 1893).

A partire dagli anni '80, tuttavia, l'approccio marxista inizia a declinare a favore di un interesse sempre più specifico verso quelle che sono definiti "*les petites métiers*", a cui sono dedicati un gran numero di studi empirici. Inoltre, la sociologia dei gruppi professionali, diversamente da quella di tradizione anglosassone, sviluppa nel corso del tempo un interesse specifico per alcuni temi che vanno al di là del percorso di istituzionalizzazione e dell'analisi del potere del professionalismo: infatti, molti degli studi che caratterizzano la disciplina si concentrano sull'analisi dell'incorporazione organizzativa delle professioni e sulle pratiche identitarie, che giocano un ruolo fondamentale nella formazione delle appartenenze professionali dei gruppi sociali (Dubar, Lucas, 1994). A questo proposito vale la pena citare i lavori che sono stati realizzati soprattutto dal gruppo che fa capo a Claude Dubar e Didier Demazière nel corso degli anni '90 e 2000, che hanno avuto il merito di saldare la ricerca di nuovi strumenti metodologici di ispirazione non standard applicati allo studio delle identità professionali nell'uscita dal mondo della formazione (1997) e nelle imprese (1991).

L'esigenza di andare al di là dei gruppi professionali istituzionalizzati per studiare i gruppi professionali nella loro eterogeneità costituisce dunque l'apporto più significativo della riflessione francese sulle professioni. Solo per richiamare alcuni dei lavori più significativi, è possibile citare l'indagine realizzata attraverso le interviste biografiche da Daniel Bertaux e Isabelle Bertaux-Wiame sui panificatori (1980), la tesi dottorale di Jean-Michel Chapoulie sugli insegnanti della scuola secondaria (1984), gli studi condotti da Isabelle Baszanger sui medici e sulla loro socializzazione professionale (1983), l'opera di Luc Boltanski sui quadri (1982), a cui poi seguiranno diversi altri studi come per esempio Anne-Marie Arborio e il suo lavoro sulle assistenti infermiere - *aides soignantes* (2003) e ancora Odile Henri (2006) e Isabelle Berrebi-Hoffman (2006) sul mondo della consulenza, Boussard sui manager (2010). A questi studi si

affiancano altre correnti dedicate allo studio della divisione del lavoro e all'analisi del potere professionale, nella scia delle tradizioni critiche già consolidate negli Stati Uniti (Champy, 2009).

### **3.3 Oltre la professione, il professionalismo**

La moltiplicazione degli studi e il successo degli approcci micro-sociologici non è tipica solo della Francia. Infatti, con la messa in discussione dell'approccio tassonomico e la consapevolezza dell'impossibilità di costruire modelli teorici onnicomprensivi (Bauman, 1987), la disciplina della sociologia delle professioni a partire dagli anni '80 si frantuma in numerose specializzazioni, diventando sempre più una sociologia della singola professione. La rinnovata attenzione di cui sono oggetto le attività lavorative, le trasformazioni strutturali in atto all'interno del mercato del lavoro e la crisi delle grandi narrazioni teoriche porta i sociologi del lavoro ad occuparsi più in dettaglio delle singole professioni nuove, tradizionali o emergenti che siano, evidenziandone caratteristiche e peculiarità e lasciando in secondo piano i tentativi di definire una tassonomia delle occupazioni professionali. In letteratura – e non solo in Francia – si assiste ad un'esplosione di studi relativi alla singola occupazione professionale con un interesse specifico sia sulle tradizioni professionali di stampo liberale, sia per quelle professioni che sono oggetto di processi di professionalizzazione avvenuti più recentemente (Abbott, 1993): l'esigenza di focalizzarsi su una singola specializzazione professionale dipende anche dalla crescente complessità di ciascuna attività professionale e sfocia in una crescente attenzione allo studio caso per caso e professione per professione (Abbott, 1988).

Nella sociologia delle professioni oggi si continua a discutere tra i sociologi che si ispirano alle due tradizioni francesi e anglosassoni che abbiamo presentato (Evetts, 2006), con un dibattito spesso animato tra Julia Evetts, David Sciulli, Magali Sarfatti Larson, che prosegue tutt'ora e che ha caratterizzato il primo decennio degli anni 2000<sup>13</sup>. Da un lato, i più importanti fra gli ultimi studi nella disciplina delle professioni hanno in parte ripreso una definizione in senso più restrittivo del significato di professione, come per esempio in Freidson (2001) e Abbott (1988) facendo tornare alla ribalta il problema sostanziale di definizione del campo di studi, che ha attraversato in maniera trasversale tutta la storia della disciplina. In generale, la posizione di questi studiosi è che i professionisti possano essere distinti da coloro che svolgono un'occupazione sulla base del fatto che svolgono un'azione complessa, nel contesto di una

---

<sup>13</sup> A questo proposito è possibile consultare il numero 53(6) e 54(1) di *Current Sociology* (2006) e il numero 9(6) di *Contemporary Sociology* (2010), dove ben emergono le posizioni dei neo-weberiani (rappresentati da Sciulli e Saks) e dai sostenitori della sociologia dei gruppi professionali, come Evetts e Svensson.

condizione di incertezza in cui l'applicazione del sapere non avviene in modo meccanico ma attraverso un processo congetturale (Champy, 2009).

Abbott, per esempio, nel suo libro del 1988 *"The system of professions"* cerca di superare i problemi legati all'uso del termine professione in senso restrittivo connotandolo di significato valoriale, che lo ritrae come il risultato di una battaglia di tipo rivendicativo che viene condotta principalmente con strumenti culturali. Partendo da un approccio sistemico e non più legato allo studio di una singola specializzazione professionale, l'autore americano individua il fenomeno di maggiore interesse nello sviluppo professionale nella lotta per la giurisdizione, per la quale un gruppo professionale acquisisce un controllo considerato universalmente come legittimo e esclusivo su una certa area del sapere a seguito di un conflitto con professioni che rivendicano una giurisdizione simile all'interno del sistema delle professioni. Tale conflittualità determina il fenomeno delle contese inter-professionali, in quanto le dispute sono indirizzate a circoscrivere un ambito di conoscenza a danno di altri gruppi professionali, in una visione del mondo fortemente orientata in senso weberiano, in cui ciascuna professione vuole rivendicare una competenza esclusiva, istituendo un monopolio e escludendo l'accesso ai non membri attraverso molteplici strategie di chiusura sociale, spesso basate sulla regolazione pubblica e l'istituzionalizzazione dei percorsi formativi.

In questo senso, alcuni autori come McDonald (1995) e Witz (1992) hanno approfondito e ampliato il concetto di progetto professionale di Sarfatti Larson al fine di utilizzarlo per spiegare le direzioni della chiusura sociale, sia all'interno del gruppo professionale che si sta studiando sia nei confronti delle professioni che si occupano di un campo del sapere "ecologicamente" vicino. Questo filone di studi ha permesso di evidenziare quali sono le strategie che sono giocate dagli attori del sistema delle professioni al fine di mantenere le proprie posizioni di privilegio o di acquisire uno status privilegiato, favorendo meccanismo di mobilità sociale (Groß, Kieser, 2006). Come abbiamo già visto nella parte di introduzione al testo, lo stesso approccio di Freidson riprende l'analisi weberiana alle professioni per codificare il professionalismo come modello di divisione del lavoro alternativo a burocrazia e mercato (2001).

Tuttavia, gli approcci qui richiamati non si discostano dal modello restrittivo della sociologia delle professioni: infatti, il presupposto che essi reputano fondamentale per determinare l'appartenenza o meno al gruppo di attività che possono rientrare a pieno titolo nel sistema delle professioni è legato al conseguimento di una qualche forma di riconoscimento statale o formale legittima, espresso nella forma di una regolazione pubblica delle professioni che specifichi i meccanismi di accesso al campo del sapere, determinando chi, stabilendo quale

qualifica è necessaria e su quali aspetti del sapere possa essere dichiarato esperto (Groß, Kieser, 2006). Tuttavia, può essere data per assodata una generale condivisione delle critiche verso l'approccio funzionalista, da un parte dirette a dimostrare l'inconsistenza dell'assunto dell'orientamento verso il bene comune da parte dei professionisti, come per esempio in Hughes (1984) e dall'altra orientate a dimostrare l'incoerenza tra il campo empirico e le teorizzazioni storiche sulla definizione di professione, processo di professionalizzazione e criteri per la distinzione tra professioni e occupazioni. Tale tendenza sta aprendo la strada a numerosi interventi che lungi dal focalizzarsi su cos'è professione, cercano oggi di comprendere meglio che cos'è il professionalismo, inteso come modo di vivere la propria attività lavorativa.

In ragione di questo fatto, più recentemente, l'interesse verso il tema del potere è diminuito a favore del successo del termine-concetto professionalismo, che, partendo da un approccio che si basa su una definizione estensiva del concetto di professione in linea con gli sviluppi seguiti dalla sociologia francese, ha posto l'attenzione maggiormente sulla rivendicazione in termini linguistici più che sostanziali dell'inclusione all'interno del sistema delle professioni (Fournier, 1999; Aldridge, Evetts, 2003; Evetts, 2003b). Questo ha permesso un progressivo avvicinamento tra la tradizione francese di analisi dei gruppi professionali e il gruppo di studiosi che si rifanno allo studio del professionalismo, che spingono per allargare il punto di vista sociologico sulle professioni, fino ad includere attività professionali che vedono nel rapporto con l'organizzazione uno dei loro principali punti di forza (Dubar, Tripier, 2005).

L'approccio del professionalismo è più efficace soprattutto se si guarda ai cambiamenti che la struttura occupazionale delle società del capitalismo avanzato ha subito negli ultimi 30 anni. Infatti, con l'affermazione della società postindustriale e con il progressivo consolidamento del trend di terziarizzazione dell'economia, si sono moltiplicate le figure che, pur lavorando con il sapere e la gestione della conoscenza, si pongono al di fuori della tradizionale figura del professionista di stampo liberale, organizzato in associazioni professionali forti e con un expertise molto ben definibili nei suoi confini rispetto alle altre attività contigue. D'altro canto, vi è una sempre più massiccia contaminazione tra il mondo dell'organizzazione e le attività professionali, tanto che è difficile sostenere una totale indipendenza tra questi due mondi, come facevano Abbott e Freidson.

Queste figure professionali sono rimaste in ombra nel dibattito sociologico che più tradizionalmente si è occupato di professioni, perché scompigliano le tradizionali definizioni di professione e occupazione, di sapere e conoscenza, ma sono state ampiamente trattate in quella che più in generale viene definita sociologia del lavoro, che li ha definiti knowledge workers, come abbiamo visto. Infatti, per i professionisti esperti del terziario avanzato la rivendicazione

di uno statuto di professionalità e il riconoscimento della loro professione rimangono ancora delle esigenze molto sentite, soprattutto in ragione del fatto che spesso l'esercizio che fanno di queste attività professionali rientra nel quadro di statuti di impiego molto diversificati, spesso precari e poco protetti, come le partite IVA. Tuttavia, i sociologi che fino ad oggi si sono occupati delle professioni si sono avvicinati allo studio di questo fenomeno avendo in mente l'idealtipo delle professioni liberali e le occupazioni moderne sono state considerate più o meno professionali, a seconda della vicinanza a questo archetipo (Brante, 2010).

La risposta tradizionale, basata sulla creazione di istituzioni atte a regolare il mercato e proteggere l'accesso alle competenze, non può però rispondere alle esigenze di lavoratori che hanno statuti di impiego molto diversificati, competenze ibride, in costante divenire e fanno della mobilità tra organizzazioni una delle caratteristiche peculiari della loro attività. In questo senso, si introduce una questione nuova e fondamentale per l'approccio sociologico alle professioni: come è possibile il riconoscimento della loro specifica capacità di expertise? Come offrire loro l'integrazione all'interno di un sistema di riconoscimenti a lungo o medio termine che non sia basato sui supporti tradizionali?

Le tendenze attuali evidenziano l'emergenza di tensioni forti tra un ricorso sempre più frequente al professionalismo e all'importanza delle competenze nell'ambito delle organizzazioni a progetto che si scontra con un sistema delle professioni rigido, basato sul riconoscimento formale di competenze e su una strutturazione di una gerarchia tra professioni (Reynaud, 2009). Questo è il nodo che la sociologia delle professioni deve ancora risolvere e che, solo in parte, è stato trattato dalla sociologia del lavoro nell'ambito della riflessione fatta sui knowledge workers.

### **3.4 Da professionisti a knowledge workers**

Il lavoro contemporaneo si trova attualmente in una fase di trasformazione, che è stata avviata a partire dagli anni '70 da una serie di fenomeni appartenenti al sistema socio-economico macro e al sistema micro organizzativo:

- lo sviluppo progressivo di un terziario avanzato;
- l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche;
- lo sviluppo e il consolidamento di nuove professionalità;
- la ridefinizione della struttura organizzativa secondo il modello a rete;

- l'emergenza dei processi comunicativi<sup>14</sup>.

Questi cambiamenti evidenziano una rivoluzione nei contenuti del lavoro e nei ruoli del lavoro (La Rosa, 1997): nei *contenuti*, perché la peculiarità del nuovo corso economico sta nella rinnovata importanza della conoscenza come fattore chiave all'interno della produzione economica, a scapito del capitale e del lavoro manuale; nei *ruoli*, perché si passa da un modello centrato e dominato dal lavoro salariato a un continuum di situazioni organizzative e contrattuali, guidato alla base dai processi convergenti dell'autonomizzazione e dell'esternalizzazione (Zanini, Fadini, 2001).

Il consolidamento di questi cambiamenti ha messo in discussione la tradizionale concezione delle professioni, da sempre identificata con i professionisti liberali, liberi professionisti spesso sganciati da un riferimento organizzativo e rappresentati all'interno di istituzioni professionali, al fine di distinguerli dal resto della forza lavoro. Infatti, uno dei fenomeni che caratterizza la trasformazione in senso postindustriale della società è la crescente diffusione di forme non convenzionali di occupazione professionale, che non rientrano, se non in modo problematico, nella tradizionale definizione di libero professionista autonomo, come per esempio la dizione lavoro autonomo di seconda generazione (Bologna, Fumagalli, 1997; Zanini, Fadini, 2001).

I nuovi professionisti sono quei lavoratori che si occupano di assimilare, elaborare e applicare la conoscenza – il *knowledge* - all'interno delle relazioni economiche al fine di erogare un servizio alle organizzazioni che vogliono essere competitive all'interno del mercato economico globale. Il *knowledge* è il contenuto di conoscenza proprio dell'attività lavorativa e assume tra le sue proprietà quella di essere ordinabile, cumulativo e inscindibile dal soggetto o dalla comunità di pratica che lo possiede (Bauer, Dahlquist, 1999). Esso diventa parola chiave in questo processo di trasformazione e acquista importanza a scapito del capitale e del lavoro manuale, proprio in considerazione del fatto che la forza lavoro sta diventando sempre più composta da colletti bianchi (Collins, 1997): un *knowledge worker* è un lavoratore competente che svolge attività immateriali, le cui attività sono centrate sulla creazione, produzione, capitalizzazione, preservazione, diffusione e trasmissione di sapere, generato a partire dal proprio bagaglio di conoscenza (Bouchez, 2006; Butera e altri., 2008).

Il termine *knowledge workers*, sebbene utilizzato per la prima volta in questa accezione da Peter Drucker all'interno del suo libro del 1959 "*Landmarks of tomorrow*", inizia a prendere piede nella letteratura sociologica a partire dal libro di Robert Reich "*The work of nations*" (1991):

---

<sup>14</sup> Tipologia proposta da La Rosa (1997).

questo testo segna una svolta all'interno della sociologia del lavoro e inizia a riportare al centro dell'attenzione il lavoro umano nelle sue caratteristiche cognitive (Bologna, 2007).

Il *knowledge worker* è il protagonista del cambiamento che ha portato alla crescita del lavoro terziario e al conseguente declino della fabbrica come *locus* del lavoro (Sassen, 1991; Castells, 1996; Butera e altri, 2008): l'affermazione dell'economia postindustriale è stata, infatti, identificata nello spostamento – anche retorico – da un'economia basata sulla produzione fisica dei beni a un modello che verte sull'accumulazione del sapere per la produzione di beni immateriali (Bell, 1973; Drucker, 1993). Questa trasformazione è stata frutto di un doppio movimento di cambiamento: da una parte, si assiste ad una progressiva affermazione sul mercato di nuove professionalità che fanno della conoscenza la loro risorsa strategica e, dall'altra, le grandi imprese fordiste avviano un processo di snellimento progressivo che le porterà ad espellere e esternalizzare quelle attività specialistiche che prima erano interne. Infatti, la moltiplicazione di vecchie/nuove figure professionali è connessa ad una serie di tendenze che si sono stabilizzate nel corso degli anni all'interno delle economie dei paesi occidentali a sviluppo capitalistico avanzato:

- il consolidamento di nuove sfere di competenza (es. esperti IT);
- la nascita di nuovi bisogni agiti soprattutto dalle organizzazioni (es. consulenti);
- l'emergere di nuove forme prescrittive da parte degli stati nazionali, che hanno contribuito alla nascita di nuovi specialisti per nuove specifiche funzioni (es. valutatori).

Le professioni si trovano al crocevia di questo cambiamento proprio perché per definizione si basano sul ricorso della conoscenza (Brint, 2001): con il consolidamento di questa tendenza, iniziarono a nascere sempre più attività, dette di *business o producer services*, che si proponevano come fornitori di prestazioni professionali e consulenziali per la grande azienda (Maione, 2001).

La retorica postindustriale descrive il *knowledge* come il più importante mezzo per l'innovazione e lo sviluppo di nuovo *business*, che dipende sostanzialmente dal lavoro immateriale di miglioramento e sviluppo di nuovi metodi di produzione o dalla risoluzione di problemi organizzativi o di produzione. Le organizzazioni si trasformano in un contenitore “*per la gestione strategica e operativa dei processi di conoscenza*”(CNEL, 2000: 34): secondo il punto di vista di questi studiosi, è il lavoro stesso a subire una trasformazione ontologica che lo trasforma in linguaggio e socialità. Infatti, “*il processo lavorativo materiale è descrivibile empiricamente come complesso di atti linguistici, sequenza di asserzioni, interazione simbolica. In parte, perché l'attività del lavoro vivo si esplica, ora, a fianco del sistema di macchine, con*

*compiti di regolazione, sorveglianza e coordinamento. Ma soprattutto perché il processo produttivo ha per “materia prima” il sapere, l’informazione, la cultura, le relazioni sociali* (Zanini, Fadini, 2001: 181).

Inoltre, come già sottolineato da Charles Wright Mills nel 1951, i professionisti d’impresa che vivono e lavorano in un ambiente organizzativo hanno come specifico riferimento nuove sfere di intervento, come le imprese e gli enti pubblici, che erano marginali e secondari nelle professioni liberali, che si dedicano sostanzialmente alla consulenza esperta agli individui. Le organizzazioni diventano fondamentali per capire questo cambiamento, proprio perché la loro funzione è quella di rendere produttiva e patrimonio comune la conoscenza incarnata nei singoli individui (Barley, 1996).

I nuovi professionisti sono in un certo senso l’evoluzione dei professionisti liberali: pur lavorando sulla base della professionalità acquisita nel corso di lungo percorso di studi, contrariamente ad essi performano la loro attività nel confine tra organizzazione e lavoro indipendente, utilizzando la conoscenza *come una risorsa strategica* (Freidson, 2001; Florida, 2002; Butera e altri, 2008) all’interno di un nuovo contesto nel quale sono due i principali riferimenti istituzionali, la comunità professionale di riferimento – spesso informale e slegata da specifiche appartenenza associative e l’organizzazione (o le organizzazioni) nella quale sono coinvolti.

In conclusione, i sociologi delle professioni faticano a rendere conto dei professionisti esperti di impresa, perché condividono solo alcune delle caratteristiche ritenute fondamentali per “accedere” allo status di professionisti: infatti, il loro processo di riconoscimento si presenta difficoltoso sia dal punto di vista della tradizione sociologica che più in generale della società e della dimensione pubblica e di senso comune del discorso, per i quali sono ancora oggetti misteriosi. Tuttavia, il numero crescente di persone che offrono competenze innovative, spesso attraverso forme di impiego non-standard e al di fuori di ogni formale riconoscimento statale, sottolinea la necessità di ripensare il concetto di professionalismo e di professione, in modo tale che sia possibile estenderlo e comprendere queste nuove figure del mondo del lavoro.

Proprio per questa incapacità di comprenderli, le teorie che si rifanno alla knowledge economy sono state studiate soprattutto nell’ambito della sociologia del lavoro, che ha visto il succedersi di numerosi interventi da parte di studiosi interessati più a capire le dimensioni di scenario che a comprendere le trasformazioni sulla base dei risultati emergenti dal campo. Molti autori si sono spesi offrendo la propria interpretazione sul futuro del lavoro, spesso attraverso predizioni speculative a volte molto ottimistiche (il *knowledge worker* come nuova forma di liberazione dal lavoro) o molto pessimistiche (il gruppo di teorie che sono accumulate dalla *fine del*

*lavoro*), spesso teorizzate senza ricorso a dati empirici sistematici (Watson, 2008). Queste teorie, per quanto molto dissimili tra di loro sia per i risultati a cui arrivano, sia per gli elementi del lavoro a cui prestano attenzione, possono essere accomunate dalla diffusa sottovalutazione del lavoro come strumento di integrazione sociale. È davvero questa la chiave di lettura che permette di comprendere i professionisti che sono occupati nelle attività legate all'erogazione dei servizi avanzati alle imprese?

### **3.5 La fine del lavoro?**

Le teorie che si rifanno alla *knowledge based economy* (OECD, 1996) sono state accolte dal dibattito sociologico in modo controverso e uno dei primi punti critici si individua nel fatto che in realtà è difficile sostenere che si stiano affrontando delle tendenze veramente nuove all'interno del panorama sociale e economico. In sostanza ciò che affermano gli studiosi che si ispirano a questa tradizione è che la conoscenza diventa sia il fattore produttivo che l'output del processo economico nell'economia dei servizi, in un processo costantemente circolare di produzione e rinnovo della conoscenza (Rullani, 2004). È, tuttavia, evidente che lo sviluppo economico generato a partire dalla rivoluzione industriale e per tutta l'età fordista sia stato caratterizzato da conoscenza applicata al mondo produttivo: solo a titolo d'esempio, il processo nasce in Inghilterra a seguito dell'invenzione della macchina a vapore di James Watt (1764) e dai progressi tecnici ottenuti nella progettazione e realizzazione di nuovi macchinari per la filatura (tra il 1765 e il 1785); lo stesso sistema fordista era basato sull'applicazione dei sistemi scientifici di organizzazione del lavoro formulati da Frederic Taylor (1911). Ciò che è davvero nuovo è la trasformazione sistematica della conoscenza in prodotto in sé e il consolidamento di questi processi in termini quantitativi: sono di più le persone che si occupano di produrre conoscenza nel mondo del lavoro e è maggiormente strategico il ruolo che questi servizi occupano all'interno dell'economie avanzate (Sassen, 1991).

Inoltre, questa teoria non sembra in grado di offrire strumenti concettuali e empirici concreti al di là dell'evocazione di affascinanti scenari: infatti, tra gli altri problemi, va sottolineato come di fondo questo approccio sia minato dall'inconsistenza dell'uso di *knowledge* come strumento analitico (Brint, 2001) e dalla sostanziale ambiguità nella sua concettualizzazione (Collins, 1997): in sostanza, questi approcci sembrano avere una limitata possibilità di applicazione empirica (Doherty, 2009) e il *knowledge* come ricorsa economica è un elemento immateriale e come tale incommensurabile (Brint, 2001). D'altra parte, invece di destare l'interesse dei sociologi delle professioni, il tema dei nuovi *professional* declinati come *knowledge workers* è stato affrontato proprio all'interno di questi frame teorici, dove spesso si prende come assunto il ridimensionamento del lavoro come strumento di integrazione sociale, che al contrario era stato

il tema predominante durante il periodo industriale propriamente detto e, in particolare, delle teorie di ispirazione marxista dove la società veniva definita *società salariale* (Castel, 2004), in virtù dell'importanza di un patto di integrazione sociale che era basato sul coinvolgimento attivo all'interno del mondo del lavoro, sancito dall'appartenenza ad un gruppo professionale (Castel, 2009). Questo perché durante la modernità societaria, l'accesso al sistema di welfare era sostanzialmente basato sul lavoro, che era l'unità centrale per giudicare la posizione sociale e l'integrazione degli individui all'interno della società (Semenza, 2004): lo stato regolava l'accesso ai sistemi di protezione su basi occupazionali, con un'attenzione particolare al rischio più diffuso che era individuato nella perdita di lavoro (e conseguentemente di reddito) da parte del capofamiglia maschio (Ranci, 2002).

Come abbiamo detto, i temi della sociologia del lavoro contemporanea sono due: da una parte, i *knowledge workers* di cui abbiamo già parlato nel paragrafo precedente e dall'altra, il paradigma della *fine del lavoro* (Freysenet, 1999; Strangleman, 2005, 2007 e 2009; Castel, 2009), che sottolinea soprattutto la frammentazione e l'individualizzazione delle carriere e delle identità dei lavoratori in quanto tali, a partire dall'idea che il lavoro come dimensione di coesione sociale abbia perduto la sua importanza nell'economia contemporanea a favore di altri meccanismi identitari. A partire da tesi di autori quali Beck (1999) e Rifkin (1995), si è sviluppato un dibattito sul ruolo declinante del lavoro come fonte di identità e significato per gli individui (Gorz, 1994), una tesi che ha spesso fatto da corollario agli impianti teorici sostenuti dagli studiosi della post-modernità (come Beck, Bauman, Rifkin e Sennett), per cui il ruolo di integrazione sociale del lavoro è stato preso dal consumismo e comunque messo in discussione dal progressivo processo di individualizzazione (Strangleman, 2005). Gli stessi autori sostengono che il lavoro è oggi diventato flessibile, diversificato e soprattutto incerto rispetto al modello fordista in cui era standardizzato, stabile e soprattutto facilmente prevedibile, visto che il percorso di carriera si sviluppava secondo percorsi diffusi e consolidati (Sennett, 1998).

La tesi della *fine del lavoro* ha ottenuto un discreto successo nel dibattito sociologico internazionale, perché è in grado di evidenziare dei fenomeni che sono effettivamente presenti all'interno della società: dal punto di vista del significato soggettivo del lavoro, infatti va riconosciuto ai teorici della seconda modernità il merito di aver saputo riconoscere e teorizzare l'attuale spostamento da una dimensione collettiva del lavoro a una più tecnica (Magatti, 2009). Tuttavia, sebbene vi sia un accordo generale su un reale e effettivo cambiamento, è comunque discutibile sostenere l'ipotesi che il lavoro e, più in specifico, la professione non abbia più alcuna importanza nella definizione dell'identità sociale degli individui (Linhart, 2009), ma al contrario alcuni autori, come Strangleman (2007) e Castel (2004), sottolineano come esso sia ancora in grado di giocare un ruolo fondamentale all'interno della vita degli individui, pur nella

consapevolezza della presenza di altri meccanismi identitari. Addirittura, Robert Castel nel recente libro *“La montée des incertitudes”*, evidenzia la tendenza contraria, una sopravvalutazione quasi isterica del valore del lavoro che fa da corollario alla precarizzazione della condizione lavorativa, che si è progressivamente aggravata in Francia (ma anche nel resto d’Europa) nel corso degli ultimi quindici anni (Castel, 2009).

In realtà, il lavoro può essere ancora pensato come un fatto sociale totale alla maniera di Mauss, come un fenomeno significativo che consente di evidenziare una serie di dimensioni connesse alla società contemporanea e alla vita degli individui (Semenza, 2004) e, ovviamente, esso occupa ancora gran parte del tempo delle persone, dimostrando che le previsioni utopiche sulla riduzione del tempo del lavoro (Dore, 2004) non hanno ancora avuto alcuna prova empirica. Infatti, il capitalismo non è solamente un sistema di organizzazione della produzione, ma è un intreccio di progetti di vita, pensati e messi in opera dalle persone coinvolte nel sistema economico: il mondo economico prende forma e assume significato attraverso i desideri delle persone che lo abitano, i racconti dei viaggiatori che lo attraversano e non esiste indipendentemente da coloro che ne sono coinvolti (Bonomi, Rullani, 1994). L’inserimento nel mercato del lavoro ha, dunque, ancora una forte dimensione di senso e di identità per individui che sulla base del loro impiego traggono i mezzi di sussistenza e costruiscono il loro percorso di vita, le loro strategie e aspettative di mobilità sociale: la società moderna è stata società del lavoro e in base ad esso ciascuno strutturava la sua esistenza (Dahrendorf, 1988).

Dunque, il lavoro non deve essere considerato solo come uno strumento finalizzato alla produzione di ricchezze materiali, ma proprio per la sua importanza in termini di integrazione sociale *“è sempre anche un modo di produrre sé stessi (Gorz, 1992: 93)”*. È una parte fondamentale dell’analisi del lavoro comprendere e interpretare il senso che un individuo attribuisce alla propria professione e, di riflesso, alla propria identità sociale (Gorz, 1992). D’altra parte, la sociologia del lavoro che si richiama al paradigma della *fine del lavoro* offre il ritratto di una identità professionale che è sempre più debole, di breve termine, intermittente (Sennet, 1999).

Il significato connesso al lavoro è stato codificato in letteratura sulla base di due dimensioni:

- La dimensione intrinseca, collegata alla soddisfazione che si trae in sé dallo svolgimento del proprio lavoro;
- La dimensione estrinseca, legata alle ricompense materiali e immateriali che derivano dal lavoro, dalla socialità sul posto di lavoro, dal prestigio sociale e dall’inclusione permessa da una determinata occupazione;

entrambe queste posizioni affondano le proprie radici nella storia del pensiero filosofico e teologico moderno. Infatti, l'idea del lavoro – *beruf* - come vocazione (Weber, 1905) è la soluzione teologica offerta dal Protestantesimo al fine di risolvere la frattura tra pietà religiosa e attività mondana: l'impegno nel mondo è giustificato dal considerare la propria professione come il sentiero religioso che conduce alla Salvezza, successivamente rafforzato dalla teoria della predestinazione di Calvino (Weber, 1905). Questa concezione può essere indicata come il nucleo culturale originario della concezione *estrinseca*: le soddisfazioni che derivano dal lavoro non dipendono dall'attività in sé, ma sono ricompense di natura religiosa.

Durante il medioevo si era, tuttavia, affermata anche una concezione concorrente del lavoro sottolineata da personalità quali Leonardo da Vinci o Giordano Bruno, che lo intendevano come strumento che consentiva all'uomo di esprimersi in “*tutta la sua personalità d'uomo* (Wright Mills, 1951)”: grazie alla sua attività l'essere umano era in grado di raggiungere pienamente la sua immagine con il divino, diventando egli stesso creatore. La concezione rinascimentale offre dignità *intrinseca* al lavoro, che dipende dall'abilità tecnica e dal processo in sé: la ragione del lavoro *artigiano* va identificata nella soddisfazione che si trae dallo svolgere l'abilità creativa di cui si è portatori e l'uomo acquista la sua vera dignità di uomo nell'essere *homo faber* (Tilgher, 1929). L'idea che il lavoro possa essere considerato come una delle strade per la realizzazione di sé riprende la tradizione filosofica classica e, infatti, nella sua prima formulazione è stata suggerita da Aristotele, per cui il lavoro consentiva di realizzare sé stessi nel contesto di un'attività produttiva con un suo proprio scopo. Questa visione, che può essere definita come il modello espressivo della *praxis* (Menger, 2009), rivendica il lavoro come un grandezza positiva e si oppone nettamente all'approccio delle scienze economiche, per le quali assume valenza negativa al di là del tipo di professione svolta: una grandezza che deve essere minimizzata per aumentare il grado di soddisfazione dell'attore economico (Rawls, 1971).

Questa stessa opposizione tra due forme differenti di lavoro viene affrontata anche in Marx, dove esistono due tipi sostanziali di lavoro: il lavoro libero e quello alienato (Marx, 1932). Per il filosofo tedesco, il lavoro libero è per sua stessa natura creatore e diventa il mezzo per esprimere in modo compiuto la totalità delle capacità di un individuo e l'attività assume valore in sé stessa, al contrario del lavoro alienato che è solo un fine per ottenere la produzione di qualcos'altro (Menger, 2009). Riprendendo queste posizioni, i sociologi francesi hanno sviluppato uno specifico approccio al lavoro al fine di rendere conto dei meccanismi di identificazione e di costruzione dell'identità all'interno del campo del lavoro, a partire da Bourdieu (1997). Infatti, Bourdieu definisce il lavoro come un'entità dalla doppia verità: oggettiva (dimensione strumentale) e soggettiva (dimensione personale); il lavoro oscilla tra questi due estremi opposti: il *lavoro forzato*, determinato solo dalla costrizione esterna e il

*lavoro scolastico*, attività guidata solo dal piacere di svolgerla (come per esempio gli scrittori o gli artisti).

Quest'ultima posizione rappresenta la versione radicale del valore soggettivo del lavoro: più ci si avvicina a questo, meno si lavora direttamente per il denaro e più viene coinvolta la gratificazione intrinseca di compiere il proprio lavoro al di là degli interessi materiali che vi sono coinvolti; questo valore è più evidente nei periodi di disoccupazione, durante i quali la persona coinvolta vive una mutilazione simbolica che va al di là della perdita di salario e riguarda maggiormente le ragioni di essere associate al mondo e al lavoro (Bourdieu, 1993; Linhart, 2009). La ripresa della dimensione soggettiva del lavoro può essere utile nel tracciare un percorso alternativo di ricerca sulle nuove professioni del terziario avanzato: esse, infatti, soddisfanno quelle condizioni che Bourdieu elencava per l'avviamento di un processo di *autosfruttamento* basato sulla preminenza della verità soggettiva del lavoro, come il controllo del lavoratore sul proprio lavoro e la presenza di forme di profitto simbolo irriducibili alla semplice dimensione economica (es. *reputazione*) (Bourdieu, 1997). Infatti, la diffusione del modello del *lavoro creativo* (Florida, 2004) sottolinea una volta di più l'importanza del lavoro come *stile di vita* all'interno dell'economie basate sulla conoscenza e sulla creatività tipiche del capitalismo avanzato. La produttività, la capacità di innovazione e il coinvolgimento completo da parte del lavoratore nella sua attività hanno come denominatore comune l'arricchimento delle conoscenze e creano nuovi spazi di innovazione radicale e incrementale, fondamentali nella *knowledge society*. In questo quadro, la valorizzazione del lavoro come fonte di creatività e mezzo per la realizzazione di sé diventa la caratteristica fondamentale dell'avanguardia della *knowledge economy*, come possono essere le industrie di alta tecnologia, le attività professionali giuridiche, finanziarie e gestionali, la ricerca scientifica applicata e di base, il settore dell'informazione e le industrie della creazione (Menger, 2002).

### **3.6 Una difficile sintesi tra lavoro e professione**

Come abbiamo visto, approcciare il fenomeno del lavoro nel terziario avanzato mette in gioco numerosi elementi concettuali provenienti da due diverse tradizioni sociologiche (lavoro e professioni) che devono essere tenuti in considerazione nello studio del campo empirico: conseguentemente occupazione e professione sono i due termini da problematizzare per comprendere i cambiamenti del lavoro contemporaneo. Per cercare di avvicinarmi al tema in maniera empiricamente convincente, ho deciso di studiare il problema non in modo olistico, ma prendendo come esempio una professione/occupazione che io considero emblematica di questi cambiamenti: la consulenza di management.

Infatti, la consulenza e, più specificamente, la consulenza di management è emblematica per capire la trasformazione postindustriale e i suoi effetti sul sistema delle professioni: sebbene sia una professione che ha iniziato a diffondersi nel nostro paese negli anni '20, è solo dagli anni '80-'90 che ha visto crescere esponenzialmente i professionisti e le organizzazioni che se ne occupano in modo specialistico (Kipping, Engwall, 2001). Tuttavia, nonostante la sua crescente importanza, al momento la consulenza di management come categoria professionale è ancora coinvolta in un processo di professionalizzazione a causa del suo passato recente, che ne mette in discussione il riconoscimento come professionisti *tout-court*. Come accade per le altre professioni non regolate, i consulenti sono “invisibili” socialmente e culturalmente e è una delle ragioni che rende critico lo studio di quest'attività professionale per comprendere il fenomeno *knowledge workers*, sia dal punto di vista delle professioni che dal punto di vista delle trasformazioni del lavoro.

Vi sono due principali rischi, a mio parere, per chi vuole studiare questo fenomeno al momento: da una parte, glorificare i cambiamenti come evoluzione in sé positiva del mondo fordista e, dall'altra, essere troppo veloci nel dichiarare la fine della società salariata e del lavoro come dimensione significativa dell'esistenza. In questo testo, ho cercato di prendere le distanze da entrambe le posizioni concettuali che ho evidenziato come problematiche: dal punto di vista della sociologia delle professioni, non ho ritenuto prioritario individuare rispetto a quali criteri la consulenza si può identificare come professione, ma ho preferito dare spazio alle rivendicazioni che gli intervistati facevano dell'etichetta in sé e come veniva da loro utilizzata argomentativamente e retoricamente nel parlare del loro lavoro. Dal punto di vista della sociologia del lavoro, non ho ritenuto particolarmente utile dal punto di vista dell'emersione dei risultati dal campo empirico focalizzare la mia attenzione sulla dimensione di novità della professione di consulenza (molto problematica, come vedremo), quanto mettere a fuoco l'importanza del lavoro nelle biografie degli intervistati, le condizioni nelle quali questo lavoro viene svolto e le sue conseguenze sulla vita delle persone che vi sono implicate.

La consulenza di management come idealtipo di *knowledge working* mi ha permesso di approfondire questi temi, ma sono altresì conscia che non rappresenta la totalità del mondo del lavoro contemporaneo: questa tesi riguarda élites che sono in grado di governare i processi di trasformazione in atto nel mondo contemporaneo, ma rimane un'ampia fetta di lavoratori che invece li subiscono e che in questo lavoro rimangono senza voce.

#### 4. PERCHÉ LA CONSULENZA DI MANAGEMENT?

Nel momento in cui gli studiosi si accostano all'analisi dei cambiamenti dell'impresa nel mondo contemporaneo, spesso trovano sul loro percorso ricerche che prendono ad esempio i servizi avanzati alle imprese di tipo professionale, i cosiddetti *professionisti d'azienda* (Berrebi-Hoffman, 2006), occupazioni di elevata preparazione scientifica e intellettuale che operano all'interno delle organizzazioni e che hanno per clienti enti collettivi. Scopo di queste organizzazioni è erogare servizi professionali di diversa natura, il cui comune denominatore è l'elemento di consiglio specialistico su problemi molto specifici che non possono essere affrontati con le professionalità presenti all'interno delle aziende (Greenwood, Suddaby, 2006).

Infatti, l'importanza teorica dei knowledge workers è bilanciata dall'emersione di un interesse specifico per quelle che vengono definite le aziende di *producer services* (Brint, 2001) in cui operano gli *expert labours* (Muzio e altri, 2008), interesse che si concentra sulla crescita nel settore dei servizi (Sassen, 1991), in quanto, come teorizzato da Stanback e altri (1981), essa rappresenta il motore del cambiamento economico e sociale in atto: il comparto dell'industria dei servizi professionali all'impresa rappresentava negli anni '90 il 17% della forza lavoro totale nei mercati maturi di Europa e Stati Uniti, con una crescita pari a circa il 15% l'anno (Scott, 1998). Questa crescita è dovuta al processo di ristrutturazione, snellimento, delocalizzazione delle attività industriali e, soprattutto, deindustrializzazione che si è avviato negli anni '80 e consolidato negli anni '90: progressivamente le aziende si liberarono di quelle funzioni che non costituivano il *core business*, dando vita a nuove agenzie di servizi che si proponevano come loro fornitori per le prestazioni professionali, che da quel momento non erano più integrate all'interno dell'impresa ma esternalizzate a nuovi soggetti imprenditoriali (Maione, 2001).

I *producer services* sono aziende che si occupano di erogare quei servizi che consentono di risolvere i problemi e le necessità delle organizzazioni, sia nel procurarsi accesso ai capitali o a nuove risorse di personale, che nell'introduzione di nuove tecnologie o metodologie di organizzazione della produzione; la conoscenza necessaria a fornire questi servizi è *embedded* nei fornitori stessi, in questi caso i consulenti (Brint, 2001). Questa prospettiva implica anche un cambiamento semantico nella parola servizi, che lungi dall'identificare una relazione rigida tra servizio/oggetto, diventa parte di una definizione più ampia come *relazione di servizio*, che vuole sottolineare la complessità dei rapporti tra gli attori implicati nello scambio e la loro agency nella co-costruzione dell'oggetto della relazione (Corsani e altri, 1996; Dubar, 2000; Villette, 2003). È un tipo di industria che offre servizi molto vari fin quasi ad essere eterogenei:

dai servizi legali alla consulenza di management, dall'implementazione di tecnologie IT all'analisi di mercato (Scott, 1998).

L'importanza assegnata a figure dei *producer services* all'interno degli studi sui knowledge workers è evidenziata anche da autori come Thierry Noyelle (1986) e Saskia Sassen (1991) che estendono l'importanza riservata ai servizi finanziari e di sviluppo del business a scapito delle aziende high-tech all'interno degli equilibri economici a livello globale. Infatti, è proprio la crescita nell'intensità nell'erogazione dei servizi alle imprese a costituire il punto di svolta dei cambiamenti economici, determinando la crescente importanza di aziende quali le agenzie di pubblicità, servizi di contabilità e consulenza legale, nonché il *management consulting* (Brint, 2001), che negli ultimi anni ha visto una crescita esponenziale della propria forza lavoro<sup>15</sup>. Proprio quest'ultima specializzazione rientra nell'emblematicità dei cambiamenti avvenuti all'interno del mercato del lavoro e a livello economico e sociale: la consulenza gestionale e organizzativa (*management consulting*) è una forma di lavoro tipica e sostanzialmente tradizionale, ma che ha visto negli ultimi anni una crescita esponenziale dovuta alla incrementata necessità da parte delle organizzazioni produttive di servizi ad alta professionalizzazione (Kipping, Engwall, 2001).

Il termine consulente deriva dal verbo latino *consulere*, che significa consultare e letteralmente indica colui che assiste con il consiglio qualcuno: è una professione che fonda le proprie radici nel tempo e si presenta come un'evoluzione di quelle figure specializzate che si occupavano nel medioevo di consigliare i propri principi e che oggi si rivolgono principalmente ai manager delle organizzazioni (McKenna, 2006). Infatti, gli svariati servizi di "*consiglio*" alle imprese offerti dai consulenti sono delle forme paradigmatiche del modello contemporaneo di organizzazione del lavoro, proprio perché assumono una serie di caratteristiche specifiche della società postindustriale: l'organizzazione a progetto, il carattere immateriale della produzione, la globalizzazione delle maggiori corporation del settore, il ruolo strategico del sapere e della conoscenza (Berrebi-Hoffman, 2006).

La crescita di specifici bisogni generati dal nuovo contesto economico complesso identificato dall'emergere dell'economia postindustriale genera l'istituirsi di una serie di attività professionali che si occupano di dare pareri tecnici relativamente a problemi che possono essere risolti solo sulla base di specifiche conoscenze specialistiche a cui il non esperto non è in grado di rispondere (Prandstraller, 1989): la peculiarità del consulente è dunque quella di essere

---

<sup>15</sup> Secondo i dati riportati da Kirkpatrick e Kipping, la forza lavoro impiegata dalle 30 maggiori società di consulenza mondiali è passata da più di 100.000 persone nel 1995 ai circa 450.000 del 2003 (citato in Kirkpatrick, Kipping, 2008).

specializzato su una particolare branca del sapere, che è in grado di governare, manipolare e approfondire esplicitandola attraverso l'erogazione di servizi ad alto contenuto di conoscenza complessa (McKenna, 2006). Infatti, il lavoro di consulenza è un lavoro professionale in senso lato: seppure non sia stato toccato da processi istituzionalizzati di riconoscimento sociale (CNEL, 2000) si basa per definizione sulla massima disponibilità al cambiamento e offre competenze specialistiche alle aziende clienti, senza alcun vincolo di tempo, spazio e contenuto della prestazione. La transizione diventa dunque la condizione esistenziale della consulenza che, lungi dall'essere temporanea, ne diventa la caratteristica essenziale (Barley, Kunda, 2004).

All'interno di questo lavoro mi occuperò di una parte molto specifica della consulenza, che viene chiamata consulenza di direzione o consulenza di management e che riassume in sé in maniera emblematica le caratteristiche che abbiamo elencato. La consulenza di management è *“un'attività professionale di fornitura di servizi immateriali e intellettuali esercitata individualmente, in gruppo o sotto forma di società, i cui clienti/committenti sono soggetti collettivi (imprese/organizzazioni/enti) (Guarise, 1997: 251)”*. È una professione che vive una condizione ibrida: essendo un'attività che si svolge prevalentemente nell'ambito dell'impresa, acquista caratteristiche proprie sia di un modello di condotta prevalentemente professionale sia di un modello di impresa *tout court*. Infatti, ispirandosi alle tipologie proposte da Max Weber (1919), il consulente lavora nella doppia condizione di *vivere “per” la professione e vivere “della” professione*: da un lato, infatti, ha una competenza specifica e riconosciuta che gli consente di avere un'identità professionale specifica, dall'altro si sviluppa come un'attività di impresa il cui scopo è la generazione del profitto e l'ampliamento del mercato in cui il professionista opera (Guarise, 1997).

Come è evidenziato già in letteratura (Lundberg, 1997; Kipping, Engwall, 2001), gli studi sociologici che hanno avuto come oggetto specifico di attenzione la consulenza di management non sono stati numerosi (fra gli altri: Cappello, 1989; Butera, Faila, 1992; Invernizzi, 1992; Clark, 1995; Scarbrough, 1996; Guarise, 1997; Barile e altri, 1998; Kipping, Engwall, 2001; Clark, Fincham, 2002; Bruni, Gherardi, 2002; Czarniawska, Mazza, 2003; Villette, 2003; Barley, Kunda, 2004; Gilmore e altri, 2005; Berrebi-Hoffman, 2006; Groß, Kieser, 2006; Lindgren, Packendorff, 2006; McKenna, 2006) e si organizzano secondo un'analisi a tre livelli:

- Livello macro: l'attenzione viene focalizzata sulle società di consulenza in quanto organizzazioni;
- Livello meso: ci si concentra sulle relazioni di impiego all'interno delle aziende di consulenza, caratterizzate dalle istanze contrapposte di competizione e di cooperazione;

- Livello micro: l'attenzione va alle modalità con cui si costruisce la relazione cliente/consulente e ai suoi modelli interpretativi (Kipping, Engwall, 2001).

Nella maggior parte di questi, soprattutto di ispirazione organizzativa e spesso a carattere divulgativo (McKenna, 2006), l'interesse principale è focalizzato sull'analisi dei modelli con cui si costruisce il rapporto cliente/professionista (Lundberg, 1997) e sul ruolo assunto nell'azienda di destinazione identificabile nella metafora del consulente come *agente del cambiamento* (Morgan, 1986). Il principale destinatario dell'attività professionale del consulente è l'organizzazione, il cui bisogno di *parere esperto* deriva sia dall'aumentata necessità di conoscenza all'interno dei momenti produttivi sia dalla maggiore complessità del panorama economico in cui si trova ad agire (Capello, 1989; Villa, 1989).

Un secondo interesse sociologico verte sulla relazione tra il consulting e il *knowledge management*, in quanto il consulente viene spesso visto come colui che si occupa di introdurre nuova conoscenza all'interno delle organizzazioni come *experts labours*, gestendola e rendendola fertile per il nuovo ambiente (Clark, 1995; Scarbrough, 1996; Clark, Fincham, 2002; McKenna, 2006). Un terzo interesse, più specifico della letteratura organizzativa, si è indirizzato a sviluppare metafore, che consentissero di delineare una figura che si situa al di là delle tradizionali mansioni previste nelle organizzazioni. Citando Barley e Kunda (2004), la qualifica di *esperti itineranti* è quella che meglio si adatta a questi professionisti, che costruiscono la loro carriera sulla base della loro capacità di vendere professionalità tecniche specifiche ad aziende sempre diverse (Barley, Kunda, 2004), mentre per Czarniawska e Mazza (2003) le evidenze empiriche mostrano come la consulenza si costituisca nella forma di uno spazio liminale, che, riprendendo la celeberrima definizione di Van Gennep, evidenzia la mancata definizione di ruolo di questi professionisti (Czarniawska, Mazza, 2003). La metafora del magico, del rito, del simbolismo (Schuyt, Schuijt, 1998; Gbadamosi, 2005) è il secondo connotato più comune che viene associato dalla letteratura organizzativa alla consulenza; nella veste di *agenti del cambiamento*, su cui concorda la quasi totalità degli studi consultati sui consulenti, questi lavoratori assumono numerose qualifiche che fanno soprattutto riferimento alle loro potenzialità sciamaniche all'interno delle organizzazioni: *gurus* (Barley, Kunda, 2004), *sciamani*, *story-tellers*, mercanti di significati e *impressions managers* per citare alcune delle definizioni incontrate (Czarniawska, Mazza, 2003).

Passando agli studi iscrivibili nell'ambito della sociologia del lavoro, l'interesse che viene mostrato verso i consulenti come figure occupazionali viene rintracciato nel framework teorico della letteratura sul *knowledge working*: la consulenza e, in particolare il *management consulting*, viene spesso ricordata come una delle forme di espressione dei cambiamenti

avvenuti nel mercato del lavoro, senza che tuttavia si riesca ad andare al di là di una visione puramente esemplificativa della loro professione (Cappello, 1989; Villa, 1989; Invernizzi, 1992; Butera, Faila, 1992; Guarise, 1997; Barile *ed altri*, 1998). Purtroppo, l'associazione delle figure dei consulenti alla dimensione professionale è un tema del tutto trascurato e manifesta una mancanza evidente nell'ambito della già scarsa letteratura sull'argomento, se non in rarissime eccezioni come per esempio negli studi Berrebi-Hoffman (2002, 2004, 2006), Sarah Gilmore e altri (2005) e Odile Henry (1997) che si concentrano soprattutto sulla questione dell'*expertise* e di come questa venga riconosciuta all'esterno dai clienti. Cominciando da Odile Henry, il suo percorso di indagine si concentra sul processo di socializzazione che avviene all'interno delle grandi corporation della consulenza e il suo scopo è studiare come viene costruita un'*expertise* condivisa, nel contesto di una professione il cui capitale simbolico è scarsamente istituzionalizzato e riconosciuto (1997). Sulla stessa scia si colloca l'indagine di Sarah Gilmore e collaboratori: in questo paper si guarda più direttamente al come si costruisce un sistema di credenziali che possa garantire ai clienti il possesso di quelle competenze ritenute strategiche per l'erogazione delle prestazioni professionali (2005). Anche Isabelle Berrebi-Hoffman (2004) pone il dibattito in termini di equilibrio nei rapporti di forza nel dominio dell'*expertise*, situandolo però nella scia dello studio dei gruppi professionali: il suo lavoro confronta le strutture di controllo e *governance* nella consulenza di management e nella consulenza IT, per analizzare il modo in cui cambiano in una situazione molto effervescente dal punto di vista delle nuove forme organizzative, qual è l'età contemporanea (2004).

In ultimo, va ricordata l'opera di Michel Villette che nel 2003 ha tentato una descrizione a 360° della consulenza di management come professione, cercando di focalizzarsi soprattutto sulla relazione di servizio e sul rapporto che il consulente è in grado di instaurare con i clienti e con le persone esterne al suo gruppo professionale. Ispirandosi alla tradizione weberiana più che alla sociologia delle professioni, lo scopo del suo studio approfondito era comprendere che cosa fanno i consulenti, esplicitando le determinanti del loro lavoro che lui individua nell'ossessione per la vendita e lo sviluppo del business, mettendo in evidenza il lato più commerciale e relazionale di questa professione (Villette, 2003). Preoccupandosi in dettaglio di analizzare questi elementi, il suo testo sottovaluta il contenuto informativo della professione, le dinamiche di socializzazione alla professione e non problematizza il riconoscimento sociale molto debole dell'attività della consulenza, come al contrario emergeva molto chiaramente dai testi precedenti e sarà successivamente confermato dai dati empirici di questa tesi.

Come considerazione conclusiva di questa brevissima panoramica della letteratura sull'argomento, in generale gli studi che in sociologia e nelle discipline contigue sono stati realizzati sui consulenti di management sembrano perdere di vista il soggetto (i lavoratori) a

favore dell'oggetto (la pratica della consulenza) e delle sue conseguenze (il cambiamento organizzativo), se non in rare eccezioni che, come abbiamo visto, appartengono quasi tutte alla tradizione francese. Inoltre, in ampia parte della letteratura manageriale, il mondo della consulenza viene studiato evidenziandone la ricchezza, il potere e l'influenza sui *decision makers* delle organizzazioni, ma trascurando la debolezza e l'instabilità di una posizione a cavallo tra diversi mondi che è definita dal concetto di liminalità (Czarniawska, Mazza, 2003).

Riprendendo la tradizione di studio dei gruppi professionali, in questo lavoro mi propongo di recuperare una dimensione di analisi incentrata sul consulente come *knowledge worker* e come professionista dotato di una sua individualità discorsiva (*il professionalism*), che a mio parere può offrire la possibilità di approfondire un tema tradizionale della sociologia come la questione dell'identità sociale e professionale di queste figure emergenti, problematizzando la questione del riconoscimento sociale dell'attività della consulenza. Infatti, un quesito di questo tipo è al momento marginale all'interno della letteratura sulle professioni e, più in generale, nella sociologia del lavoro dedicata alle attività professionali del terziario avanzato, più attenta ai risvolti utopici della *knowledge economy* e pessimistici della fine del lavoro (Watson, 2008). Infatti, l'analisi della consulenza di management come *professione* rappresenta una sfida alla sociologia delle professioni di approccio anglosassone perchè rispecchia solo alcune delle caratteristiche che tradizionalmente vengono assegnate alle professioni: infatti, né il ruolo che assumono le organizzazioni di management consulting rispetto alle organizzazioni loro clienti, né il più generale contesto istituzionale nel quale prestano la loro attività rispecchiamo il tradizionale modello delle professioni liberali come è stato codificato in letteratura, ma lo approssimano in una sorta di *proximate structuration* (Giddens, 1973) in cui vengono adottate solo alcune delle caratteristiche fondamentali di una precedente istituzione di cui sono prossimi ma che non riescono a includerle completamente (Muzio e altri, 2008).

Questo lavoro rappresenta un tentativo di codificare una definizione di professionalism che sappia includere nell'analisi delle professioni anche le occupazioni *border-line*, ancora scarsamente oggetto di analisi sociologica. Inoltre, questo può essere un caso esemplare per l'analisi di una professione nel corso del suo processo di professionalizzazione: se, come sostiene Abbott (1988), una professione inizia a consolidarsi nel momento in cui occupa uno spazio nel sapere che è rimasto vacante che non viene occupato da nessun'altro membro dello stesso sistema delle professioni, ciò non basta ad avviare il suo processo di istituzionalizzazione e riconoscimento, che è un processo più ampio che coinvolge la regolazione pubblica, il potere di lobby delle associazioni professionali e, più in generale, la cultura di una società, visto che questa professione deve entrare a fare parte di quel patrimonio di senso comune che identifica il mondo del lavoro.

## 5. STORIA DI UNA RICERCA

Il presente lavoro di ricerca si iscrive nel contesto di un approccio metodologico che si ispira alla tradizione sociologica dell'insieme non-standard (Marradi, 1997), in cui le metodologie narrative e biografiche hanno giocato un ruolo da protagoniste nello strutturare il disegno di ricerca. La parola e il linguaggio<sup>16</sup> sono stati il vettore fondamentale attraverso cui i soggetti coinvolti mi hanno offerto il loro punto di vista sul loro lavoro e mi hanno raccontato gli avvenimenti di cui sono stati protagonisti, grazie alle biografie lavorative che mi hanno riportato, i discorsi, le storie, le narrazioni che hanno deciso di condividere con me nel corso delle interviste.

Tradizionalmente la sociologia dei gruppi professionali di matrice francese ha scelto di affidarsi alle metodologie biografiche per l'analisi del vissuto lavorativo e alcuni fra i più importanti contributi allo sviluppo del metodo sono venuti da sociologi francesi, il cui oggetto di indagine sono state proprio le professioni (Bertaux, Bertaux-Wiame, 1980; Dubar, Demaziere, 1997; Clandinin, Connelly, 2000). Si tratta, infatti, di un oggetto di ricerca dalla natura triplice che ben si presta ad un'analisi di questo tipo:

- Rappresentano delle forme storiche di organizzazione sociale dell'attività del lavoro, inseparabili dalla rivendicazione politica, di classe e di potere che è strettamente legata ai rapporti tra stati e individui, secondo la definizione di *gruppi intermedi* proposta da Durkheim;
- Rappresentano una modalità di espressione di sé, nell'ambito di un quadro d'identificazione soggettivo e di significato che viene dato al lavoro al fine di essere espressione di valore di ordine etico e culturale, secondo l'approccio dei gruppi di *status* proposto da Weber;
- Rappresentano delle forme storiche di coalizione degli attori sociali e strutturano il mercato del lavoro a seconda dei rapporti di potere inter- e intra-gruppo, al fine di difendere i propri interessi e di istituire forme di chiusura sociale del mercato, come esemplificato dalla teoria sistemica proposta da Abbott (Dubar, Tripier, 2005);

---

<sup>16</sup> Per richiamare una distinzione fondamentale di Saussure (citata in Léger, Florand, 1985), il linguaggio è il sistema d'espressione collettivo proprio di una società, mentre la parola è l'espressione individuale del senso che l'intervistato vuole dare al proprio discorso.

In considerazione della problematicità di questo ambito di ricerca specifico, l'approccio biografico e narrativo è sembrato quello che in modo più convincente potesse essere in grado di tenere conto contemporaneamente di questi aspetti, così come appare confermato anche dalla diffusione di studi che si richiamano all'approccio non standard, che si riscontrano nel campo della sociologia delle professioni (Abbott, 1993<sup>17</sup>). Infatti, questi metodi consentono di introdurre nell'analisi la dimensione temporale (Bichi, 2000) e mi hanno permesso di comprendere il mondo sociale della consulenza, ovvero il gruppo di persone che «*si costruisce intorno ad un tipo di attività specifica*» (Bertaux, 1998: 37, edizione italiana)<sup>18</sup> rispettando la dimensione soggettiva e evidenziando le strategie e l'identità professionale dei lavoratori coinvolti (Dubar, 2003; Dubar, Tripier, 2005).

Nello stesso tempo, gli approcci narrativi (Kohler Riessman, 1993; Clandinin, Connelly, 2000; Poggio, 2004; Kohler Riessman, 2008) che si sono sviluppati e consolidati nel contesto multidisciplinare che fa riferimento al *sapere narrativo* come modo di comprendere e spiegare la realtà ha consentito di sviluppare un metodo di indagine sulle biografie lavorative che ha come oggetto privilegiato lo studio delle identità (Lieblich e altri, 1998) e dei posizionamenti nel discorso (Davies, Harré, 1990; Bamberg, 1997) nel quadro dell'analisi del contesto sociale e professionale in cui l'attività lavorativa viene performata (Clandinin, Connelly, 1999).

In conclusione, questa nota metodologica cercherà di spiegare e giustificare le scelte che sono state fatte nel corso di questi tre anni di lavoro, a partire da una breve introduzione sul principale metodo da me utilizzato (la combinazione di intervista di tipo biografico con un approccio di analisi narrativo), a cui seguirà una cospicua sezione in cui descriverò come questo progetto si è realizzato in pratica e, in ultimo, come sarebbe dovuto essere nelle mie intenzioni originarie e le possibili conseguenze della riflessività e della mia individualità sui risultati di indagine.

## **5.1 L'approccio narrativo e biografico**

La combinazione tra interviste biografiche<sup>19</sup> e analisi delle narrazioni si colloca all'interno dei metodi sociologici non standard che si situano nel dominio dell'approccio ideografico (Dilthey,

---

<sup>17</sup> Secondo Abbott (1993), gli studi sociologici che si sono occupati di lavoro tra il 1990 e il 1991 (vedi sociological abstracts) sono 350, di cui il 15% fa uso di interviste e il 5% di metodi di osservazione. Nelle più recenti sessioni sulle professioni dell'ESA (2009) e dell'ISA (2010), gli studi qualitativi sono stati la netta maggioranza dei paper presentati e, per esempio, una delle più recenti ricerche condotte in Italia sulla professione medica utilizza proprio lo strumento biografico/narrativo (Speranza, 2010).

<sup>18</sup> La stessa terminologia viene utilizzata anche da Anselm Strauss.

<sup>19</sup> Intervista biografica è la definizione che verrà adottata in questo progetto di ricerca e che fa riferimento alla sistematizzazione realizzata da Bichi (2002). Questo tipo di intervista risente ancora di una certa mancanza di sistematizzazione metodologica e

1883), un ambito di analisi che si pone come alternativo alle scienze nomotetiche per il fatto che l'analisi è finalizzata “*alla comprensione ermeneutica dei fenomeni, delle connessioni di significato, dei contesti in cui vengono generati, piuttosto che alla loro quantificazione e alla generalizzazione dei risultati*” (Poggio, 2004: 108).

Sebbene durante il periodo della scuola di Chicago vi fossero stati dei pionieristici e illustri studi di tipo biografico in cui le fonti di informazione privilegiata erano le biografie e i racconti (Chapoulie, 2001), è solo a partire dagli anni '70 che questo tipo di approccio metodologico acquisisce pieno statuto scientifico, in seguito alla messa in discussione del paradigma funzionalista come predominante nella disciplina (Saraceno, 1986). Infatti, a partire da quel decennio si è assistito nel dibattito metodologico delle scienze sociali alla cosiddetta *svolta linguistica*, che ha implicato l'emergere di un'attenzione peculiare alla considerazione critica del linguaggio, come mezzo per la costruzione sociale della realtà e come strumento di conoscenza scientifica. La *svolta linguistica* rompeva l'approccio autarchico della conoscenza paradigmatica e scientifica basato sui metodi quantitativi e statistici aprendo alla molteplicità dei punti di vista e alla valorizzazione della soggettività (Poggio, 2004).

Il suo naturale sviluppo, consolidatosi a partire dagli anni '90 a partire da autori come Lyotard, Bruner e Macintyre (Czarniawska, 1997), viene definito *svolta narrativa* (Kohler Riessman, 2001 e 2008) e valorizza la narrazione come processo di conoscenza peculiare che viene attivato costantemente nella vita quotidiana; la “rivoluzione” risiede nel fatto che la narrazione diventa oggetto della sociologia e la disciplina stessa valorizza il suo uso sia come strumento di indagine scientifica, sia come modo di conoscere, sia come modo di comunicare, rivendicando la legittimità scientifica all'ascolto della parola diretta degli individui coinvolti all'interno delle ricerche di stampo sociologico (Poggio, 2004).

Ma che cos'è una narrazione? Una narrazione in sociologia è definita come tale nel momento in cui un narratore connette eventi in una sequenza (cronologica, logica, argomentativa) che sia consequenziale per le argomentazioni successive e per il significato che il parlante vuole comunicare a chi ascolterà la sua storia: gli eventi che vengono considerati rilevanti dal narratore sono selezionati, organizzati, connessi e resi significativi per l'audience che in quel momento lo sta a sentire (Kohler Riessman, 2008). Le persone vivono storie fatte di esperienze e le comunicano in questa forma e attraverso i discorsi agli altri: modificandole, riaffermandole

---

l'indeterminazione è evidenziata dal fatto che ciascuno dei manuali di metodologia non standard consultati propone una specifica etichetta per chiamare sostanzialmente lo stesso tipo di tecnica (Bichi, 2002). Per una rassegna non esaustiva delle etichette di maggiore uso, vedasi Bichi (2002), pag. 26.

e creandone di nuove per offrire un punto di vista, anche temporale, sulla loro vita e sulle loro biografie (Clandinin, Connelly, 2000).

Gli esseri umani hanno una tendenza naturale a rappresentare la propria esperienza rispetto al mondo in forma narrativa: le storie che raccontano sono in grado di offrire coerenza e continuità al dipanarsi della propria biografia e sono lo strumento privilegiato che consente loro di comunicare con gli altri (Lieblich e altri, 1998). Esse hanno un carattere sia personale (sono il resoconto degli avvenimenti significativi che un intervistato decide di narrare al suo interlocutore) ma anche sociale, in quanto consentono di trarre informazioni sul contesto nel quale l'intervistato ha vissuto le sue esperienze e il modo con cui le interpreta informa il ricercatore della cultura del mondo sociale nel quale è inserito (Connelly, Clandinin, 1999).

Le narrazioni sono uno strumento potente della vita sociale: sono essenzialmente sociali, in quanto si rivolgono sempre ad un destinatario, ma hanno anche la funzione di organizzare il mondo dal punto di vista del soggetto che narra, fornendo connessioni e schemi di interpretazione, che sono un modo per riaffermare e costruire in modo narrativo la propria identità all'interno di una storia che la contestualizzi. Il raccontare è una pratica sociale e discorsiva che incorpora un proprio sapere detto *sapere narrativo*: questa fonte di informazione è custodita nell'esperienza contestualizzata delle storie che sono raccontate al ricercatore in un particolare momento/contexto. Infatti, le storie non possono essere colte nella loro individualità narrativa a prescindere dal contesto nel quale sono narrate e interpretate: si situano in un panorama che è costruito narrativamente da più soggetti, oggetti e eventi che fanno parte del mondo sociale del soggetto narrante, costituito da elementi morali, estetici, emozionali che sono parte della cultura specifica di un gruppo sociale, professionale nel mio caso (Connelly, Clandinin, 1999).

Come afferma Atkinson (1998): *“Il racconto ci consegna un'esperienza vissuta nella sua forma più pura e più vivida. Il racconto ci dà il contesto effettivo entro cui bisogna vedere una determinata cosa per capirla fondo. Il significato non è necessariamente evidente nell'esperienza in sé, ma lo diventa molto di più quando raccontiamo una storia sull'esperienza. Il racconto fornisce le parti – motivi, trama, connessioni, sentimenti – che rendono possibile la comprensione e il significato. Il racconto è una preziosa forma di conoscenza, un sistema di costruzione del significato, che permette di capire cos'è unico per alcuni e universale per altri, e di come sia l'unico che l'universale facciano parte di un tutto dinamico e interattivo”* (Atkinson, 1998: 113-114, edizione italiana).

Per riassumere, le narrazioni si costituiscono allo stesso tempo come l'oggetto della ricerca sociale e come il metodo che consente di comprenderle come bagaglio di esperienze e biografie

(Clandinin, Connelly, 2000): l'uso di una metodologia non standard come questa risponde all'esigenza di raccogliere i saperi narrativi degli intervistati, al fine di delineare limiti e opportunità ai quali questi individui sono soggetti, recuperando la ricchezza creativa delle strategie di adattamento operate dalle persone nella loro vita quotidiana. Come dicono Clandinin e Connelly (2000): "*We might say that if we understand the world narratively, as we do, then it makes sense to study the world narratively*" (Clandinin, Connelly: 17)<sup>20</sup>.

La narrazione, quindi, esula da un mero valore epistemologico, come strumento di indagine della realtà sociale alternativo all'approccio delle scienze naturali, ma assume un pieno valore ontologico, come dimensione attraverso la quale gli individui si auto-rappresentano a sé stessi e si presentano agli altri, offrendo un'identità di sé prettamente narrativa e sociale al tempo stesso (Poggio, 2004). Infatti, gli individui e in questo caso i gruppi professionali di cui sono parte costruiscono le loro identità attraverso il racconto di storie e la riproposizione di ideologie, in una parola ciò che Julia Evetts e Valérie Fournier chiamano professionalismo, narrazioni che sono funzionali a comunicare agli altri la propria identità, necessariamente fluida, discorsiva, in costante divenire (Kohler Riessman, 2008).

Obiettivo dell'analisi del ricercatore è raccogliere l'esperienza sociale di chi racconta, intesa sia come attività cognitiva che come modo di costruzione, verifica e riproduzione del mondo sociale, in quanto il narrante non solo comunica gli avvenimenti di cui è stato protagonista ma attraverso il suo modo di raccontare è in grado di rendere conto del particolare mondo sociale di cui è membro, a partire dal punto di vista che propone per la sua narrazione. Narrarsi è una forma di pratica interpretativa (Holstein, Gubrium, 2000), che offre simultaneamente all'ascoltatore informazioni sulle risorse utilizzate per raccontare storie e indicazioni sui motivi per cui queste storie vengono proposte: la pratica narrativa consente di costruire l'immagine di sé e la propria identità all'interno di un discorso-in-pratica (Holstein, Gubrium, 2000).

Il naturale complemento di questo tipo di approccio è il ricorso ad interviste in cui la dimensione biografica sia il focus centrale dell'attenzione del ricercatore: i racconti di vita sono, infatti, quelle forme di intervista in cui un soggetto racconta ad un ricercatore un aspetto della sua esperienza vissuta (in questo caso il lavoro). In questa definizione è la parola raccontare ad avere un ruolo essenziale e sottolinea che "*la produzione discorsiva del soggetto ha preso una forma narrativa*" (Bertaux, 1997: 52, edizione italiana). Infatti, la narrazione è un'occasione per l'intervistato di rivolgere a sé il suo sguardo, chiedendogli di portare i pensieri dalla sfera

---

<sup>20</sup> "*Se capiamo il mondo in forma narrativa, come in effetti facciamo, allora ha senso studiare il mondo narrativamente*", traduzione a cura dell'autrice.

privata a quella pubblica, come esplicazione del proprio punto di vista su se stessi (Bourdieu, 1993). Il punto di vista autobiografico si distingue come luogo esplicito in cui si opera il riconoscimento di sé e narrarsi diventa l'occasione per disporsi alla comprensione della propria vita, conoscendo nuovamente ciò che si è conosciuto vivendo e trasformandolo in esperienza, intendendo con essa un passato che si fa patrimonio e strumento per l'auto-interpretazione e disponendo ricordi e pensieri secondo una trama di senso di cui il soggetto diventa l'unico interprete legittimo (Jedlowski, 2000). Inoltre, la dimensione biografica consente di tenere conto della dimensione diacronica e di cogliere le logiche d'azione dei soggetti intervistati nel loro sviluppo biografico anche in relazione alla situazione storica in cui sono calati e alle trasformazioni sociali che si trovano a vivere nel corso della loro esistenza (Bertaux, 1998).

Grazie all'interpretazione personale della propria storia, il narrante rivendica l'immagine della propria identità sociale quale la si è desiderata e immaginata in relazione al contesto storico e sociale nel quale l'ha vissuta; di questa, una delle dimensioni fondamentali è proprio l'identità lavorativa, che rappresenta l'interesse centrale di questo progetto tesi. La scelta di ricorrere ai metodi biografici per raccogliere le narrazioni degli intervistati risponde, dunque, alla convinzione che, grazie a questi strumenti, sia possibile considerare il soggetto intervistato non semplicemente come una fonte di informazione, ma come un attore sociale pienamente inserito nelle dinamiche del suo mondo sociale, di cui è in grado di rendere conto tramite l'esperienza sociale dell'ambiente che lo circonda e che viene espressa sotto forma di narrazioni degli avvenimenti della sua biografia.

In conclusione, in questo progetto lo scopo delle interviste biografiche è quello di raccogliere racconti e narrazioni relativi al mondo sociale della consulenza, inteso come quell'insieme di individui che condividono questa attività professionale, al fine di formulare un modello interpretativo capace di spiegare e comprendere il modello di professionalismo che viene utilizzato da questi lavoratori, il modo in cui viene presentata la propria identità professionale e come questa sia utilizzata argomentativamente al fine di ottenere il riconoscimento sociale del proprio status di professionisti, evidenziando i possibili rischi sociali insiti nello svolgimento di questa particolare attività lavorativa. La scelta di utilizzare la tecnica dell'intervista biografica al fine di analizzare la concezione di identità professionale dei professionisti oggetto di studio risponde alla convinzione che siano la narrazione e il racconto di sé a fornire gli strumenti principali per la costruzione identitaria.

L'approccio post-moderno all'identità la considera, infatti, un costrutto relazionale che viene performato nelle interazioni e nello scambio linguistico e comunicativo con l'altro: a tale proposito la scelta di uno strumento come quello dell'intervista biografica risponde all'esigenza

di raccogliere i punti di vista dell'individuo su di sé e l'immagine che di sé egli vuole dare al proprio interlocutore (Poggio, 2004).

## **5.2 Il disegno della ricerca**

L'interesse di ricerca che mi ha spinto ad intraprendere questo progetto può essere rintracciato nel comprendere il professionalismo dei consulenti di management (come esempio di knowledge workers), professionisti di fatto ma non riconosciuti né dalla società né dalla regolazione pubblica e se e come questa mancanza di riconoscimento abbia un'influenza sulla loro identità professionale. Il mio atteggiamento come ricercatrice è stato in parte esplorativo e in parte analitico: da un lato, volevo rendere una descrizione quanto più possibile completa e onesta di chi sono questi lavoratori, di come vivono, di quali sono i loro interessi e motivazioni, ma dall'altro anche interpretare analiticamente i meccanismi e i processi che regolano il loro mondo sociale.

Per conseguire questo risultato, ho ritenuto necessario iniziare dalla descrizione approfondita del mondo sociale della consulenza, al fine di capire qual è l'immagine che vogliono offrire di sé come professionisti, partendo dal presupposto che gli attori principali coinvolti in questa dinamica siano principalmente due: il professionista inserito in una prestazione lavorativa di tipo progettuale che solo temporaneamente lo lega ad uno specifico cliente e l'(eventuale) organizzazione presso la quale è dipendente o collaboratore. La decisione di escludere dal percorso analitico le aziende clienti risiede nella consapevolezza che l'organizzazione del lavoro di consulenza e l'identità professionale dipendano in modo residuale e limitato da un soggetto che solo temporaneamente interviene nella definizione delle pratiche di lavoro e che in ogni caso è destinato ad uscirne nel momento in cui il progetto si conclude. D'altro canto, le associazioni professionali (altra parte in causa nella definizione di professionalismo) alla luce dell'analisi empirica non si sono rivelate in grado di proteggere e rappresentare in modo compiuto gli interessi di questi lavoratori e per questo sono state utilizzate come strumento per esplorare il campo di indagine, più che come vero e proprio oggetto di analisi.

L'ambito di ricerca fin qui delineato mi ha fatto ritenere che il campo potesse essere affrontato in modo appropriato attraverso un'analisi approfondita di una serie di realtà aziendali, che mi consentissero di fornire materiali e informazioni per coprire i temi dell'indagine, sia dal punto di vista del singolo professionista che da quello dell'organizzazione in cui è inserito. La ricerca empirica è stata dunque condotta all'interno di tre casi studio che mi permettessero di confrontare e monitorare la professione della consulenza all'interno della stessa dimensione

organizzativa e di confrontarla con realtà diverse dalla media e piccola impresa, come la libera professione e le *corporation* multinazionali.

Per cominciare ad affrontare il campo, come prima operazione è stato necessario definire la popolazione di interesse, operazione complessa per due ordini di motivazioni:

- la scarsa codifica della professione che lascia spazio ad attività professionali ibride e contigue, che risultano difficilmente distinguibili dalla consulenza di management vera e propria, peraltro a sua volta estremamente variegata al suo interno in termini di condizione professionale, di specializzazione e di terminologia;
- la mancanza di fonti statistiche ufficiali che potessero quantificare in maniera univoca gli appartenenti a questa categoria professionale.

A tale scopo è stata prevista all'interno del percorso di ricerca una fase preliminare abbastanza lunga di "socializzazione" al campo (ottobre 2008 - aprile 2009) nella quale sono state consultate le fonti statistiche ufficiali a disposizione e contattate le principali associazioni professionali che si occupano in specifico o in generale della professione di consulente, per un totale di 7 interviste in profondità a testimoni privilegiati appartenenti ai direttivi di 5 associazioni diverse (ACTA, AISL, APCO, Più, Manager Italia). Scopo di queste interviste era definire i confini della professione rispetto ad altre discipline contigue (come ad esempio il counseling o l'attività di amministrazione fiscale), ma anche avere una stima della popolazione attiva in questo settore e delle sue principali caratteristiche socio-anagrafiche (la percentuale di donne/uomini, la percentuale di liberi professionisti, la diffusione geografica), di cui poi poter tenere conto nella costruzione del campione di intervistati.

Per la scelta degli intervistati ci si è basati sulla definizione di consulente di management proposta da Guarise (1997) che vede la consulenza come un'attività professionale che verte sulla fornitura di servizi immateriali e intellettuali, esercitata individualmente, in gruppo o in ambito societario e i cui clienti/committenti sono soggetti collettivi (enti pubblici, organizzazioni no profit, aziende). Con servizi materiali e intellettuali generalmente si intende un corpus molto variegato di servizi alle imprese, che procederò ad elencare di seguito: strategia, corporate finance, assistenza all'internazionalizzazione, riorganizzazione aziendale, gestione dei processi di cambiamento aziendale (*project managing*), riorganizzazione e valutazione dei processi di produzione e innovazione, miglioramento delle prestazioni qcd (*quality, cost, delivery*) del sistema logistico produttivo, progettazione e implementazione di sistemi informativi gestionali (es. SAP), gestione dei gruppi di lavoro interni all'azienda (*team*

*building*), amministrazione e controllo, risk management e compliance, organizzazione e risorse umane, marketing e vendite, operations management<sup>21</sup>.

Questi sono solo alcuni esempi di attività che rientrano in questa figura, che solitamente è attiva nelle seguenti aree produttive: strategia, *supply chain*, produzione e organizzazione aziendale. Inoltre, la stessa attività professionale si può presentare con varie etichette oltre a quella da me proposta: *Management Consulting*, *Consulenza di Direzione*, *Consulenza Strategica*, *Consulenti di Organizzazione*, *Esperto di Organizzazione*, *Temporary Manager*. Come criterio per l'inclusione all'interno del campione di studio ho dunque preferito dare la priorità al contenuto di professionalità e sono state escluse dalle interviste tutte quelle figure della consulenza vicine ma non sovrapponibili all'attività professionale di interesse<sup>22</sup>.

Tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 ho negoziato gli accessi al campo nelle tre società di consulenza di piccole e medie dimensioni che sono poi diventati i casi studio al centro di questo percorso di ricerca (Arigato S.p.a., Meneghina S.r.l. e Dolomiti S.r.l.), in cui sono state realizzate le interviste biografiche che costituiscono il fulcro della fase di analisi che andrò a spiegare successivamente. La scelta dei casi studio si è concentrata principalmente su aziende di piccole e medie dimensioni, perché rappresentano storicamente la forma tipica dell'impresa italiana (Bagnasco, 1977) e perché era per me possibile studiarle compiutamente anche da sola<sup>23</sup>. A tal proposito Milano è stata presa come metro di paragone, in quanto questa metropoli e, più in generale, la Lombardia rappresentano lo scenario ideale per l'analisi dei servizi avanzati alle imprese nel contesto italiano, visto che l'area milanese si è storicamente determinata come l'area produttiva italiana più fortemente inserita nelle dinamiche di terziarizzazione delle attività produttive: queste tendenze sono emerse qui prima e in modo più forte rispetto ad altri contesti territoriali nel nostro paese e sono il riferimento territoriale di *benchmark* al presente progetto di ricerca (Cucca, 2010). Per evitare il rischio di sovrastimare l'importanza della realtà milanese ho, tuttavia, ritenuto ragionevole inserire anche una piccola impresa di consulenza (Dolomiti S.r.l.) attiva in un'area geografica fortemente diversa dal contesto milanese.

---

<sup>21</sup> Fonti: Guarise (1997), Indagine Assoconsult (2010), Indagine APCO (2006).

<sup>22</sup> Per citare alcune figure ad esempio: consulenti informatici, consulenti assicurativi e/o finanziari, consulenti filosofi, counseling psicologici, consulenti del lavoro, consulenti di marketing e pubblicità, consulenti human resources, selezionatori del personale e cacciatori di teste, consulenti fiscali, commercialisti. Gli specialisti SAP, sebbene di fatto operino sui sistemi informativi, rientrano nella consulenza perché si occupano soprattutto di temi gestionali.

<sup>23</sup> Riconosco che parlare di caso studio in questo caso è improprio, in quanto non è stata condotta una vera e propria analisi organizzativa inizialmente prevista dal progetto, come spiegherò nel paragrafo 4.7.

Le interviste comprese all'interno dei casi studio sono state realizzate tra maggio 2009 e novembre 2009 e all'incirca la loro durata media si colloca intorno all'ora e mezza<sup>24</sup>. Oltre all'appartenenza all'organizzazione, gli intervistati sono stati scelti sulla base della loro anzianità nel ruolo (junior, senior, partner) e del genere; a questo proposito, è importante sottolineare che il numero delle donne all'interno del mio campione è limitato perchè rispecchia in maniera fedele una realtà della professione a netta predominanza maschile. Queste interviste sono state costruite sul modello dell'intervista biografica che riprende l'approccio di Bichi (2002) e Bertaux (1997) e corrisponde a quella che Cardano (2007) chiama intervista libera: in questa tipologia di intervista *“l'intervistatore si limita a porgere al suo interlocutore il tema della conversazione introducendolo con una domanda per disporsi poi in un atteggiamento di ascolto, lasciando che sia l'intervistato a costruire da sé il suo discorso”* (Cardano, 2007: 74) con l'ausilio di una traccia di intervista strutturata, ma non direttamente somministrata all'intervistato (Bichi, 2003).

Tuttavia, le interviste biografiche interne ai casi studio non potevano essere sufficienti a ricostruire in modo compiuto un mondo sociale, che si compone per lo più di professionisti che agiscono in maniera indipendente sul mercato dei servizi professionali alle imprese. Grazie al supporto che mi è stato offerto dal Laboratorio di Politiche Sociali del Politecnico di Milano è stato possibile appoggiarsi ad un progetto di ricerca già avviato sul tema del ceto medio autonomo<sup>25</sup> all'interno del quale sono state realizzate interviste semi-strutturate a professionisti della consulenza che agiscono sul mercato nelle varie forme previste dall'ordinamento italiano (partita IVA, ditta individuale, micro imprenditoria) al fine di evidenziare non solo le tematiche relative all'identità professionale, ma anche gli eventuali rischi e difficoltà connessi allo svolgimento di questa attività professionale al di fuori delle organizzazioni.

In questo caso l'intervista era semi-strutturata e vedeva un ruolo di guida più evidente da parte del ricercatore, sulla base di una serie di temi e insiemi di domande disposti in un ordine dato che scandisce nei tempi e nei contenuti il discorso dell'intervistato (Cardano, 2007). Queste interviste sono state realizzate tra dicembre 2009 e gennaio 2010 e la loro durata media è stata di circa 50 minuti<sup>26</sup>: essendo le interviste distribuite geograficamente in tre regioni

---

<sup>24</sup> L'intervista più breve è stata realizzata ad una giovane collaboratrice di Meneghina S.r.l. e è durata 32 minuti, mentre la più lunga è stata realizzata ad un consulente senior di Arigato S.p.a. e si è svolta in due distinti incontri per un totale di 2 ore e 8 minuti.

<sup>25</sup> Il progetto di ricerca si intitola “La political economy del ceto medio autonomo” e è realizzato in collaborazione con il Consiglio Italiano per le Scienze Sociali di Torino, nell'ambito di un programma di ricerca che coinvolge diverse équipes di ricerca in 6 università italiane, vedi Bagnasco (2008).

<sup>26</sup> L'intervista più lunga è quella della consulente Daniela (1 ora e 49 minuti); quella più corta è del consulente Moreno (39 minuti).

rappresentative delle tre Italie (Lombardia, Marche e Campania) non è stato possibile realizzarle tutte personalmente in quanto il committente ha preferito avvalersi di ricercatori locali per i contatti napoletani a causa di vincoli di costi.

Infine, sempre in considerazione dell'esigenza di completare – per quanto possibile – il quadro del mondo sociale oggetto della presente indagine sono state realizzate 10 interviste semi-strutturate (sul modello di intervista realizzata per i liberi professionisti) a consulenti dipendenti di grandi corporation con 400 e più dipendenti nel mondo con una durata media di circa un'ora<sup>27</sup>. Tali interviste si sono protratte da febbraio 2010 a settembre 2010<sup>28</sup> e hanno permesso di soppesare eventuali differenze nello svolgimento dell'attività professionale determinate dall'inserimento all'interno di realtà organizzative dimensionalmente e culturalmente molto diverse dai casi studio considerati. In conclusione, per completare anche *visivamente* l'analisi del mondo della consulenza, ho fatto richiesta a ciascun intervistato (dopo qualche mese dalla data dell'intervista) di realizzare e inviarmi tre fotografie su elementi ritenuti strategici per comprendere il modo in cui questi consulenti lavorano: gli oggetti di lavoro, gli spazi di lavoro e i corpi al lavoro. Tale fotografie sono utilizzate e commentate brevemente nelle conclusioni, a parziale supporto dei risultati che sono emersi dalle interviste su questi elementi (Knowles, Sweetman, 2004).

### **5.3 L'analisi di contesto**

Il primo problema nell'affrontare lo studio di una popolazione di professionisti non regolamentati come i consulenti gestionali e organizzativi è la difficoltà nel quantificare numero, caratteristiche socio-anagrafiche e condizione professionale di chi svolge questo mestiere in Italia. Le associazioni, nate su base volontaria, non sono in grado di fornire al momento stime attendibili sulla rappresentatività dei propri associati rispetto alla popolazione dei consulenti in Italia e, inoltre, coprono un minima percentuale di coloro che svolgono la professione, sebbene abbiamo recentemente svolto due indagini molto interessanti sul mondo della consulenza di cui si riporteranno i dati nel capitolo cinque.

In ogni caso, per comprendere appieno il mondo sociale della consulenza si ritiene fondamentale contestualizzare il campo empirico prescelto ricostruendo, per quanto possibile,

---

<sup>27</sup> L'intervista più lunga è stata quella della consulente Susanna (1 ora e 40 minuti), mentre quella più corta è quella del consulente Giordano (40 minuti). Si tenga presente che due di queste interviste sono state realizzate via skype e non dal vivo (Domenico, Alice), una con il solo ausilio della chat a causa di problemi tecnici (consulente Alice).

<sup>28</sup> Il campo è stato sospeso tra marzo 2010 e giugno 2010 per un periodo di visiting all'estero.

una mappa dei liberi professionisti, delle società e dei loro dipendenti che svolgono attività professionale in questo settore. La dimensione strutturale e macrosociologica è stata dunque affrontata al fine di identificare le caratteristiche del settore di attività delle aziende di consulenza attraverso l'analisi secondaria di banche dati disponibili a partire dalle indagini campionarie sulle Forze Lavoro condotte dall'ISTAT, dati che sono liberamente fruibili sui siti dell'Istituto Nazionale di Statistica e l'indagine sulle professioni dell'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori)<sup>29</sup>, che però non offrono stime specifiche dei lavoratori attivi in questo settore con un accettabile grado di significatività statistica<sup>30</sup>, pertanto le categorie ISTAT non sono sufficientemente precise per delimitare il fenomeno che ci interessa e sono una maglia troppo larga per riuscire a cogliere in modo specifico la popolazione di lavoratori oggetto della presente indagine. Tuttavia, grazie all'incrocio con l'attività professionale è stato possibile selezionare meglio i professionisti attivi nella consulenza gestionale e organizzativa, anche se permangono molti dubbi sull'effettiva generalizzabilità dei risultati conseguiti.

Questi dati molto parziali sono comunque stati confermati e approfonditi grazie ai dati di due diverse indagini che sono state condotte da APCO (2006) e da ASSOCONSULT (2010) sui propri iscritti, che consentono di offrire una panoramica seppure parziale dei lavoratori autonomi della consulenza e delle società attive in Italia. Se per quanto riguarda le fonti statistiche ufficiali la complessità deriva dal fatto che i numeri della popolazione di interesse sono troppo limitati e poco precisi per poter consentire la generalizzabilità alla popolazione dei consulenti, per quanto riguarda le indagini condotte dalle associazioni professionali l'insoddisfazione deriva dalla dubbia rappresentatività dei dati. In ogni caso, l'uso combinato di diverse fonti statistiche ha permesso una ricostruzione, seppure molto parziale, delle principali

---

<sup>29</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it) e [fabbisogni.isfol.it](http://fabbisogni.isfol.it)

<sup>30</sup> La professione all'interno delle due indagini viene rilevata secondo una variabile che va da 1 a 6 digit, dove il livello a 6 digit identifica la singola e specifica professione. Le categorie di riferimento per le professioni di interesse all'interno della ricerca ISTAT sono consulente aziendale (2.5.1.3.1.2) e consulente di organizzazione e gestione aziendale (2.5.3.1.2.1), secondo la classificazione a 6digit che viene utilizzata in modo standard dall'ISTAT e che è ripresa dall'indagine ISFOL di cui si parlerà successivamente. Il file microdati individuale Forze Lavoro nel 2006 è stato fornito dal sistema statistico al massimo con una classificazione a 3digit, a cui fanno riferimento tutte le considerazioni successive e riguarderanno pertanto le seguenti categorie: 2.5.1 - Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie e 2.5.3 - Specialisti in scienze sociali. All'interno di queste categorie sono rappresentate diverse professioni che per profilo professionale e per attività ricoprono posizioni simili all'interno del mondo del lavoro, ma che tuttavia non rientrano nella popolazione di indagine: all'interno del gruppo 2.5.3 sono rappresentati gli specialisti dell'economia aziendale che svolgono professioni quali l'analista di organizzazioni e l'esperto nella creazione di imprese. Tra i professionisti compresi nel 2.5.1 sono al contrario rappresentati anche i lavoratori specializzati in orientamento, consulenza di carriera, cacciatori di teste.

caratteristiche della popolazione considerata, ma insufficiente da sola a delineare in modo completo il contesto di una ricerca che in virtù dello specifico approccio narrativo e biografico trova la sua ricchezza nel dato storico e di trasformazione di lungo periodo.

Pertanto si è resa necessaria anche la ricostruzione storica sia del consolidamento specifico del mercato della consulenza sia dei modelli giuridici di regolazione pubblica delle professioni previste dall'ordinamento italiano. Per fare questo sono state consultate fonti di letteratura (Faliva, Pennarola, 1992; Crucini, 1999; Cassese, 1999; Lo Bianco, 2009) e documenti che sono stati messi a disposizione per la consultazione all'interno dello spazio web delle associazioni<sup>31</sup>.

#### **5.4 Accesso al campo e raccolta delle interviste**

Il secondo problema empirico affrontato nel corso di questo progetto di ricerca ha riguardato la definizione dei casi studio, in relazione al fatto che era mia intenzione coinvolgere l'intera organizzazione e non semplicemente consulenti come singoli professionisti. Questo ha comportato una lunga fase di negoziazione del campo con il management delle società di consulenza coinvolte, nonché un discreto numero di rifiuti (sono state circa quattro le società contattate che hanno rifiutato il coinvolgimento in questo progetto di ricerca). In generale, per rintracciare i casi studio mi sono avvalsa delle mie reti di conoscenza personali che mi hanno permesso di contattare direttamente i responsabili delle aziende, spesso grazie all'intercessione di una terza persona che fosse di fiducia.

Per quanto riguarda Arigato S.p.a. il contatto mi è stato fornito dal mio compagno che lavora come consulente dipendente nella società da più di tre anni e, grazie alla sua presentazione, il campo è stato facilmente negoziato. Per Meneghina S.r.l., uno dei testimoni privilegiati intervistati mi ha segnalato il contatto di uno dei partner che si è rivelato entusiasta di partecipare al progetto di ricerca e si è offerto di fare da sponsor con gli altri partner affinché l'intera organizzazione fosse coinvolta nel progetto. Infine, per quanto riguarda Dolomiti S.r.l. il contatto mi è stato fornito dalla mia relatrice che conosceva direttamente il responsabile della società, permettendomi anche in questo caso una facile negoziazione del campo.

All'interno di ciascun caso studio, gli intervistati sono stati scelti seguendo tre principali criteri: l'anzianità nel ruolo, il genere e (dove possibile) la condizione professionale, cercando di rispettare un equo bilanciamento secondo le modalità del campionamento a scelta ragionata nel

---

<sup>31</sup> Per esempio, il sito web di APCO ([www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)) ha aperto un'ampia sezione dedicata alla storia della consulenza in Italia con numerosi documenti liberamente fruibili da web in occasione del 40° anniversario della sua fondazione che cadeva nel 2008.

contesto dei vincoli determinati dai piccoli numeri delle organizzazioni coinvolte. L'anzianità nel ruolo corrisponde in maniera abbastanza diretta alla posizione all'interno della catena gerarchica che guida queste organizzazioni, che si compongono sostanzialmente di una piramide molto corta con tre soli livelli:

1. consulenti junior (o analyst);
2. gestori dei progetti, che iniziano ad assumere queste funzioni a partire dal senior consultant e più ampiamente quando diventano capi-progetto;
3. partner o associati, che partecipano direttamente alla proprietà dell'impresa, con l'unica rilevante eccezione di Arigato<sup>32</sup>.

La tabella sottostante offre un quadro complessivo delle caratteristiche degli intervistati suddivisi per organizzazione:

	Arigato	Meneghina	Dolomiti
Partner	2	3	1
Senior Consultant	4	1	2
Junior Consultant	5	2	2
Uomini	9	3	4
Donne	2	3	1
Dipendenti	8	/	3
Collaboratori	/	2	/
Partita IVA	3	4	2
Interviste Totali	11	6	5

**Tabella 1 - Prospetto delle interviste biografiche suddivise per organizzazione e criteri di selezione.**

Per quanto riguarda le interviste realizzate con i liberi professionisti si è rivelato abbastanza complicato rintracciare i nominativi di questi soggetti, a causa della mancanza di un qualsiasi registro dei professionisti impegnati nel settore della consulenza che ne determina l'elevata invisibilità. Pertanto, per rintracciare i potenziali intervistati si è proceduto attraverso una molteplicità di strumenti: se principalmente si è fatto ricorso al classico metodo a valanga, in alcuni casi è stato necessario rintracciare gli intervistati attraverso associazioni come APCO o AISL, i cui elenchi soci sono spesso disponibili online e tramite risorse web (come motori di ricerca e elenchi telefonici) in cui fosse possibile recuperare i riferimenti delle persone e delle piccole imprese di consulenza. In generale, gli intervistati sono stati scelti sulla base di tre criteri

---

<sup>32</sup> Sebbene in tabella siano categorizzati come partner, gli intervistati segnalati come partner ricoprono cariche societarie di rilievo anche se non partecipano direttamente alla proprietà dell'azienda.

principali: il genere, la tipologia di lavoro autonomo e l'appartenenza geografica<sup>33</sup>; l'anzianità al ruolo non è stata considerata in quanto in generale sono tutti lavoratori esperti e presenti sul mercato del lavoro da molti anni (l'età va dai 40 ai 70 anni<sup>34</sup>). Dalla tabella sottostante emerge il quadro complessivo delle interviste realizzate:

	Lombardia	Marche	Campania
Liberi professionisti	7	3	4
Piccoli imprenditori	3	4	2
Uomini	7	5	5
Donne	3	2	1
Interviste Totali	10	7	6

**Tabella 2 - Prospetto delle interviste semi-strutturate suddivise per territorio e criteri di selezione.**

Infine, per rintracciare i nominativi di consulenti dipendenti di grandi corporation sono state principalmente utilizzate le mie reti di conoscenza personali, considerato il fatto che molti tra i neolaureati vengono assunti come consulenti dalle grandi società. In generale si è cercato di intervistare persone appartenenti a più realtà aziendali in modo tale da sganciare le interviste dall'ambito organizzativo, visto che in questo caso non era possibile effettuare un vero e proprio studio di caso, fermo restando i criteri dell'anzianità al ruolo e del genere. Inoltre, tale scelta consentiva di effettuare interviste con dipendenti assunti tramite differenti contratti collettivi nazionali<sup>35</sup>.

Studiare le multinazionali di servizi, inoltre, permette di avere una seppur semplicistica e superficiale visione di insieme di uno dei fenomeni organizzativi più interessanti che sono correlati alla crescente importanza delle aziende di service producers, ovvero il consolidamento di grandissime realtà di servizio che offrono un range molto variegato di servizi avanzati alle imprese a livello globale. Queste realtà, nate a partire dagli anni 2000, hanno visto una crescita impressionante in termini numerici e di servizi, grazie ad acquisizioni e ad una strategia di impresa basata essenzialmente sull'integrazione verticale di prestazioni immateriali differenziate (Berrebi-Hoffman, 2006).

In termini molto generali, le corporation della consulenza possono essere raggruppate all'interno di tre macro aree di attività:

---

<sup>33</sup> La suddivisione nelle tre aree delle tre Italie risultava uno dei presupposti teorici del progetto di ricerca "La political economy del ceto medio" pertanto non è stata una vera scelta, ma è stata comunque funzionale a comprendere le dinamiche del mondo della consulenza anche lontano dalla realtà metropolitana milanese.

<sup>34</sup> Non è stato possibile rintracciare lavoratori autonomi attivi nella consulenza con meno di 40 anni.

<sup>35</sup> Normalmente le imprese di consulenza assumono con contratto commercio e servizi, mentre due tra le più grandi multinazionali di consulenza di origine americana offrono assunzioni attraverso il contratto metalmeccanico.

- Gli *strategist*, come McKinsey, Bain Consulting, Boston Consulting, la cui *mission* è l'intervento in una fase di crisi o sviluppo aziendale, al fine di ridefinire la strategia globale di un'organizzazione all'interno del suo mercato di riferimento;
- I *full liner*, come Deloitte, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers (PWC), KPMG, sono società che offrono servizi globali a 360° che vanno dall'*auditing* alla consulenza;
- I *system integrator*, come Accenture, Capgemini, EDS, specializzati nell'implementazione di servizi informatici personalizzati a cui vengono affiancati servizi di consulenza specializzati (Lo Bianco, 2009)<sup>36</sup>.

Il prospetto delle interviste nel caso dei dipendenti delle corporation, tenendo conto anche della tipologia di corporation al quale l'intervistato appartiene, è il seguente:

Partner	1
Manager (Senior Consultant)	4
Junior Consultant	5
Uomini	7
Donne	3
Strategist	3
Full liner	3
System Integrator	4
Interviste Totali	10

**Tabella 3 - Prospetto delle interviste semi-strutturate ai dipendenti delle corporation per criteri di selezione.**

Con il completamento delle interviste ai consulenti dipendenti delle corporation si è raggiunta quella condizione che viene definita di *saturazione* (Bertaux, 1997; Bichi, 2000; Bichi, 2002; Cardano, 2007), ovvero quando le nuove interviste non sono più in grado di aggiungere elementi nuovi al corpus testuale già in possesso del ricercatore.

Tutte le interviste sono state raccolte attraverso un registratore di ultima generazione che produce un file audio trattabile con l'ausilio di software informatici. In questo caso, si è scelto

---

<sup>36</sup> Mi permetto di aggiungere qualche dato numerico per consentire al lettore di rendersi conto delle dimensioni di queste aziende: McKinsey Italia ha 426 consulenti, di cui 50 partner, sparsi in tre sedi; Bain Consulting ha 3.500 consulenti a livello globale e due sedi in Italia; Boston Consulting Group ha 69 uffici in 40 paesi, con 230 dipendenti in Italia su Milano e Roma; Deloitte ha 2.800 dipendenti in Italia, dove è presente dal 1923; Ernst&Young impiega 144.000 persone a livello globale in oltre 140 paesi, con 15 sedi solo in Italia; KPMG ha circa 140.000 dipendenti a livello globale; il gruppo francese CapGemini ha oltre 90.000 professionisti in 130 paesi, di cui 1.500 solo in Italia nelle sedi di Roma, Milano, Torino, Bergamo e La Spezia; Accenture conta 190.000 professionisti sparsi su 120 paesi, con tre sedi e otto uffici sul territorio italiano. Fonte: siti internet delle società citate.

di utilizzare F4<sup>37</sup>, un software libero per il trattamento audio e testo combinato specifico per la trascrizione che permette di velocizzare la procedura di trascrizione, che è stata fatta in maniera integrale per le interviste biografiche e secondo grigliatura tematica corredata da stralci di intervista per le interviste semi-strutturate. Successivamente i testi sono stati trattati con l'ausilio del software Atlas-Ti v. 6.0<sup>38</sup>, che comunque rimane un semplice organizzatore di testi e non può sostituirsi al ricercatore nel far emergere i concetti sensibilizzanti (Blumer, 1954), che sono la chiave per la comprensione e l'analisi dei testi

## 5.5 Un ritratto dei miei casi studio

Prima di entrare in specifico nella discussione di come ho condotto le interviste e le ho analizzate, vorrei presentare brevemente le organizzazioni che sono state coinvolte in questa ricerca come caso studio e alle quali fanno riferimento le interviste biografiche che saranno poi analizzate nei capitoli successivi. All'interno della presente indagine, sono state consultate tre organizzazioni di consulenza<sup>39</sup>, che rappresentano le principali tipologie di società di consulenza presenti sul mercato italiano:

- Il caso studio Arigato S.p.A. è la filiale italiana di una società straniera presente sul territorio italiano dal 1988, con progetti che operano prevalentemente su base nazionale e sede a Milano (40 consulenti circa, di cui una decina a P.IVA – 4 donne<sup>40</sup>);
- Il caso studio Dolomiti S.r.l. è una start-up nata nel 2004 con una clientela operante soprattutto su base locale nel Nord-Est (10 consulenti circa, di cui uno in co.co.pro, un titolare, 2 collaboratori P.IVA – 2 donne);
- Il caso studio Meneghina S.r.l. nasce a Milano come studio professionale nel 1994, lavora soprattutto nel Nord Italia e si evolve in società S.r.l. agli inizi del 2000 (6 consulenti, 3 partner, uno a P.IVA, 2 Co.co.pro – 3 donne)<sup>41</sup>;

**Arigato S.p.A.** è una società di consulenza che si colloca ad un livello medio di mercato e è attiva soprattutto nella consulenza di produzione, nella consulenza di progettazione, di

---

<sup>37</sup> Per maggiori informazioni, <http://www.audiotranskription.de/english/downloads-en.html>

<sup>38</sup> Per maggior informazioni, <http://www.atlasti.com/whatsnew6.html>

<sup>39</sup> I nomi che compariranno per indicare i casi studio sono nomi di fantasia.

<sup>40</sup> In Arigato, il numero delle donne nel 2010 si è ulteriormente abbassato perché tre di queste si sono dimesse per uscire dal mondo della consulenza. Al momento, solo una donna svolge le mansioni di consulente, mentre è donna la totalità del personale amministrativo.

<sup>41</sup> I dati fanno riferimento al 2009

organizzazione e strategia in diversi ambiti produttivi ma principalmente si rivolge al manifatturiero di medie o grandi dimensioni. Nel 2009 era suddivisa in tre divisioni (Operations, Innovations & Sales&Distribution) che si occupano sostanzialmente di temi differenti e si caratterizza per la sua cultura aziendale pronunciata (derivata anche dal richiamo alla cultura nazionale della casa madre), per la presenza di un forte bagaglio di metodi e tecniche, che la rendono unica rispetto agli altri casi studio.

*«Una una... matrice... aziendale abbastanza netta tipo Arigato, per cui c'è molto il concetto... quasi della famiglia no? in Arigato c'è lo stile Arigato, c'è il materiale Arigato c'è il modo di fare consulenza di Arigato, quindi ci tengono molto, cercano di plasmare le persone in modo che si riconoscano... lo slogan del nostro amministratore delegato adesso è parliamo tutti di Arigato, quindi ci tengono no?»*

[Manlio, 31, Arigato]

La sua condizione media la rende sicuramente atipica in un panorama come quello italiano dove è presente una dualità crescente tra grandi corporation internazionali e piccole, piccolissime realtà del settore, nate spesso sull'iniziativa del singolo professionista. Questo è evidente in una serie di scelte che contrastano con la sua (relativa) piccola dimensione: una costosa sede di rappresentanza in pieno centro storico a Milano, una reception con due segretarie, eventi di team-building organizzati in hotel e centri benessere, appuntamenti mensili di formazione che venivano realizzati in hotel 4 stelle con annesso catering<sup>42</sup>. Questo tuttavia a detta degli intervistati non rappresenta la sua vera forza, che non è data dall'organizzazione ma dalle persone che la vivono: i consulenti, infatti, apprezzano la piccola dimensione perché consente loro di avere un ambiente favorevole alla crescita professionale, in cui non c'è protezione del proprio know-how ma al contrario si cerca come specifica politica della società di mettere a disposizione di tutti, junior e senior, i materiali, le conoscenze, le esperienze. Questa realtà però non è differente solo per dimensioni rispetto alle corporation, ma proprio come approccio che viene evidenziato e esaltato nelle esperienze di consulenti che hanno vissuto entrambe le situazioni.

*«Perché in Deloitte entri subito e sei molto subito inquadrato, sei molto ehm... ehm come dire quadrato in un un... in un modello di di... lavoro che è quello, che è standardizzato e evoluto nel tempo e si è evoluto nel tempo e funziona anche per mmm... da altre parti Arigato per esempio... per esempio hai la possibilità di vedere quando vuoi... il capo dei capi, piuttosto che il tuo capo progetto ed è limitata, no? limitata nel senso che le persone sono quelle, le conosci tutte e hai un rapporto con alcune famigliare no? e quindi questo è importante per me... come qualità di vita»*

[Lamberto, 34, Arigato]

---

<sup>42</sup> A seguito della riduzione costi seguita alla crisi del 2009, l'appuntamento mensile di formazione di Arigato è stato spostato negli uffici di Milano.

Proprio a questo riguardo, l'appuntamento mensile di formazione diventa il momento topico della vita sociale dell'organizzazione, in cui non solo si condividono risultati, problemi e comunicazioni dalla direzione in un momento collettivo ma soprattutto è l'occasione di vedersi e scambiare quattro chiacchiere tra colleghi.

*«È... una riunione mensile nella quale convergono convergono tutti i dipendenti di Arigato, nella quale ehm... nella mattinata nella prima parte viene occupata da indicazioni della direzione molto spesso eh... sulle performance di Arigato Italia e... tutte le altre sedi se possibile a livello europeo e a livello mondo, per esempio stamattina ci hanno detto che apriranno una sede di Arigato in India, Arigato India, poi indicazioni sull'avanzamento, su... su novità che ci possono essere, attenzioni particolare a qualche cosa, attenzione a queste cose qui che ho notato piuttosto che ehm... insomma aree di miglioramento o attenzione a queste cose, in poche parole attenzione all'andamento della società, come stiamo andando e dove andiamo no? [...] nella seconda parte della mattinata e nel pomeriggio ci si occupa ehm... ci si occupa di un caso cliente, particolarmente positivo normalmente, succede anche negativo ma normalmente positivo, nel quale il capo progetto con mmm... con le persone che sono state coinvolte in questo progetto parlano dididi come... ehm proprio di come hanno acquisito il cliente, mmm... come si sono approcciati, come è nata la fase di contrattazione, come si è evoluto il progetto, come l'hanno messo in pratica e quali sono i risultati no? e... quindi questo è molto importante e interessante per tutti gli altri no?»*

[Lamberto, 34, Arigato]

In generale lavora con un approccio ingegneristico, come infatti è dimostrato dalle caratteristiche degli intervistati: su 11 consulenti intervistati ben 8 hanno una laurea in una delle varie specializzazioni di ingegneria (con una discreta preponderanza per i gestionali). Vi sono molti giovani all'interno della società e molto spesso vi si entra da neo-laureati attraverso esperienze di stage che vengono realizzate in collaborazione con diverse università.

**Dolomiti S.r.l.** è una società in forte crescita e il suo successo si basa sulla relazione stretta che intrattiene con il proprio territorio di origine che la rende unica rispetto agli altri due casi studio. Lavora su un ampio ventaglio di temi (consulenza organizzativa, sviluppo, certificazioni di vario tipo, formazione) e lavora su progetti che hanno destinatari molto diversificati tra di loro: enti pubblici, piccole imprese produttive e dell'artigianato, organizzazioni no profit.

La storia della società è fondamentale per capire il suo presente: nata sulle ceneri di una precedente società che è fallita nel momento in cui il fondatore ha deciso di dedicare più attenzione ad altre attività, essa ne ripercorre sostanzialmente le orme essendosi creata una rete di clientela a partire da quella già in essere con la precedente esperienza. I due partner attuali sono entrambi nati come consulenti nella precedente società e hanno deciso di continuare l'esperienza perché si ponevano fortemente l'obiettivo di perseguire una nuova proposta di servizi per il loro territorio e lavoro per i giovani che volevano rimanere in valle.

È una società molto giovane e il consulente più vecchio è del 1973, una rarità se vogliamo nel panorama imprenditoriale italiano, ma che la rende un ambiente particolarmente prezioso per i propri consulenti che apprezzano una sostanziale omogeneità di provenienze e generazione: a parte i partner, sono quasi tutti neo-laureati che da sempre abitano nella stesso territorio montano. Come organizzazione adotta un approccio più economicista e infatti su 5 consulenti intervistati tre hanno una laurea in economia, specializzazione che è condivisa anche dal partner e fondatore che riveste un ruolo fondamentale nell'organizzazione. Va ricordato che sono previsti a cadenza mensile degli incontri a cui partecipano tutti i consulenti, nel quale si fa il punto della situazione sui progetti in essere e sulla programmazione, uno spazio in cui ognuno ha la possibilità di presentare brevemente il proprio lavoro.

Se argomentativamente preferiscono non mettere l'accento sulla specificità dei modelli di consulenza che vendono, però ritengono parte fondamentale del loro approccio lo stile di consulenza informale, che consente loro di presentarsi in modo alternativo all'immagine del consulente tradizionale in giacca, cravatta e valigetta, ma senza alcuna comprensione per il proprio cliente.

*«Questa è l'immagine che gira effettivamente del consulente e questa è poi quella che scontiamo magari noi invece in giacca e cravatta non ci andiamo, perché io non mi metto in giacca e cravatta non dico dal mio matrimonio (ridiamo) ma quasi, ma no poi dipende perché lì l'importante è sapersi adattare al cliente, cioè sapere, la bravura del consulente è sapere quando c'è da mettersi in giacca e cravatta, non mettersi in giacca e cravatta»*

[Pasquale, 40, Dolomiti]

**Meneghina S.r.l.** è un classico esempio di studio professionale di stampo tradizionale con tre partner e una serie di collaboratori che vi gravitano intorno, ma a cui sostanzialmente non sono demandate attività commerciali. I partner, tutti ultracinquantenni, sono stati liberi professionisti per molti anni prima di entrare in società e questo si ripercuote sui collaboratori più giovani, che non partecipano veramente alle fasi decisionali o commerciali, ma sono lasciati autonomamente a svolgere compiti operativi senza riuscire a costruire con loro una vera condivisione di compiti e responsabilità, un problema sancito dalla mancanza di appuntamenti formativi o riunioni di gestione della società aperti a tutti collaboratori.

Nata nel 1994 come «società di mutuo soccorso» [Salvatore, 55, Meneghina], come camera di compensazione dalla solitudine del mercato da parte dei liberi professionisti che l'hanno fondata, subisce un'evoluzione nel corso degli anni che dipende fortemente dalla personalità dei partner che via via si sono succeduti all'interno della società: l'ultima di queste evoluzioni ha trasformato la società in S.r.l. e l'obiettivo degli attuali soci è di distaccarsi dal modello di studio professionali per divenire una vera e propria società di servizi di consulenza a 360 gradi.

Quest'organizzazione si caratterizza per un approccio fortemente psico-sociale ai temi del lavoro, che sono letti soprattutto al punto di vista dell'analisi di clima e di ruolo: infatti, tutti i consulenti intervistati hanno una laurea o una specializzazione in discipline umanistiche, da storia a filosofia, da psicologia a scienze dell'educazione e molti si sono formati allo Studio APS<sup>43</sup>, da sempre realtà leader nello sviluppo di queste metodologie in Italia. La piccola dimensione e l'eterogeneità sia degli argomenti trattati che dei destinatari con cui lavora e progetta le consente di competere bene all'interno del mercato della consulenza e di conseguire buoni risultati nonostante il periodo generale di crisi.

La trasformazione da gruppo di professionisti a vera e propria organizzazione, con le sue logiche, procedure, regole e vita esterna al professionista è un percorso che è stato vissuto con una certa tensione e che è tuttora in divenire con molte incertezze.

*«Un tentativo di passare da una logica ehm... di professionisti che hanno i loro contatti e... si muovono autonomamente verso i clienti ehm... per soddisfare le loro esigenze a un tentativo di provare a pensarsi come... uhm... come un gruppo di persone che risponde eh... alle richieste, propone soluzioni, propone servizi che possano appunto... più maggiormente integrati di quelli che possono essere no? Una proposta di un consulente... un professionista che necessariamente ha fatto un percorso specifico e all'interno della sua professionalità ci stanno solo alcune cose, non non tutte»*

[Stella, 30, Meneghina]

## **5.6 Le interviste: esplorative, biografiche e semi-strutturate**

L'intervista è generalmente il principale degli strumenti a disposizione degli scienziati sociali nel momento in cui si approcciano allo studio di un determinato fenomeno e consiste nell'incontro (provocato dal ricercatore) tra uno studioso che vuole sottoporre ad indagine scientifica un determinato oggetto sociale e alcuni individui, considerati portatori di informazioni utili (Bichi, 2000). Citando Rita Bichi (2002), l'intervista è: *“un'interazione tra un intervistatore<sup>44</sup> e un intervistato, causata dall'intervistatore e con un fine cognitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di una traccia di intervista e diretta ad un numero consistente di soggetti, scelti sulla base di un disegno di ricerca”*(Bichi, 2000: 18); non è un resoconto oggettivo della propria vita, ma è *“un racconto quanto più possibile completo e onesto ma anche inevitabilmente parziale (quello che la persona ricorda) e discrezionale (gli aspetti che la persona vuole che gli altri conoscano)”* (Bichi, 2000: 58).

---

<sup>43</sup> Per maggiori informazioni: [www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)

<sup>44</sup> Intervistatrice in questo caso.

Intervista è un termine generale che non è sufficiente a specificare quale tipo di tecnica è stata utilizzata e come (anche il questionario, per esempio, è un'intervista). In questo caso specifico, il disegno della ricerca prevedeva tre fasi con tre differenti tipi di intervista:

- Prima fase – Esplorazione del campo: interviste esplorative realizzate a testimoni privilegiati del mondo della consulenza gestionale e organizzativa e più in generale dei lavoratori del settore del terziario avanzato, scelti tra le associazioni più rappresentative;
- Seconda fase – Analisi dei casi studio: l'analisi dei casi studi è stata condotta secondo il modello dell'intervista biografica (Bertaux, 1997; Bichi, 2000, 2002), la numerosità relativa è dipesa dalle dimensioni delle organizzazioni (11 in Arigato S.p.a., 6 in Meneghina S.r.l., 5 in Dolomiti S.r.l.);
- Terza fase – Comparazione della condizione professionale: nell'ambito del progetto di ricerca “La *political economy* del ceto medio autonomo in Italia” sono state realizzate 23 interviste semi-strutturate, a cui si sono aggiunte successivamente 10 interviste a lavoratori assunti a tempo indeterminato all'interno di grandi organizzazioni del settore sempre sullo stesso modello di intervista<sup>45</sup>;

Le interviste realizzate con i consulenti di management sono state in totale 55, di cui 22 all'interno dei casi studio; a queste si aggiungono 7 interviste preliminari condotte con testimoni privilegiati.

La prima fase esplorativa mi ha permesso di avere una panoramica del mondo della consulenza; grazie alle informazioni che ho raccolto dai testimoni privilegiati e il ricorso alla letteratura sociologica rintracciata sulla consulenza di management (peraltro scarsa) mi è stato possibile procedere alla redazione della traccia per le successive interviste.

La seconda fase ha riguardato i casi studio in cui sono state condotte interviste secondo il modello dell'intervista biografica, come è stato codificato e sistematizzato in Bichi (2002): *“un'intervista è biografica quando, a partire da una straccia di intervista strutturata ma non direttamente somministrata, si svolge all'interno di una situazione sociale particolare, la situazione d'intervista, intesa come atto di ricerca, ossia l'insieme degli avvenimenti che consentono lo sviluppo di un'azione sociale complessa, costruita dialogicamente da due (o più) attori durante la quale viene prodotta l'intervista stessa, con l'apporto di un grado basso di direttività e dunque a basso grado di standardizzazione”* (Bichi, 2002: 29).

---

<sup>45</sup> In appendice sono riportate le tracce di intervista utilizzate nel corso del progetto di tesi dottorale, con l'eccezione della traccia utilizzata per i liberi professionisti in quanto la ricerca “La *political economy* del ceto medio autonomo” non è ancora stata pubblicata.

Questo tipo di intervista risponde all'esigenza di costruire materiale di ricerca adatto all'analisi narrativa attraverso l'incontro di un intervistato, in possesso delle informazioni necessarie allo studio del mondo sociale in questione e del ricercatore all'interno di una situazione sociale particolare – *la situazione di intervista* – nella quale “*les projets de sens de l'interviewé et de l'interviewer co-construisent un discours majoritairement énoncé par l'interviewé, mais qui comprend également des interventions de l'interviewer. Cet ensemble dynamique s'établit en relation avec un contrat de communication. Ce dernier système constitué est situé dans un contexte social ou situation* (Blanchet e altri, 1987: 90)”<sup>46</sup>. È un dispositivo di indagine che permette di studiare gli avvenimenti, le transizioni biografiche e i processi sociali di più ampio respiro intervenuti nella biografia di un individuo dei quali la parola e il linguaggio si costituiscono come i vettori principali, ma in cui vi è anche la possibilità di studiare la “parola” in sé e come gli intervistati scelgono di raccontare e posizionarsi all'interno delle proprie biografie (Bichi, 2002). Questo tipo di intervista è caratterizzato da un basso livello di standardizzazione e di direttività, ma da un alto livello di strutturazione della traccia di intervista (vedi tipologia delle interviste presentata in Bichi, 2002, pag. 36), che pur non essendo stata direttamente somministrata agli individui oggetto di ricerca, ha comunque costituito uno strumento “vivo” di indagine sociologico, in quanto la sua struttura è cambiata nel corso del progetto di ricerca e è soprattutto uno strumento indicativo, aperto e flessibile che viene utilizzato in itinere per la formulazione dei rilanci.

Nella loro realizzazione si è preso a modello la proposta metodologica avanzata dal sociologo francese Daniel Bertaux (1997), definita *racconto di vita (récit de vie)*, in cui la consegna che viene data all'intervistato è limitata ad un specifico tema della sua vita: in questo la consegna iniziale era “*Vorrei che tu mi parlassi del tuo lavoro, comincia pure da dove vuoi*”. Lo stile di conduzione dell'intervista è basato su un atteggiamento di ascolto attivo e, per guidare l'intervista, il ricercatore ricorre non a domande puntuali, ma a rilanci che permettano l'emersione dell'universo di senso dell'intervistato (Bichi, 2002), rispettando l'impostazione che lui o lei vuole dare al discorso sia in termini contenutistici che in termini argomentativi e espositivi, nella convinzione che il “come” avviene la sua narrazione biografica sia altrettanto importante del “che cosa” sta raccontando (Poggio, 2004): per raggiungere questo risultato

---

<sup>46</sup> “*I progetti di senso dell'intervistato e dell'intervistatore co-costruiscono un discorso maggiormente enunciato dall'intervistato, ma che comprende ugualmente degli interventi da parte dell'intervistatore. Questo insieme dinamico si mette in relazione attraverso un contratto di comunicazione. Quest'ultimo sistema costituito è situato all'interno di un contesto sociale o situazione*”, traduzione a cura dell'autrice.

bisogna “*incoraggiare il soggetto a parlare, approvando e rilanciando, interrompendo il meno possibile*” (Bertaux, 1997: 65, edizione italiana).

Le interviste semi-strutturate, che compongono la rimanente parte del materiale empirico, si trovano, al contrario, ad un livello medio sia di direttività e standardizzazione (Bichi, 2002) e sono state realizzate successivamente alle interviste biografiche, le quali hanno definito l’insieme tematico e concettuale su cui è stata costruita l’ossatura tematica della traccia.

Nell’accezione tradizionale del termine, l’intervista semi-strutturata è quel “*tipo di intervista in cui viene posta una serie di domande, sempre le stesse e nello stesso ordine per tutti, lasciando libero l’intervistato di rispondere come crede*” (Bichi, 2002: 23). Sebbene vi sia la presenza di una traccia fissa, l’utilizzo di questa traccia avviene in modo molto flessibile all’interno della conduzione di intervista e non sono state infrequenti le variazioni nell’ordine o nella formulazione delle domande a seconda delle risposte offerte dal soggetto intervistato, che è dunque lasciato libero di esprimere la sua opinione, di introdurre argomenti differenti e ha avuto un certo grado di libertà nel dirigere l’intervista. Infatti, questa forma “ibrida” di intervista consente di concedere sia libertà che flessibilità ad intervistato e intervistatore nella loro interazione sociale, ma garantisce anche che tutti i temi e le informazioni che sono considerati rilevanti per la ricerca siano raccolti nel corso dell’intervista (Corbetta, 1999).

Una rilevante differenza rispetto all’intervista biografica sta anche nell’atteggiamento del ricercatore in questa tipologia di interrogazione: più interessato al “che cosa” si racconta che non alla parola dell’intervista, in una prospettiva inquisitiva che si differenzia da quella biografica, in cui il “come” si racconta la propria storia ha valore perché le parole dell’intervistato esprimono il suo punto di vista sul suo mondo di senso (Bichi, 2002).

In questo caso, le due tracce di intervista erano leggermente differenti a seconda della condizione professionale dell’intervistato (libero professionista o dipendente di corporation): oltre a domande sulle biografie lavorative, sulle dimensioni di imprenditorialità, autonomia e professionalismo e sull’identità professionali che erano comuni in entrambi i casi, nella prima ci concentrava principalmente sui rischi sociali determinati dalla condizione autonoma, mentre nella seconda l’interesse principale verteva sull’ambiente di lavoro, sui rischi di *workaholism* e sull’importanza delle garanzie offerte dalla condizione di dipendenza (in termine di protezioni sociali e riconoscimento)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Vedi in appendice le tracce complete delle interviste.

## 5.7 L'analisi del materiale narrativo

L'approccio narrativo alle interviste è strettamente legato e diretta conseguenza della scelta di utilizzare interviste biografiche come materiale empirico: lo scopo della mia indagine era, infatti, quello di comprendere e interpretare in modo olistico significati, storie, narrazioni e discorsi che sono stati utilizzati dagli intervistati nello spiegare la loro biografia lavorativa. L'analisi di tipo narrativo è composta da una famiglia di metodi, il cui denominatore comune è l'interpretazione di testi che abbiano la struttura di una storia (Kohler Riessman, 2008) e consente di analizzarli e considerarli come un tutto unico (Lieblich e altri, 1998), evidenziando la tentazione di frammentare le interviste in una serie di citazioni slegate tra di loro, rischio connesso all'uso dell'analisi del contenuto, per recuperare la singolarità di ciascuna narrazione e tentare di comprendere le transizioni di un'esistenza nella loro unicità e nella loro generalità (Bourdieu, 1993).

Narrare è un'azione prettamente sociale che svolge una funzione cognitiva rispetto alla memoria e alla realtà: il narrante offre al proprio pubblico un senso allo sviluppo delle azioni che narra, se si vuole intendere con narrazione *“la rappresentazione di una sequenza di eventi [...] che riguardano certi personaggi in certe situazioni e in un certo tempo e li connette fra loro mediante una trama (Jedlowski, 2000: 178)”*. Questa considerazione sottolinea l'incertezza che ha lo statuto ontologico di questi discorsi, che, infatti, è ancora oggetto di un forte dibattito in letteratura tra due posizioni che vengono considerate contrastanti:

- La posizione “testualista” sostenuta da Demazière e Dubar (1997) per la quale l'intervista *“consegna al ricercatore non già «fatti», ma «parole» che, nello specifico dei racconti di vita, costituiscono un insieme di «definizioni delle situazioni vissute» (Cardano, 2007: 75)”*;
- La posizione “realista” sostenuta da Bertaux (1997) per cui *“il corpus testuale che raccoglie un insieme di racconti di vita contiene informazioni, indizi, utili a cogliere «un particolare frammento di realtà storico-sociale» (Cardano, 2007: 76)”*.

Senza avere la presunzione di prendere posizione all'interno del dibattito, ho cercato di utilizzare al meglio le riflessioni offerte da questi studiosi, cercando di posizionarmi in un *giusto mezzo*. Sebbene sia indubbio che le posizioni sono inconciliabili nella loro opposta posizione epistemologica, a mio parere esse permettono di evidenziare elementi utili e interessanti nei testi delle interviste proprio perché li guardano da un diverso punto di vista e ho deciso di lavorare analizzando il corpus testuale delle interviste attraverso una molteplicità di tecniche di analisi, che si richiamavano ora all'una ora all'altra posizione epistemologica. Questo mi ha consentito

da un lato di approfondire il “che cosa” mi è stato raccontato dagli intervistati (analisi del contenuto) e in quale sequenza temporale sono avvenuti gli accadimenti che hanno portato gli intervistati ad essere quelli che sono adesso (traiettorie biografiche), secondo un’ottica *realista*, ma anche capire “come” e “perché” queste storie mi sono state raccontate (positioning) e il senso che gli intervistati hanno dato alle loro narrazioni, secondo quella *testualista*. Rimando al paragrafo conclusivo di questa nota metodologica le implicazioni epistemologiche di questa scelta, mentre vorrei qui esplicitare in dettaglio come ho operato.

Per cominciare, si è resa necessaria una prima analisi di contenuto per rilevare le evidenze tematiche e contenutistiche che sono state affrontate nel corso delle interviste e per offrire al lettore una *thick description* (Geertz, 1973), descrizione densa del fenomeno sociologico che costituisce l’oggetto della mia tesi e del suo contesto, che mi permettesse di evidenziare le configurazioni dei rapporti sociali al suo interno e le dinamiche di trasformazione (Bertaux, 1997). Il sesto capitolo è stato a ciò dedicato, al fine di presentare il mondo sociale della consulenza di management: che cos’è quest’attività professionale, chi la svolge e quali sono i requisiti per potervi accedere in Italia (sia in termini di requisiti formativi, che di sviluppo delle competenze).

L’analisi contenutistica ha avuto l’obiettivo di elaborare un sistema di categorie a partire dall’analisi dei contenuti significativi all’interno dei testi, al fine di riclassificare i temi emersi dalle interviste presentandoli in una forma differente ma razionalizzata – sebbene snaturalizzata – funzionale ad estrarre e classificare i contenuti di significato (Leger, Florand, 1985; Blanchet, Gotman, 1992). Scopo della procedura di analisi era identificare sistematicamente delle unità di intervista, isolandole dal flusso narrativo, in modo che potessero essere racchiuse all’interno di categorie, individuate sulla base di concetti sensibilizzanti (Blumer, 1954). Il fine di questa procedura era inferire una serie di citazioni dal corpus dei testi che permettessero di realizzare un ritratto convincente del consulente di management, come emergeva dalle parole stesse dei miei intervistati.

Questo approccio, tuttavia, soffre del limite evidente di generare una frammentazione del discorso e una rottura delle caratteristiche di sequenzialità e struttura narrativa propria delle interviste (Kohler Riessman, 1993), che contrasta con l’approccio che è invece costitutivo di questo lavoro. Da un punto di vista narrativo vero e proprio, il prodotto delle interviste biografiche è costituito da una serie di racconti che riportano attraverso il discorso una serie di situazioni vissute e che devono essere analizzate in modo olistico in relazione alla sequenza di avvenimenti narrati, ma anche al come e al perché il narratore decide di selezionare determinati eventi secondo una precisa struttura argomentativa (Kohler Riessman, 2008). Per tale motivo è

stata necessaria un'ulteriore fase di analisi che si è concentrata sulle narrazioni come un tutto unico, attraverso la metodologia del *positioning* da un lato e dall'altro attraverso la realizzazione di resoconti verosimili di traiettorie biografiche, che potessero offrire una spiegazione di come gli intervistati sono entrati nel mondo sociale della consulenza.

Attraverso un approccio realistico al materiale narrativo, ho identificato una tipologia di traiettorie biografiche, che consentono di comprendere come gli intervistati sono entrati nel mondo della consulenza e le motivazioni che offrono per giustificare il loro coinvolgimento. Infatti, seppur è vero che la storia di una persona è influenzata dal modo in cui si decide di raccontarla e dagli eventi che seleziona per il racconto, essa comunque possiede una struttura diacronica delle situazioni e degli avvenimenti accaduti che presenta un'"oggettività discorsiva" (Bertaux, 1997) che può essere recuperata dall'analisi della sequenza degli accadimenti di cui gli intervistati sono stati protagonisti nel corso della loro vita (Bichi, 2000) e da come la concatenazione di questi eventi ha avuto come risultato il coinvolgimento all'interno del mondo della consulenza.

D'altro canto, in un'ottica testualista, l'affrontare l'insieme delle interviste come un insieme di discorsi mi ha permesso di utilizzare la metodologia del *positioning* (Davies, Harré, 1990; Bamberg, 1997) al fine di individuare quali sono i posizionamenti degli intervistati rispetto ad altre figure di riferimento del loro mondo sociale e della società più in generale, evidenziando le narrazioni dominanti e le argomentazioni retoriche che sostengono queste prese di posizione. Infatti, l'io che emerge dalle interviste non è mai completamente autentico, ma è prodotto dalle razionalizzazioni e dalle argomentazioni che l'intervistato vuole sostenere nel corso del suo discorso al fine di presentare un sé che si posiziona rispetto ad una serie di attori ritenuti rilevanti all'interno del suo specifico punto di vista sul reale (Bichi, 2002).

La metodologia del *positioning*, dunque, consente di analizzare come questi lavoratori presentano sé stessi, la loro identità professionale e il loro lavoro in opposizione ad una serie di attori che vengono da loro considerati rilevanti, al fine di rivendicare un posizionamento identitario specifico e un più stabile inserimento nel sistema delle professioni. Utilizzare questo punto di vista per analizzare il mondo sociale della consulenza non significa cercare di rintracciare un nuovo modello di identità sostanziale valido per tutti i nuovi professionisti (Florida, 2002) o delineare i tratti di una nascente comunità professionale (Salaman, 1974), ma risponde all'esigenza di rintracciare e evidenziare le strategie retoriche che permettono loro di giustificare la loro posizione all'interno del mondo del lavoro. Questa dimensione retorica è strettamente connessa alle sfumature di significato che questi professionisti assegnano al loro lavoro, sia in quanto individui che come membri di una ancora presunta categoria professionale.

Inoltre, questa metodologia, in particolare, consente a me come ricercatrice di focalizzarmi sulle narrazioni dominanti utilizzate dai lavoratori per giustificare le loro scelte e il loro coinvolgimento nella professione, evidenziando la loro idea di professionalismo. Infatti, analizzare le storie consente di raccogliere le elaborazioni che l'attore sociale fa della situazione sociale in cui è immerso per come la sta vivendo e la comprende in quel momento (Kohler Riessman, 1990).

In conclusione, la scelta di combinare metodi di analisi differenti mi permette di affrontare il corpus testuale secondo approcci diversi ma complementari: da una parte, l'analisi del contenuto si situa all'interno dei metodi top-down, in cui il ricercatore analizza il significato del testo attraverso l'applicazione di modelli e regole predefinite, mentre l'analisi di *positioning* e la costruzione delle traiettorie biografiche rappresentano un approccio bottom-up, che consente di ricavare unità di analisi dipendenti dallo specifico contesto di intervista per produrre una struttura interpretativa che sia in grado di dare conto in modo olistico della narrazione raccolta (Poggio, 2004). A mio parere l'uso di un solo approccio di analisi reca in sé il rischio di limitarsi ad analizzare il fenomeno da un unico punto di vista, mentre, seppur non sia stato possibile realizzare una vera e propria triangolazione tra metodi standard e non standard, il ricorso a più procedure di analisi dei dati qualitative ha permesso di accostare emergenze empiriche differenti in modo da offrire uno sguardo globale al fenomeno in esame (Cardano, 2007), rispettando la globalità delle narrazioni che mi sono state offerte dagli intervistati.

La generalizzabilità di una ricerca che si basa su un'analisi di tipo narrativo parte da un presupposto epistemologico fondamentale: con un approccio di questo tipo non ho la pretesa che le narrazioni che ho raccolto possano davvero rappresentare fedelmente la realtà sociale di cui parlano, se non contestualizzata all'interno del discorso contingente che è avvenuto nel preciso momento storico e sociale nel quale io ho condotto l'intervista con i miei interlocutori. Sebbene i racconti non siano delle verità storiche indiscutibili, abbiamo visto come possano permetterci un'analisi dei meccanismi in atto all'interno del particolare mondo sociale della consulenza e, infatti, il loro scopo primario era di offrire le interpretazioni che gli stessi soggetti che vi appartengono se ne fanno.

I risultati che presento in questa tesi non possono prescindere da questi limiti e in questo senso il criterio di validità che mi ha guidato nel corso di questa ricerca parla di verosimiglianza, più che di verità: è basato sulla coerenza delle narrazioni che mi sono state offerte e sulla loro possibilità di essere generalizzate come conoscenza approfondita di un particolare. È una rappresentatività tipologica quella che mi viene offerta da questo metodo: la narrazione consente l'analisi sistemica delle esperienze personali e del significato che i soggetti costruiscono intorno a questi

eventi significativi nell'ambito di un discorso necessariamente contestualizzato nel momento dell'intervista (Kohler Riessman, 1993).

## **5.8 Appunti di storia naturale della ricerca**

Come afferma David Silverman (2000) scrivere un capitolo metodologico per una ricerca che ha prediletto un approccio non standard è un'operazione storica, in quanto nel corso della progettazione, della discesa sul campo e dell'analisi dei dati molte sono state le false piste, i vicoli ciechi, le difficoltà che hanno impresso svolte significative al percorso di ricerca. Per questo ho scelto di intitolare questo paragrafo conclusivo delle mie note metodologiche proprio nel modo in cui lui suggerisce (Silverman, 2000), al fine di fare una piccola rassegna di note etnografiche riflessive sullo sviluppo del mio pensiero nel corso di questi tre anni di ricerca sul mondo sociale della consulenza.

In questa sede proverò a offrire una giustificazione metodologica (parziale) delle mie scelte e dei motivi che mi hanno spinto a non prevedere anche una parte di osservazione e analisi di network (pur previste dal progetto originale). A ciò vorrei anche aggiungere una serie di considerazioni sulla riflessività della mia posizione come ricercatrice e sui limiti e i vincoli che sono stati determinati dall'aver scelto l'intervista – in particolare quella biografica – come strumento principale per la ricerca sul campo. Il tutto nella convinzione che questo progetto di ricerca potesse essere svolto attraverso innumerevoli altre e diverse scelte metodologiche e che, se io ho seguito questo percorso, è stato solo in parte frutto della mia volontà, mentre il caso, le combinazioni della vita e persino un avvenimento storico come la crisi subprime (2009)<sup>48</sup> sono intervenuti a cambiare il destino di questo progetto.

L'interesse per questo ambito di ricerca è nato riflettendo sulla mia vita privata, in quanto io sono una "parte terza" di questo mondo sociale: come già accennato precedentemente, il mio compagno è consulente di organizzazione aziendale da quasi tre anni e io stessa faccio parte di quel mondo silenzioso di partner, amici e familiari che si trovano coinvolti quotidianamente in alcune delle conseguenze sociali più insidiose di questo tipo di attività lavorativa. Perciò la curiosità di comprendere come e perché alcune persone decidano di investire molta parte del loro tempo in una professione il cui prestigio non è generalmente riconosciuto, le cui ricompense materiali sono insoddisfacenti (a detta degli stessi professionisti che la praticano) e che richiede un investimento notevole di tempo a scapito della vita privata e familiare

---

<sup>48</sup> Il settore della consulenza di management nel 2009 ha subito una contrazione del fatturato di circa il 5%, ed un'ulteriore riduzione dell'1% è attesa nel corso del 2010, secondo il rapporto ASSOCONSULT (2010).

rappresentava e rappresenta per me tutt'ora un interrogativo sociologico scarsamente indagato, ma molto interessante. Inoltre, lo studio della consulenza si colloca nell'ambito di un percorso di riflessione teorica sulle istituzioni del capitalismo contemporaneo abbastanza consolidato, che è nato a partire dalla mia tesi di laurea specialistica e è proseguito negli anni<sup>49</sup>.

Perciò nella raccolta dei racconti di vita delle persone che ho incontrato nel corso di questi tre anni è stata inglobata anche una parte di me stessa, in quanto raccontare di sé non è mai un atto neutrale che prescinde dall'identità di chi ascolta, dalle motivazioni per cui lo fa e dal contesto nel quale avviene l'intervista, intendendo con questo anche la personalità del ricercatore stesso (in poche parole, il mio essere giovane, donna, milanese, sociologa, ricercatrice, compagna di un consulente, ecc...). Infatti, l'intervista biografica in quanto tale è una forma di ricerca partecipante (Bichi, 2000) in cui la relazione biografica assume una particolare rilevanza e il prodotto dell'intervista è frutto di una co-costruzione del ricercatore e dell'intervistato: il ricercatore interviene per migliorare la qualità del materiale prodotto attraverso rilanci, richieste di spiegazioni o puntualizzazioni senza ricoprire un ruolo neutro e distaccato, sebbene sia costantemente conscio dell'importanza del rispetto del mondo di senso dell'intervistato e della sua totale libertà di scelta dei contenuti (Poggio, 2004). Costruire una narrazione significa creare una rappresentazione di avvenimenti e situazioni reali o immaginari in una sequenza temporale per rispondere alle sollecitazioni che avvengono in una particolare interazione sociale "artificiale" (la situazione d'intervista), quindi, anche se strumento conoscitivo, la narrazione mantiene delle caratteristiche peculiari che sono da tenere presente nel momento in cui è utilizzata per la costruzione della conoscenza scientifica: è una relazione sociale e in quanto forma di enunciazione si colloca in una situazione comunicativa che coinvolge parlante e destinatario, organizzando in una rappresentazione gli avvenimenti che la persona sceglie di raccontare tra quelli che egli ricorda, attraverso un filo conduttore argomentativo che lui/lei decide di assegnare al proprio racconto nel momento in cui si accinge a narrarlo (Jedlowski, 2000) ma che non può prescindere anche dall'altro partecipante alla relazione, ovvero il ricercatore.

Dunque, la situazione di intervista è costituita dall'insieme delle caratteristiche economiche, sociali, culturali, professionali, di età, di genere di entrambi gli interlocutori, che non possono essere definite totalmente esterne al discorso di intervista visto che sono prese rispettivamente in considerazione nel momento della produzione del discorso nel corso dell'intervista (Blanchet e

---

<sup>49</sup> Maestripieri, Lara (2006) *L'utopia contemporanea dell'auto-realizzazione*. Tesi di Laurea, Università Cattolica del Sacro Cuore.  
Maestripieri, Lara (2008) 'I giovani tra flessibilità e precariato', in Rauty, Raffaele (cur.) *La ricerca giovane - Percorsi di analisi della condizione giovanile*. Calimera: Kurumuny.

altri, 1987). Questo progetto di ricerca ha avuto questi risultati perché io l'ho condotto in questo particolare tempo storico e all'interno della realtà italiana del 2010; dalla sua unicità e dalla mancanza di replicabilità dei risultati non discende necessariamente un punto debole, ma bisogna tuttavia essere espliciti nel sottolinearlo.

In questo senso, le narrazioni raccolte durante le interviste non sono auto-esplicative ma necessitano di un processo di interpretazione da parte del ricercatore e sono il risultato di uno sguardo parziale sulla propria realtà che l'intervistato racconta perché sollecitato. Fare ricerca narrativa è costitutivamente un'operazione riflessiva, in quanto sono i ricercatori stessi che (ri)costruiscono le storie che hanno raccolto, le accostano, danno loro significato all'interno del corpus testuale a cui appartengono e le presentano all'interno di un testo che per sua stessa natura ha una forma narrativa, sviluppando una trama che sia capace di rendere conto del mondo sociale di cui si sta parlando (Poggio, 2004). Infatti, l'influenza del ricercatore emerge anche dal modo in cui le interviste sono rese e presentate nel dibattito scientifico. Come sottolineano Demazière e Dubar (1997) vi sono principalmente due modi opposti e a loro parere erronei di restituire le narrazioni al lettore:

- Atteggiamento illustrativo, che *“consiste nel fare un uso selettivo della parola delle persone al punto di asservirla alle esigenze della dimostrazione condotta dal ricercatore”* (Demazière, Dubar, 1997: 14, edizione italiana);
- Atteggiamento restitutivo, che *“consiste nel lasciare ampio spazio alla parola delle persone, sino a farne un uso esaustivo quando le interviste sono offerte al lettore in extenso”* (Demazière, Dubar, 1997: 22, edizione italiana);

Non posso garantire di essere riuscita nel corso di questo lavoro a evitare entrambi questi rischi, ma sicuramente ho cercato di trovare un equilibrio e uno stile di scrittura e presentazione delle interviste che limitasse soprattutto il rischio di sovrapporre le mie idee e interpretazioni alla voce narrante degli intervistati.

A ciò si aggiunge che l'atto di interrogare insito nell'interazione sociale dell'intervista richiama immediatamente all'asimmetria di statuto che caratterizza il ricercatore (colui che chiede) dall'intervistato (colui che risponde). L'intervista biografica e ancora di più quella semi-strutturata vedono nell'asimmetria di potere tra i due interlocutori ciò che le distingue dalle conversazioni “non scientifiche” che avvengono quotidianamente tra gli individui nella società: infatti, il ricercatore guida la conversazione e ne detta il ritmo a partire dal proprio obiettivo scientifico, esemplificato nella traccia di intervista, ponendo delle domande a cui l'intervistato è tenuto a rispondere. In questo senso, si tratta di una conversazione “artificiale”, in quanto attraverso le domande il ricercatore sollecita un atteggiamento critico da parte dell'intervistato

che lo spinge ad abbandonare l' *"atteggiamento naturale"* (Schütz, 1932), invece caratteristico delle interazioni quotidiane (Cardano, 2007). Tuttavia, rispetto ad altre forme di intervista, l'intervista biografica in modo particolare consente all'intervistato di rispondere in modo libero alle sollecitazioni del ricercatore, *"costruendo nel modo che più gli è congeniale la propria argomentazione"* (Cardano, 2007: 73).

Questa asimmetria di potere era in questo caso resa più complessa dal punto di vista del genere: nella maggior parte dei casi gli intervistati erano uomini di una certa età che si trovavano coinvolti in una situazione di intervista in cui il ruolo dominante del ricercatore era ricoperto da una donna di circa 30 anni, a volte di svariati decenni più giovane di loro. Questo fatto implica una serie di domande che andrebbero chiarite da un punto di vista metodologico: che cosa ha significato la differenza di genere all'interno del processo di ricerca? Come si configuravano i rapporti di potere tra la figure del ricercatore e dell'intervistato? Era in questo caso possibile ribaltare l'usuale subalternità di ruoli dovuta alla convenzionale gerarchia di genere ed età (Arendell, 1997)?

È molto complesso provare a rispondere a domande di questo tipo e non sono sicura di avere una risposta soddisfacente. In ogni caso, quello che posso affermare è che durante il corso di queste interviste ho avuto la sensazione che per gli intervistati uomini, al crescere della loro età anagrafica, fosse più facile pensarmi come *"studentessa"*, al contrario di quanto non accadesse con le donne, che, indipendentemente dalla loro età, tendevano a sottolineare la dimensione professionale della mia condizione di dottoranda – per quanto io sia necessariamente una figura ibrida tra il mondo della ricerca professionale e quello della formazione universitaria. Questo fatto sembrava implicare la strutturazione di un rapporto interazionale, che poteva ricalcare le dinamiche tra *"padre-figlia"*, *"insegnante-studentessa"*, che era funzionale al non mettere in discussione la gerarchia convenzionale di genere e età, posizionandomi in un ruolo subalterno che tuttavia non mi ha impedito di guidare in maniera soddisfacente l'intervista, visto che gli intervistati si sentivano in dovere di esplicitare molto di più di quanto avrebbero fatto normalmente contenuti e processi del loro lavoro che probabilmente ritenevano astrusi per una *"ragazza"*, per di più di formazione umanistica. Peraltro, gli intervistati più giovani (sia uomini che donne) tendevano a essere molto più disposti ad inserirsi in una dinamica ricercatore/intervistato (per quanto asimmetrica fosse) e il patto biografico si è rivelato abbastanza facile da ottenere, in un clima sostanzialmente equivalente a quella che potrebbe essere una chiacchierata tra colleghi e coetanei.

Non so dire quali conseguenze abbiano avuto le mie caratteristiche ascritte nella realizzazione di questo progetto di ricerca, né quanto avrebbe potuto essere diverso nel caso fosse stato un'altra

persona ad intervistare gli stessi soggetti. Le relazioni tra intervistati e ricercatori all'interno della situazione particolare dell'intervista sono necessariamente complesse, dinamiche e multidimensionali e l'influenza delle biografie di entrambe le parti in causa, di cui il genere costituisce uno dei fattori chiave, non può essere dimenticata (Arendell, 1997), ma costituisce il punto di forza di un metodo che fa dell'empatia il fattore chiave per fare emergere significati che altrimenti andrebbero perduti (Bertaux, 1997).

Rispetto ad altri strumenti di indagine, l'intervista biografica instaura una relazione sociale che tenta per quanto possibile di limitare gli effetti della violenza simbolica dell'indagine scientifica che possono influenzare e determinare le narrazioni degli intervistati attraverso un ascolto attivo e metodico: la presa in coscienza dei problemi di riflessività è la sola garanzia che il ricercatore sociale si può dare per controllare sul campo e nella scrittura il proprio metodo di ricerca, rispettando il senso che l'intervistato vuole dare al proprio vissuto (Bourdieu, 1993).

Infine, vorrei ricordare che questo progetto nelle intenzioni originarie avrebbe dovuto avere una forma molto diversa. In primo luogo, l'approccio metodologico principale avrebbe dovuto essere la triangolazione (Cardano, 2007) fra tre metodi differenti in una combinazione standard/non standard:

- l'osservazione etnografica nelle organizzazioni di consulenza appartenenti ai casi studio, secondo la metodologia dello *shadowing* (Bruni, Gherardi, 2002);
- l'analisi di network delle équipes di progetto interne ai casi studio;
- le interviste biografiche ai consulenti di management impiegati in queste società.

Per quanto riguarda il primo punto, la difficoltà ha riguardato la negoziazione con il management delle società coinvolte che hanno ritenuto preferibile non coinvolgere i clienti all'interno di questo progetto. Infatti, osservare il lavoro di consulenza avrebbe comportato una mia presenza diretta sul campo assieme al consulente, cosa che avrebbe avuto un impatto necessariamente importante nella gestione del progetto di consulenza e necessitato la richiesta di una serie di autorizzazioni a catena alle aziende clienti presso i cui i consulenti svolgono il loro lavoro. Per quanto riguarda il secondo punto, la costruzione dell'analisi di network rispondeva all'esigenza di monitorare nel tempo, attraverso tre rilevazioni successive, la composizione delle équipes di progetto all'interno dei casi studio, per monitorare l'effettiva presenza di fenomeni quali l'appiattimento delle gerarchie e la scomparsa di team fissi di lavoro, come vengono teorizzati in letteratura quando si fa riferimento al modello organizzativo del progetto (Hatch, 1997). In questo caso l'esplosione della fase acuta della crisi cosiddetta subprime nel pieno sviluppo del mio campo (2009) ha svuotato di ogni significato questa mia intenzione, in quanto

molte delle aziende di consulenza e anche i casi studio considerati nel presente lavoro di ricerca sono stati coinvolti nella recessione seguita a questo avvenimento internazionale, tanto da aver ridotto i propri organici o aver predisposto lunghi periodi di cassa integrazione per i propri dipendenti. In molti casi non avevo pertanto alcuna équipe di progetto da studiare né variazioni che potessero essere significativamente interpretabili, proprio in considerazione della pesante influenza della crisi sull'erogazione dei progetti.

Infine, le interviste biografiche all'interno dei casi studio hanno aperto moltissimi interrogativi sul mondo sociale esterno alle organizzazioni medio-piccole di consulenza, in ragione dei posizionamenti degli intervistati rispetto ad altre figure professionali attive nel loro settore: quali erano i rischi a cui erano sottoposti i lavoratori autonomi che agivano da soli sul mercato? Cosa vuol dire lavorare per le corporation? Quali sono gli effetti sul professionalismo in entrambi i casi? Il risultato di questo percorso di tre anni è stato dunque il progressivo abbandono dei primi due metodi a favore di un approfondimento tematico e comparativo delle interviste biografiche, realizzato espandendo il corpus testuale a mia disposizione con altri interlocutori che provenissero da altri ambiti organizzativi e da altre condizioni professionali.

In questo momento non mi sento in grado di giudicare se il mio progetto sarebbe stato migliore se avessi seguito le intenzioni originarie e se non fossero intervenuti vincoli di campo e crisi internazionali a cambiarne il volto; tuttavia, ritengo che per come è stato realizzato abbia una sua coerenza e perciò penso che le modificazioni in corso d'opera siano state in fin dei conti un contrattempo positivo in un percorso di sviluppo che si compone necessariamente di tentativi, di miei errori e di prove metodologiche andate a vuoto.

Questo però ha significato abbandonare l'approccio della triangolazione a favore di un metodo incentrato sulla tecnica dell'intervista biografica, la quale non è esente da vincoli e limiti che necessariamente si ripercuotono sul mio intero lavoro. Infatti, la scelta di questo metodo non è neutrale, come abbiamo visto, rispetto a questioni etico e politiche, ma anche rispetto a problemi di ordine epistemologico (Poupart, 1997) che qui vorrei solo accennare. Pertanto, vorrei richiamare una critica – a mio parere assolutamente fondata – che è stata avanzata da Bourdieu (1986) negli anni scorsi nei confronti delle ricerche sociologiche impostate su questo approccio.

Per il sociologo francese, infatti, la ricerca di tipo biografico vive su un postulato illusorio che considera l'esistenza di una persona come un insieme coerente e orientato: *“un trajet, une course, un cursus, un passage, un voyage, une parcours orienté, un déplacement linéaire, unidirectionnel (la «mobilité»), comportant un commencement (un «début dans la vie»), des*

*étapes, et une fin, au double sens, de terme et de but («il fera son chemin» signifie il réussira, il fera une belle carrière), une fin de l'histoire (Bourdieu, 1986: 69)<sup>50</sup>».*

L'illusorietà di questo tipo di ricerca è dunque nel ritenere che assieme ad un ordine cronologico sia anche possibile ricostruire –*ontologicamente*– un ordine logico, che guidi la biografia di una persona al raggiungimento del suo fine ultimo in senso teleologico. Nel corso della situazione sociale artificiale dell'intervista i racconti tentano di organizzarsi come una sequenza ordinata di relazioni intelligibili fra eventi, che però è necessariamente posteriore e in qualche modo artificiale e costruita sul postulato culturale della struttura del romanzo. A suo parere, il reale è discontinuo e il senso globale di una storia è un artificio letterario che risponde all'illusione retorica della rappresentazione di *senso comune* dell'esistenza, mentre la storia è sempre un divenire incessante in un contesto di continuo cambiamento, ritorno, circolarità che solo retoricamente può seguire un ordine lineare (Bourdieu, 1986).

Se si accetta questa obiezione, si mette in discussione l'assunto che l'analisi delle interviste realizzate possa permettere al ricercatore di dire qualcosa a proposito della realtà sociale nella quale gli intervistati vivono la loro esperienza. Senza affermare un diniego così radicale, è chiaro che bisogna anche tenere presente che tutto quello che verrà presentato in questo testo come risultati è stato mediato per lo meno due volte rispetto alla realtà del mondo sociale di cui stiamo parlando: una prima volta dal punto di vista dell'intervistato e una seconda volta dalla mia personale posizione come ricercatrice; pertanto, la sua generalizzabilità può essere solo tematica e tipologica.

Senza sostenere che le storie di vita siano dei costrutti meramente artificiali e completamente distaccati dalla *realtà* dell'individuo, bisogna, tuttavia, tenere presente che rimangono *discorsi e narrazioni*, per cui non sono fatti sociali come tali interpretabili in una piena ottica realista che ben si sposa con un approccio positivistico alle storie di vita (Poupart, 1997). Come ho già precedentemente affermato, non voglio prendere posizione nel dibattito tra realisti e testualisti a favore dell'uno o dell'altra posizione, in quanto è mia convinzione che *in medio stat virtus* e sia accettabile e giustificabile scientificamente una posizione intermedia che consideri le storie di vita *narrazioni artificiali*, ma che tuttavia sono in grado di costituirsi come fonti di conoscenza sociologica su trasformazioni sociali, come sono state raccontate dagli attori e che il reale è tale nel senso che l'intervistato vuole assegnargli (Houle, 1997). Le tecniche che si richiamano alle

---

<sup>50</sup> «Un tragitto, una corsa, un cursus, un passaggio, un viaggio, un percorso orientato, uno spostamento lineare, unidirezionale (la «mobilità», che comportano un inizio («un debutto nella vita»), delle tappe e un(a) fine, nel doppio significato di termine e di scopo («farà la sua strada» significa che riuscirà, farà una bella carriera), una fine della storia». Traduzione a cura dell'autrice.

due posizioni epistemologiche mi sono state utili nel far emergere nuova conoscenza sociologia dal campo e sono state validate da molti altri studiosi che prima di me le hanno applicate con successo: la piccola innovazione che ho deciso di fare, ovvero l'uso combinato in un'ottica di triangolazione impropria, risponde alla mia personale convinzione che sia vero che le interviste appartengono di fatto al dominio del linguaggio e come tale rimangono storie, discorsi, racconti a seconda di come le vogliamo chiamare e interpretabili secondo gli strumenti dell'analisi narrativa, ma indubbiamente si basano su avvenimenti accaduti, sebbene selezionati, il cui cursus cronologico è interessante da studiare in sé e ci informa necessariamente come sociologi dei meccanismi che sono in atto in quel particolare fenomeno sociale.

In conclusione, "l'innocenza epistemologica" non sta nella predilezione per uno o l'altro metodo, ma nell'uso consapevole che se ne fa, nei suoi limiti e nei suoi vincoli e nella presa in carico riflessiva del proprio punto di vista personale: è lo sforzo di costruire conoscenza scientifica nella piena consapevolezza che le proprie azioni e scelte, il proprio vissuto, la propria biografia generano un punto di vista specifico e particolare perché sociologico, che inevitabilmente comporta delle conseguenze sulla restituzione delle narrazioni raccolte durante il processo di ricerca (Bourdieu, 1993) ma che l'esplicitazione del metodo e la sua oggettivazione è il discrimine che garantisce scientificità alle procedure di ricerca.

Citando Bourdieu (1993): "*Le sociologue ne peut ignorer que le propre de son point de vue est d'être un point de vue sur un point de vue. Il ne peut re-produire le point de vue de son objet, et le constituer comme tel, en le resituant dans l'espace social, qu'à partir de ce point de vue très singulier (et, en un sens, très privilégié) où il faut se placer pour être en mesure de prendre (en pensée) tous les points de vue possibles. Et c'est seulement dans la mesure où il est capable de s'objectiver lui-même, qu'il peut, tout en restant à la place qui lui est inexorablement assignée dans le monde social, se porter en pensée au lieu où se trouve placé son objet (qui est aussi, au moins dans une certaine mesure, un alter ego) et prendre ainsi son point de vue, c'est-à-dire comprendre que s'il était, comme on dit, à sa place, il s'agirait et penserait sans doute comme lui* (Bourdieu, 1993: 925<sup>51</sup>)".

---

<sup>51</sup> "Il sociologo non può ignorare che la specificità del proprio punto di vista è d'essere un punto di vista su un punto di vista. Non è in grado di ri-produrre il punto di vista del proprio oggetto e di costituirlo come tale, ri-situandolo nello spazio sociale, che a partire da questo punto di vista molto particolare (e, in un certo senso, molto privilegiato) dove è necessario posizionarsi per essere in grado di prendere in considerazione (nel pensiero) tutti i punti di vista possibili. E è solo nella misura in cui è capace di oggettivare lui stesso che egli può, pur restando nella posizione che gli è inesorabilmente assegnata nel mondo sociale, portarsi con il pensiero alla posizione in cui si trova il suo oggetto (che è anche, almeno in una certa misura, un alter ego) e assumere anche il

## 6. IL CONTESTO DELLA CONSULENZA IN ITALIA

Nella lingua italiana corrente, il significato letterale di *professione*, che più precisamente andrebbe inteso con *libera professione*, copre un spazio semantico più ristretto rispetto alla concezione sociologica definita precedentemente, identificando quelle occupazioni intellettuali che svolgono in maniera autonoma una determinata occupazione che viene regolamentata in modo pubblico da specifici organi istituzionali, ovvero gli ordini e gli albi. In Italia, infatti, l'uso del termine professione è stato storicamente associato all'università durante il Rinascimento, periodo in cui *profiteor*, la parola latina all'origine del termine professione, veniva usata per riferirsi al ruolo di un docente universitario in una particolare disciplina e fu poi estesa a coloro che erano specialisti in quella specifica disciplina (Malatesta, 1995).

Infatti, gli antichi non conoscevano il significato della parola moderna *professione* né avevano sviluppato percorsi specifici di formazione per l'accesso a determinati mestieri. Questa scarsa concettualizzazione può essere messa direttamente in relazione con la concezione negativa che gli antichi avevano del lavoro: per i greci, infatti, il lavoro abbruttiva la mente e rendeva incapaci di praticare la virtù, mentre gli ebrei consideravano il lavoro la punizione divina a cui l'uomo era condannato dal peccato (Tilgher, 1929). Solo l'impero romano fece parzialmente eccezione, proprio per il complesso corpus di conoscenze che era stato allora sviluppato nel sistema della gestione del diritto (Parsons, 1939), senza che tuttavia questa peculiarità prendesse la forma di un modello diffuso e replicabile di formazione all'interno di altre professioni riconosciute come tali.

Il cristianesimo dipingeva l'attività lavorativa come uno strumento al servizio della salute del corpo e dell'anima, per esempio nel pensiero di Sant'Agostino, senza che tuttavia avesse in sé un valore proprio per la sua natura prettamente mondana e perché poteva potenzialmente distogliere l'uomo dalla beatificazione del divino (Tilgher, 1929). Fu solo con la riforma protestante e, in particolare, con il pensiero di Lutero che si affermò per la prima volta la dignità del lavoro come fondamento dell'esistenza, proprio perché il lavoro diventava uno strumento al servizio di Dio (Wright Mills, 1951).

Furono le corporazioni medioevali a costituirsi come il primo embrione di gruppo professionale e furono il naturale contraltare dell'emergere della dignità morale del lavoro. Diversamente dalle università, in cui il monopolio del sapere era sostanzialmente detenuto da ecclesiastici, le

---

*suo punto di vista, cioè comprendere che se fosse stato, come si dice, al suo posto, sarebbe stato e avrebbe pensato probabilmente come lui*". Traduzione a cura dell'autrice.

corporazioni nacquero come istituzioni laiche che formarono il primo nucleo di quelle che poi successivamente sarebbero diventate le forme pubbliche di riconoscimento professionale, come per esempio gli Ordini Professionali italiani (Carr-Saunders, Wilson, 1933).

A partire dal XVIII secolo, il lavoro tornò alla ribalta sia nell'elaborazione di Locke e Smith che ne facevano l'origine della proprietà individuale e la fonte del valore economico, ma anche nella concezione di autori come Morris, Ruskin, Marx e Engels i quali volevano ritornare ad una concezione più rinascimentale dell'uomo come *homo faber*, creatore di utensili e nobilitato dalla propria attività. Nel pensiero di Marx, il lavoro diventa l'essenza dell'individuo (Lazzarato, 1997) e ciò che gli uomini sono deriva sostanzialmente dai rapporti di produzione nei quali sono inseriti: la condizione di *alienazione* è generata, infatti, dalla separazione tra l'uomo produttore, artigiano nel senso più letterale del termine, e il suo prodotto, separazione imputabile alla moderna organizzazione capitalistica (Marx, 1932).

La rivoluzione industriale e la crescente importanza dell'attività economica nella vita quotidiana delle persone determinò la moltiplicazione delle specializzazioni professionali, dovuta principalmente alla meccanizzazione e al progresso delle scienze (Carr-Saunders, Wilson, 1933). La distinzione tra professione e lavoro in senso generico arriva nella maggior parte delle lingue di derivazione latina in questo periodo proprio nel momento in cui nelle maggiori nazioni industriali si stavano formando specifici corpi istituzionali, come gli *ordini* o il sistema degli *institute* anglosassoni, che costituivano il primo passo nel processo di professionalizzazione (Malatesta, 1995).

Infatti, a partire dalla fine del XIX secolo lo svolgimento di una specifica professione è sempre stato legato a una qualche forma di auto-regolamentazione, che vietasse di svolgerla a coloro che non avessero i requisiti di formazione e specializzazione necessari secondo criteri stabiliti dai loro pari. Infatti, ogni professione è connessa in maniera variabile a gradi diversi di credenzialismo, su cui vengono basati meccanismi di chiusura sociale operanti in modo autonomo e più o meno regolamentato dai suoi stessi membri (Collins, 1990).

Il processo di professionalizzazione in Italia, ovvero l'istituzione delle forme regolamentate di esercizio del sapere professionale, ha seguito il modello continentale e è stato guidato in modo importante dall'azione dello Stato che, negli anni a cavallo tra il secolo XIX e il secolo XX, stava portando a termine il suo stesso processo di consolidamento. Infatti, il diritto a certificare la formazione e la concessione di abilitazioni fu progressivamente acquisito dagli stati nazionali nel corso del XIX secolo, quando storicamente era sempre stata una prerogativa delle associazioni, delle università e delle corporazioni medioevali che si occupavano di gestire in maniera autonoma la formazione (Carr-Saunders, Wilson, 1933).

La seconda metà del XIX secolo fu caratterizzata dalla crescente esigenza da parte di professionisti attivi in specifici settori di regolamentare e proteggere il mercato che veniva loro offerto dal sapere di cui erano portatori. Il sistema moderno delle professioni fu creato in Italia nel 1874 con la creazione delle due istituzioni gemelle degli Albi e degli Ordini Professionali per la professione di avvocato e procuratore. Il primo, diretto discendente della tradizione corporativa, aveva il compito di elencare tutti coloro che erano risultati idonei a praticare una specifica professione sulla base delle regole di ammissione, esclusione e compatibilità che venivano decise dall'Ordine, il cui compito era standardizzare e certificare le competenze dei professionisti (Malatesta, 1995).

La regolazione legislativa delle professioni si è progressivamente arricchita nel corso del 1900, con l'estensione del sistema degli Albi e degli Ordini a una serie di professioni, che data la loro importanza sono state equiparate al trattamento riservato agli avvocati, come per esempio l'ordine dei notai (1913), degli ingegneri (1925), dei medici (1946), giornalisti (1963). Ancora oggi, passando attraverso la parentesi corporativa del sistema di organizzazione del lavoro fascista, il sistema ordinistico rappresenta il modello di organizzazione del sistema delle professioni in Italia, condiviso con la maggior parte dei paesi dell'Europa Continentale, come Francia, Spagna, Svizzera, Olanda e Germania.

Queste forme istituzionalizzate di controllo e di chiusura sociale dell'accesso alle professioni rispondono sia all'esigenza di dare vita a forme istituzionali di certificazione delle competenze sia alla creazione di una serie di regole di condotta, al fine di mantenere l'integrità del prestigio connesso allo svolgimento dell'occupazione attraverso la regolazione del comportamento dei membri stessi. Tuttavia, la costruzione di un ordine istituzionalizzato ha spesso avuto la conseguenza di creare uno spazio monopolistico di azione per membri riconosciuti da quel particolare ordine, che tende a dominare, regolamentare e proteggere l'area di expertise di cui si sente portatore (Cassese, 1999).

Dal punto di vista dell'ordinamento italiano, ciò che rende il panorama del mercato occupazionale peculiare rispetto agli altri paesi europei è la presenza di tre tipologie diverse di professioni: le cosiddette professioni "protette" o regolate, le professioni riconosciute e le non regolamentate. Infatti, se l'Italia condivide con altri paesi europei forme di regolamentazione pubblica delle professioni, è solo nel contesto italiano che vi è la tradizione di riconoscere e tutelare non solo determinate competenze certificate dal titolo di studio, ma anche le attività che vi sono connesse. Infatti, le professioni "protette" sono quelle occupazioni in cui è lo Stato stesso attraverso una legge a definire i criteri e i requisiti in base a cui svolgerle, attraverso l'istituzionalizzazione di una procedura di *regolamentazione dell'accesso* (CNEL, 2000).

Infatti, una volta sancito che è necessario provare la condizione di professionalità (come continuità nell'esercizio dell'attività) e quella di intellettualità per definire le caratteristiche specifiche delle professioni, solo per lo svolgimento delle professioni *protette* è necessaria l'iscrizione obbligatoria in albi e/o elenchi<sup>52</sup>. In generale, l'iter di regolamentazione è basato sui seguenti criteri: la acquisizione di uno specifico titolo di studio, l'espletamento di un tirocinio o praticantato, il superamento di un esame valutativo delle competenze acquisite (ad esempio l'esame di Stato) e, infine, l'iscrizione ad un Albo o Collegio professionale.

Esiste poi un secondo tipo di professioni, dette *riconosciute*, che sono disciplinate dalla legge ma che non richiedono la costituzione di un ordine, ma solo l'iscrizione all'interno di Albi o elenchi ai quali si accede attraverso un esame che si effettua di solito presso le Camere di Commercio: è il caso degli agenti di assicurazione, dei periti assicurativi, degli intermediari immobiliari, degli agenti di commercio (etc).

Alle nuove professioni del terziario avanzato quale può essere la consulenza, la cui proliferazione in Italia si è avviata negli anni '80 corrisponde, in generale, il modello delle professioni cosiddette *non regolamentate*<sup>53</sup>: è una forma giuridica residua, lasciata sostanzialmente alla gestione delle associazioni di categoria, sorte in maniera volontaria. Esse non sono soggette ad alcuna regolamentazione pubblicistica, né ad alcun tipo di controllo sull'accesso al mercato o allo svolgimento della professione, ma tuttavia sono presenti – in modo sempre più importante – sul mercato del lavoro italiano (CNEL, 2005).

Al modello italiano e, più in generale, continentale dove è forte la presenza regolativa dello stato, si contrappone fortemente il modello anglosassone dell'*institute*, dove gli ordini professionali sono *regulatory bodies*, soggetti privati a cui sono demandate funzioni di pubblico controllo. La regolazione pubblica dell'accesso e dello svolgimento della professione è, infatti, posta in secondo piano a favore dell'attenzione riservata soprattutto al titolo di accesso (*qualification*) e al codice di condotta deontologica (Cassese, 1999).

## **6.1 La (breve) storia della consulenza di management**

La consulenza in Italia è arrivata in ritardo rispetto ad altri paesi dell'economie capitalistiche avanzate e ha assunto caratteristiche peculiari che dipendono fortemente dalla struttura dimensionale delle aziende italiane altamente frammentata e a carattere familistico/padronale e

---

<sup>52</sup> Le professioni che sono soggette all'obbligo di iscrizione agli albi o elenchi professionali sono indicate dal legislatore e sono quelle in cui l'esercizio professionale incide su interessi generali (Cassese, 1999).

<sup>53</sup> La consulenza di management e di direzione appartiene a quest'ultimo gruppo.

dal panorama associativo che, come vedremo successivamente, in Italia non è mai riuscito a consolidarsi in un soggetto unitario.

La prima società di consulenza venne fondata nel 1886 negli Stati Uniti da Arthur Dehon Little, come spin off del Massachusetts Institute of Technology (Lo Bianco, 2009). Tuttavia, la prima apparizione in Italia di una società di consulenza va fatta risalire agli anni '20 del secolo scorso: fu l'intuizione di Giovanni Agnelli a dare vita alla prima società di consulenza alla produzione in Italia, che fu fondata a Torino dall'americano Charles Bedaux nel 1925, al fine di importare anche in Italia i metodi di *scientific management* che si stavano allora affermando nell'industria automobilistica e non solo degli Stati Uniti. La prima azienda di consulenza italiana fu la ORGA (Organizzazioni e Revisioni Generali di Aziende) di Remo Malinverni, da lui fondata a Milano nel 1925 a cui poi subentrerà il figlio Pierluigi Malinverni nel 1951 e, al contrario della rivale di origine statunitense, si dedicava agli aspetti organizzativi dell'area amministrativa delle aziende, ma seppe fondare un duraturo successo superando la mera applicazione di principi contabili e sviluppando nuovi metodi di gestione che venivano importati dall'estero. Entrambe le aziende saranno protagoniste dello sviluppo economico degli anni '50 e aiuteranno progressivamente le aziende manifatturiere a migliorare e modernizzare i propri metodi contabili e di produzione.

A questi primi pionieri, seguirono le avventure imprenditoriali di Pietro Gennaro, che fondò la Pietro Gennaro & Associati (1955), prima società di consulenza di marketing nel nostro paese, di Alberto Galgano che fondò la sua società omonima Galgano & Associati (1962), di Alfredo Ambrosetti, che fondò lo Studio Ambrosetti nel 1965, di Luigi Viglino, fondatore della Soi, di Michele Bertero che creò la Soa, entrambe *spin-off* nel 1955 della Société d'Organisation Générale di Parigi. Infatti, in questo momento si vede anche l'arrivo in Italia delle prime multinazionali straniere, come per esempio Arthur Andersen & Co<sup>54</sup> (1957), Cegos, Centro di Gestione e Organizzazione Scientifica (1959), Boston Consulting Group (1969) e McKinsey (1969). Durante gli anni del boom economico, furono molte le aziende straniere ad aprire filiali in Italia, che rappresentava un mercato in netta espansione, grazie ad una crescita sostenuta che tra gli anni '50 e '60 aveva raggiunto tassi medi annui pari al 5,9%. Su iniziativa di Enrico Cuccia, anche la stessa Mediobanca aveva dato vita ad un proprio *spin-off* che si occupava di revisione contabile e consulenza alle imprese, la Progredi (1951). Le prime società che nacquero allora ebbero la loro sede per lo più a Milano, con qualche eccezione a Torino: il capoluogo

---

<sup>54</sup> Arthur Andersen Consulting diventerà una società separata dalla casa madre Arthur Andersen nel 1989, all'interno dello stesso gruppo imprenditoriale Andersen WorldWide. Nel 2001, la società di consulenza ormai completamente indipendente a seguito di un arbitrato internazionale assumerà la denominazione di Accenture (fonte: [http://it.wikipedia.org/wiki/Arthur Andersen](http://it.wikipedia.org/wiki/Arthur_Andersen)).

milanese era sostanzialmente la sede naturale per i gruppi internazionali che volevano fare il loro ingresso in Italia.

Tuttavia, non tutte le esperienze furono positive e alcuni imprenditori senza scrupoli, come per esempio George S. May, approfittarono della scarsa (o assente) regolamentazione del mercato per offrire servizi non all'altezza della qualità richiesta dall'esercizio della professione, spingendo le società consolidate sul mercato a lavorare per la costruzione di un'associazione che regolamentasse il mercato e offrisse un codice deontologico di comportamento comune. Nel 1960 venne fondata la Assco, Associazione di Società e Studi di Consulenza Organizzativa, al fine di superare il discredito gettato sulla professione, attraverso la redazione di un codice di etica professionale comune. Infatti, una celebre frase di quegli anni a firma del manager americano Robert Townsend – ma spesso citata ancora oggi - diceva “*certi consulenti prima ti chiedono l'orologio per dirti che ora è e poi se ne vanno senza restituirtelo*”<sup>55</sup>(Faliva, Pennarola, 1992).

Subito a partire dalla seconda metà degli anni '60 si comincia a intravedere la progressiva tendenza alla frammentazione, dovuta anche al modello vincente degli *spin-off*, per cui vengono create nuove realtà organizzative indipendenti per generazione da quelle maggiori attraverso l'uscita di uno o più professionisti dall'organizzazione madre (Crucini, 1999). Nelle principali città italiane, non più solo le zone metropolitane, iniziarono a sorgere decine di studi professionali, spesso su iniziativa di ex-dirigenti d'azienda o di giovani allievi dei master in business administration che nel 1968 portò alla formazione di una seconda associazione, l'APCO, cui dovevano aderire non più le società ma i singoli consulenti come liberi professionisti (Faliva, Pennarola, 1992).

A partire dagli inizi degli anni '70, il mercato inizia a crescere costantemente in seguito alla crescente domanda di consulenza da parte di piccole e medie imprese, che vogliono migliorare i propri processi di produzione, soprattutto nei territori di Marche, Emilia Romagna e Veneto. Durante gli anni '80 c'è il consolidamento del mercato a seguito del cosiddetto secondo boom italiano (1980-1986) che apre al processo di terziarizzazione anche nel nostro paese (Crucini, 1999) e circa l'80% delle società di consulenza presenti sul mercato<sup>56</sup> sono nate dopo la metà degli anni '70, accentuando ancora di più il fenomeno degli *spin-off*, come nascita di nuove società (Faliva, Pennarola, 1992). Questa tendenza è in linea con la crescita esplosiva del settore

---

<sup>55</sup> Robert, Townsend, “W l'organizzazione”, Mondadori, 1970

<sup>56</sup> I dati fanno riferimento all'uscita del libro consultato, ovvero il 1992.

a livello internazionale che è passato dai 3-5 miliardi di dollari del 1980, ai 22 miliardi del 1990 per raggiungere quota 90 miliardi sul finire degli anni '90 (Berrebi-Hoffman, 2002).

In coincidenza con questo secondo sviluppo, si consolida definitivamente quella che è ancora oggi la caratteristica principale del “*fare consulenza*” in Italia: una forte dualità e polarizzazione del sistema, in cui le aziende più grandi coprono la quasi totalità del mercato (nel 1995, le prime 20 aziende coprivano il 74% del mercato) (Crucini, 1999), ma in cui vi è una fortissima presenza di piccole e piccolissime imprese anche a carattere individuale, frutto di spin-off ma anche risultato del processo di de-industrializzazione (Faliva, Pennarola, 1992). Questa configurazione del mercato rispecchia una clientela anch'essa duale: infatti, le piccolissime imprese della consulenza e i consulenti “*liberi battitori*”, come amano definirsi, vanno a servire quel ricchissimo mondo delle micro, piccole e medie imprese italiane che rappresentano la schiacciante maggioranza delle aziende in Italia (Faliva, Pennarola, 1992).

Va sottolineato che la frammentazione nata a seguito della seconda ondata di sviluppo basato soprattutto su micro e piccole imprese di consulenza è stata alimentata principalmente da consulenti *freelance*, che spesso erano ex-managers provenienti dal mondo aziendale, che lo hanno fatto per scelta o, più spesso, a seguito dell'espulsione dal mondo dell'impresa in coincidenza con il processo di deindustrializzazione degli anni '80 e '90. Questi si sono trovati a reinventarsi un'attività lavorativa, finendo molto spesso con l'avviare attività di servizio come consulenti, indirizzate soprattutto alle piccole e medie imprese, con il risultato di creare una notevole confusione sul mercato per la presenza di numerosi esperti provenienti da differenti settori, fenomeno che è sfuggito totalmente al controllo delle associazioni professionali della consulenza, APCO e ASSCO. Infatti, questo ha portato nel 1988 alla necessità di creare una terza associazione professionale AICOD (Associazione Italiana Imprese di Consulenza e Organizzazione Direzionale) a diretta partecipazione di Confindustria, destinata a rappresentare le piccole imprese del settore, che operavano soprattutto a livello locale. Successivamente, nel 1996 le associazioni ASSCO e AICOD si unirono e daranno vita a ASSOCONSULT (Associazione delle Società di Consulenza Direzionale e Organizzativa) (Crucini, 1999).

## **6.2 Le associazioni del terziario avanzato**

In questa panoramica della consulenza in Italia, le associazioni professionali sono rimaste in ombra, a parziale riprova della loro sostanziale incapacità di governare e controllare un mercato che si presenta confuso, senza regole e fortemente polarizzato tra grandissime realtà internazionali e piccole imprese a carattere individuale, di cui è spesso difficile valutare la qualità delle prestazioni (Crucini, 1999). Il bisogno di monitorare le “nascenti” professioni del

settore terziario nasce già agli inizi degli anni '90 con l'iniziativa del CNEL che a partire dal 1994 e fino al 2005 ha pubblicato con regolarità i propri "Rapporti sulle professioni non regolamentate"<sup>57</sup>: questa iniziativa è stata prettamente politica e nasceva dall'esigenza di sostenere la promulgazione di una riforma sulla regolamentazione pubblica delle professioni, che seppure sia nell'agenda politica da ormai un ventennio ancora non ha avuto alcun riscontro effettivo dal punto di vista della regolazione. In particolare, il CNEL si è occupato dell'istituzione di una Commissione per le nuove rappresentanze, a cui è seguita successivamente la Consulta e l'Osservatorio sulle nuove professioni che hanno prodotto una Banca Dati per il monitoraggio delle associazioni delle professioni non regolamentate<sup>58</sup>: a questa si è affiancata un'operazione di lobby politica che ha prodotto nel 2003 una proposta di legge per la regolazione delle professioni non regolamentate, che rimane ancora lettera morta.

Alle iniziative del CNEL, seguirà nel 1999 la nascita del COLAP (1999) – Coordinamento Libere Associazioni Professionali – con lo scopo di rappresentare le associazioni professionali non regolamentate in Italia e al momento rappresenta più di 200 differenti associazioni, per un totale di circa 300.000 iscritti. Questo coordinamento si pone l'obiettivo di costituirsi come parte istituzionale per dialogare direttamente con il legislatore al fine di ottenere il riconoscimento delle associazioni professionali non regolamentate come presupposto per una riforma generale del sistema delle professioni in Italia. Per ora, senza risultati.

Infatti, le professioni intellettuali sono regolate all'interno dell'ordinamento italiano nel codice civile, art. 2229 e seguenti<sup>59</sup>, per la maggior parte dedicati alla definizione della regolamentazione delle professioni ordinarie. Non viene fatta menzione di regolazione pubblica specifica per le professioni che operano la loro attività professionale al di fuori dei sistemi degli albi.

Da parte del legislatore, sono da ricordare i due più recenti interventi sull'argomento:

- Decreto Bersani (Dl 223/2006), che ha predisposto l'abolizione delle tariffe minime per l'esercizio delle professioni riconosciute;

---

<sup>57</sup> Per accedere all'ultimo rapporto 2005:

[http://www.portalecnel.it/portale/documenti.nsf/0/C12575C30044C0B5C125723C004C0156/\\$FILE/V%20Rapporto%20di%20monitoraggio%20sulle%20professioni%20non%20regolamentate.pdf](http://www.portalecnel.it/portale/documenti.nsf/0/C12575C30044C0B5C125723C004C0156/$FILE/V%20Rapporto%20di%20monitoraggio%20sulle%20professioni%20non%20regolamentate.pdf)

<sup>58</sup> Come già accennato precedentemente, il vero problema è quantificare il numero di coloro che svolgono una professione non regolamentata. La scelta del CNEL, ovvero quella di limitarsi a censire le associazioni e il numero dei loro iscritti, non è affidabile dal punto di vista della definizione specifica del numero di professionisti attivi in Italia in una determinata professione a causa della scarsa rappresentatività delle associazioni.

<sup>59</sup> Fonte: <http://www.altalex.com/index.php?idnot=36499>

- Proposta di disegno di legge (S.1198/2010), che vuole ripristinare le tariffe minime per la professione forense;

che dimostrano la schizofrenia normativa che caratterizza il parlamento italiano, che non solo è refrattario ad intervenire sul tema e a intaccare privilegi consolidati di alcune professioni, ma sembra anche essere totalmente disinteressato alla regolamentazione pubblica di una fetta crescente del mercato del lavoro rappresentata dalle professioni non regolamentate. Nel novembre del 2007, è stata presentata una legge di riforma dell'ordinamento delle professioni su iniziativa popolare, ma nel 2010 era ancora ferma all'esame della commissione competente.

Alla situazione quanto meno caotica dal punto di vista della regolazione pubblica, la crescita dei lavoratori professionisti che sfuggono al controllo delle forme tradizionali di regolazione pubblica delle professioni ha sancito la nascita incontrollata di una serie di associazioni su base volontaria che a vario titolo rivendicano una parziale rappresentanza degli interessi di questi lavoratori, ma che non sono ancora in grado di raggiungere quegli stessi lavoratori che vorrebbero rappresentare. Infatti, secondo i dati sulle associazioni professionali forniti dal Censis (2004)<sup>60</sup> metodologicamente dubbi per le difficoltà di effettuare rilevazioni in questo settore magmatico i lavoratori che svolgono attività professionali non regolamentate sono circa 3,5 milioni in Italia, sia dipendenti che autonomi a fronte di 1,7 milioni di lavoratori associati ai principali ordini tradizionali. I professionisti non regolamentati che genericamente si iscrivono nell'alveo dei servizi alle imprese sarebbero circa 100.000, per un totale di 52 diverse associazioni: per la categoria dei consulenti gestionali e organizzativi, c'è una sola organizzazione riconosciuta dal Colap (APCO) che nel 2006 riusciva a raggiungere 1.700 professionisti in tutta la penisola (poco più del 4% della popolazione totale).

Passando nello specifico ad analizzare il mondo associativo della consulenza, le due principali associazioni della consulenza di management sono ASSOCONSULT e APCO, che dovrebbero rappresentare rispettivamente le società di consulenza e i liberi professionisti del settore, ma che in parte si sovrappongono sia per finalità e obiettivi, sia per i consulenti che rappresentano, visto che non sono casi isolati i professionisti che hanno entrambe le appartenenze (Crucini, 1999). A queste si affiancano altre associazioni che si occupano di tutelare a più ampio spettro i professionisti del terziario avanzato che lavorano con le imprese: nel corso della mia indagine sono state consultate anche ACTA – Associazione Consulenti del Terziario Avanzato (2004),

---

<sup>60</sup> Fonte: <http://www.colap.it/files/Rapporto%20finale%2030%2004%2004.pdf>

Manager Italia (1945), ATEMA – Associazione per il Temporary Manager (1993) e AISL – Associazione Italiana Studi sul Lavoro (1966)<sup>61</sup>.

In generale, associazioni come APCO, AISL, Manager Italia e Temporary Manager si occupano per lo più di offrire occasioni di formazione professionale ai propri iscritti attraverso l'organizzazione di una serie di incontri, di corsi brevi di formazione avanzata e con l'organizzazione di convegni su specifiche tematiche. In particolare, un'iniziativa rilevante deve essere segnalata all'interno di APCO che consente ai propri iscritti di sostenere un esame per il conseguimento della certificazione internazionale CMC (Certified Manager Consultant), iniziativa proposta a livello globale da ICMCI<sup>62</sup>. Nelle parole di Gianluigi Vecchi, consigliere nazionale APCO e responsabile territoriale per la Lombardia, *«io posso iscrivermi come aderente ordinario ma se voglio e se ho le caratteristiche previste dalla procedura di certificazione prevista e devo avere le caratteristiche per passarlo altrimenti non mi metto neanche a farlo vengo riconosciuto come CMC cioè Certified Manager Consultant, che vuol dire Consulente di Management Certificato. L'ICMCI è l'associazione che se ne occupa in tutto il mondo e tutte le nazioni adottano gli standard internazionali per certificare nell'ambito nazionale i loro consulenti, quindi loro danno il sigillo CMC in Argentina, piuttosto che in Slovenia sotto il controllo, le procedure, le verifiche svolti con ICMCI, che è anche l'organismo in tutto il mondo riconosciuto dove all'estero è riconosciuto e è molto importante»*<sup>63</sup>. Questa certificazione rappresenta una delle possibili risposte al problema del riconoscimento della professione, che come vedremo successivamente nei capitoli riservati all'indagine empirica, rappresenta uno dei principali nodi problematici per lo svolgimento di una professione non riconosciuta in Italia.

Un ruolo completamente differente è quello rivestito da ACTA, che unica tra le associazioni consultate si è ritagliata uno spazio nel tentativo di offrire una rappresentanza sindacale al cosiddetto lavoro autonomo di seconda generazione, per tutti quei lavoratori e lavoratrici *“generalmente operanti al di fuori di ordini e albi professionali, tutte accomunate dal fatto di rivolgersi a clienti imprese o alla pubblica amministrazione”*<sup>64</sup>. Questa rappresentanza si esplica nella realizzazione e aggiornamento di un ricco spazio su web dove è possibile trovare informazione relative a welfare (pensioni, malattia, maternità, sostegno al reddito), fisco, norme

---

<sup>61</sup> In ASSOCONSULT non è stato possibile ottenere un appuntamento per un'intervista con uno dei dirigenti.

<sup>62</sup> ICMCI – The international Council of Management Consulting Institutes ([www.icmci.org](http://www.icmci.org)) è l'associazione che a livello globale si occupa di riunire le associazioni professionali dei consulenti di management (sul modello dell'institute).

<sup>63</sup> Intervista a Gianluigi Vecchi, APCO, 20 novembre 2008

<sup>64</sup> Dal sito [www.actainrete.org](http://www.actainrete.org)

e diritti di chi svolge un'attività lavorativa nelle molteplici forme non standard che confluiscono nella Gestione Separata INPS. Tuttavia, l'attività di ACTA non si esaurisce in una funzione informativa, ma cerca – in qualche caso con un discreto successo, come dimostra l'apertura della precedente amministrazione provinciale di Milano, legata al centro-sinistra – di proporsi come interlocutore al tavolo della contrattazione delle politiche pubbliche, al fianco delle associazioni imprenditoriali e sindacali tradizionali.

Concludendo, è bene tuttavia precisare come queste associazioni rimangano per lo più sconosciute a chi opera all'interno di società di consulenza e in modo particolare risultano totalmente sconosciute a chi si sta avvicinando ora alla carriera di consulente. Rimando alla parte empirica una trattazione più specifica del ruolo degli albi e delle associazioni professionali nella professione di consulenza.

### **6.3 Per chi ama i numeri**

Al momento attuale, il mercato italiano della consulenza è difficilmente valutabile in termini quantitativi, sia per la mancanza di banche dati mirate ma anche per l'indeterminatezza di un settore dai confini non ben definiti e da basse barriere in entrata o in uscita<sup>65</sup>. In generale, viene considerato consulenza di management tutte le attività che fanno riferimento in linea generale a servizi specialistici di organizzazione alle imprese<sup>66</sup>. Sono escluse le attività di implementazione e sviluppo dei sistemi informativi, l'outsourcing, le pubbliche relazioni, la comunicazione e la consulenza legale e fiscale.

Secondo l'indagine ASSOCONSULT, sono presenti nel settore della consulenza di management circa 45.000 lavoratori, pari allo 0,18% dell'occupazione totale in Italia, mentre nel 2010 sono circa 13.400 le società di Management Consulting, di cui l'85% ha 1 o 2 dipendenti e solo lo 0,5% ha più di 50 dipendenti. Le grandi imprese si collocano soprattutto nell'alveo delle sedi italiane delle grandi corporation internazionali della consulenza: le circa 30 filiali delle più grandi aziende presenti in Italia rappresentano quasi il 40% del mercato totale a fronte del 38% prodotto dalle piccolissime aziende che rappresentano la maggior parte dei soggetti attivi in consulenza e che si indirizzano prevalentemente a servire le esigenze delle PMI italiane.

---

<sup>65</sup> I dati che verranno presentati fanno riferimento al primo rapporto 2010 dell'Osservatorio Nazionale Management Consulting, realizzato dall'Università di Tor Vergata in collaborazione con Assoconsult, dati presenti sul sito web dell'associazione all'indirizzo: <http://www.assoconsult.org/Default.aspx?ID=279>

<sup>66</sup> Vedi paragrafo 4.2

In generale, a parziale riprova del ritardo italiano in questo settore, l'incidenza sul PIL generata dal mercato della consulenza in Italia (0,25%)<sup>67</sup> è significativamente inferiore rispetto alla media UE (0,38%) soprattutto se lo si confronta con l'incidenza di paesi come Germania (0,73%) e Inghilterra (0,57%)<sup>68</sup>. Sempre rispetto alle tendenze europee, in Italia la consulenza si indirizza soprattutto verso le imprese manifatturiere (38% a fronte del 26% della media europea), pur essendo maggioritaria quella relativi ai servizi (47% Italia, 53% UE): una percentuale che aumenta soprattutto se guardiamo alle piccole imprese, i cui clienti sono soggetti del settore dell'industria nel 46% dei casi, soprattutto di piccola dimensione e collocati all'interno del proprio territorio di appartenenza. La pubblica amministrazione e il settore della sanità sembrano nettamente in ritardo con solo il 15% di consulenza erogata a fronte di una media europea del 21%.

Per approfondire nel dettaglio le caratteristiche degli occupati in questo settore è necessario fare ricorso ai dati presenti nell'indagine Forze Lavoro – ISTAT (2006). La maggioranza del campione di riferimento nel 2006<sup>69</sup> è formata da uomini (64,9%) per lo più residenti nel Nord (47,7%). La regione che mostra la maggior percentuale di impiegati in queste professioni è la Lombardia (19,9%), seguita dal Lazio (15,7%) che distaccano in modo significativo le altre regioni più vicine, come l'Emilia-Romagna (8,3%). Questi risultati non sono sorprendenti se si considera come in generale queste professioni siano legate alla dimensione metropolitana (Sassen, 1991): Milano e Roma sono le città maggiormente inserite all'interno della rete internazionale di servizi alle imprese e dove si collocano le sedi italiane delle principali imprese multinazionali del settore. Inoltre, il vivace panorama economico che le caratterizza offre un mercato sostenuto anche alle piccole e micro imprese del settore, che aumenta la quota di occupati impiegati all'interno dei servizi di consulenza gestionale e organizzativa (Cucca, 2010).

In generale, i professionisti impiegati in questo settore hanno conseguito una formazione elevata: la maggioranza ha conseguito un titolo universitario (51%) e una discreta percentuale un titolo di scuola superiore (40,9%) che dà accesso all'università. La popolazione di consulenti è formata da una popolazione di professionisti di età abbastanza giovane (la modalità mediana è pari a 35-44 anni), con una percentuale consistente di lavoratori che hanno meno di 44 anni, pari al 58,9%; è interessante soprattutto sottolineare come i giovani siano il 26,2% del campione.

---

<sup>67</sup> Secondo ASSOCONSULT (2010), il settore della consulenza in Italia produce un fatturato pari a 3,5 miliardi di euro.

<sup>68</sup> La Francia si colloca di poco al di sopra del valore italiano: 0,27%

<sup>69</sup> I dati che sono presentati fanno riferimento agli appartenenti alle categorie ISTAT 2.5.1 e 2.5.3, attivi nel settore dei servizi alle imprese. Fonte: ISTAT – Microdati Forze Lavoro (2006).

I lavoratori impiegati all'interno del mondo dei professionisti attivi nella consulenza svolgono per la maggior parte un lavoro professionale in senso stretto, come lavoratore autonomo libero professionista (74,3% ), anche se rimane una consistente e notevole percentuale di lavoratori alle dipendenze (22,1%). La preponderanza del lavoro professionale autonomo è dimostrata anche dalla tipologia di aziende rappresentata all'interno del campione: in generale, infatti, i professionisti della consulenza tendono a essere impiegati per il 67,5% in microimprese (ovvero imprese con meno di 10 dipendenti) o piccole imprese tra i 10 e i 50 dipendenti (22,9%). Solo una minoranza lavora per le grandi imprese, che come prima si è ricordato in Italia sono spesso rappresentate da multinazionali del settore.

Cerchiamo di capire meglio chi sono i consulenti liberi professionisti facendo riferimento all'indagine condotta da APCO sui propri iscritti sempre nel 2006<sup>70</sup>, tenendo presente che questi dati fanno riferimento ad una piccola percentuale della popolazione di consulenti (circa il 4% della popolazione). Nonostante i piccoli numeri, l'indagine APCO rappresenta un buon campione per quanto riguarda la libera professione della consulenza di management: infatti, solo il 4,8% degli intervistati è in una condizione di dipendenza, mentre il 27,3% sono liberi professionisti, 3,8% collaboratori di studi professionali, 13,4% partner di studi professionali e nella maggioranza dei casi (49,1%) sono i titolari degli studi professionali. Infatti, la grande maggioranza di questi consulenti opera in piccole strutture (il 32% lavora in strutture con meno di tre collaboratori) o addirittura spesso lavora da solo (31%).

Questo dato non è eccentrico rispetto al più generale trend che emerge dall'analisi delle trasformazioni in senso postindustriale dell'economia: anche analizzando un'economia come quella statunitense, che è lontana dal modello dell'auto-impiego della terza Italia (Bagnasco, 1977), si conferma lo spostamento dalle attività di lavoro dipendente a quello autonomo, spesso con la nascita di nuove imprese di piccole dimensioni che lavorano sulla gestione della conoscenza e sulla produzione del sapere (Maione, 2001).

In generale, il consulente di quest'indagine è un lavoratore maturo, se non quasi alla fine della carriera: solo l'8,8% dei consulenti ha meno di 35 anni, mentre il 61% della popolazione consultata ha più di 46 anni. Non sono presenti dati sul genere, ma si può ipotizzare che tale dato sia mancante a causa di una netta maggioranza maschile. Solo un quarto della popolazione di consulenti intervistati è in possesso di un diploma superiore, mentre il resto del campione ha

---

<sup>70</sup> APCO ha condotto un'indagine su 479 consulenti che hanno risposto ad un questionario inviato via mail a circa 1.700 indirizzi presenti all'interno del database dell'associazione (tasso di risposta 26,7%, considerate i ritorni delle email); di questi, circa 290 erano soci APCO. I dati qui presentati fanno riferimento alla pubblicazione APCO "Indagine Campionaria sul Consulente di Management" (2006).

un diploma di laurea (sia vecchio ordinamento, che laurea triennale o specialistica) e nel circa 15% dei casi di un master a livello universitario. È dunque una popolazione altamente scolarizzata e spesso i consulenti operano o hanno la loro sede all'interno delle grandi città: nel 42% dei casi, infatti, si concentrano nelle 11 città che in Italia hanno più di 250.000 abitanti.

In generale, i clienti dei consulenti qui intervistati sono aziende di piccole dimensioni (circa il 50% dei rispondenti afferma che in generale i suoi clienti hanno fino a 10 milioni di euro di fatturato), clienti che si collocano soprattutto nel Nord-Est.

Uno dei risultati più interessanti che emergono da questo campione è che più di un terzo degli intervistati ha iniziato la sua attività di consulenza a più di 40 anni (anche se l'età sembra tendere ad abbassarsi). Il ritratto dei consulenti fatto da questo campione è dunque quello di ex-manager (nel 57%) che si è ricollocato nel mercato della consulenza a seguito dell'uscita dall'azienda; si sale fino al 62% se si considerano impiegati, quadri o dipendenti di azienda: un quadro che conferma ciò che i dati del campo mostreranno successivamente. Infatti, in generale il consulente di management freelance è spesso un lavoratore che su sua iniziativa o spinto da un'espulsione dal mondo aziendale si è trovato a doversi ricollocare all'interno del mercato del lavoro, decidendo di "reinventarsi" come consulente dopo una lunga esperienza come dipendente all'interno di organizzazioni, spesso attive nel settore produttivo.

Infine, rimane da identificare quali possono essere le competenze e la formazione necessaria allo svolgimento della professione di consulente. L'indagine campionaria sulle professioni condotta da ISTAT nel corso del 2007 in collaborazione con ISFOL consente di avere uno sguardo d'insieme sulla professione di consulenza<sup>71</sup>.

Cominciando dai compiti, intesi come insieme di attività prevalenti e rilevanti nel contesto della professione per raggiungere obiettivi determinanti nel contesto lavorativo, emerge come per lo svolgimento di questa professione sia particolarmente importante l'analisi delle informazioni (100/100)<sup>72</sup> e la pianificazione delle attività (100/100), nel contesto di competenze linguistiche e relazionali che mettano il professionista nella situazione di poter dialogare con colleghi e persone esterne all'azienda, anche al di fuori del contesto nazionale. Al contrario, le conoscenze che risultano più importanti agli occhi degli intervistati vanno ricercate nella capacità di gestire

---

<sup>71</sup> Sono discussi due profili professionali di interesse, afferenti alle seguenti classificazioni: consulente aziendale (2.5.1.3) e consulente di organizzazione e gestione aziendale (2.5.3.1). Va precisato che per la categoria 2.5.1.3 sono state prese in considerazione due Unità Professionali (UP) per un totale di 40 intervistati, mentre la categoria 2.5.3.1 fa riferimento alla sola UP a 5digit 2.5.3.1.1 per un totale di 20 intervistati.

<sup>72</sup> I risultati sono espressi in centesimi e fanno riferimento alla media delle risposte date dai professionisti a quella specifica domanda.

il personale e le risorse umane (86/100) e nella conoscenza dei meccanismi e dei principi che regolano l'impresa e la sua gestione (73/100).

L'importanza nella relazione con gli altri emerge anche dall'analisi delle skills, che possono essere intese come l'insieme di procedure e processi cognitivi generali che sono fondamentali per lo svolgimento della propria professione in maniera adeguata. Infatti, la capacità di gestire le risorse umane è di nuovo al primo posto per importanza (96/100) tra le skills seguita dalla capacità di ascoltare attivamente (88/100), comunicare in modo efficace in modo sia scritto (83/100) che orale (84/100) nel contesto di una comprensione profonda delle necessità e esigenze delle persone con le quali ci si relaziona all'interno del contesto lavorativo (84/100). Solo in seconda battuta emergono capacità più legate alla gestione manageriale dell'impresa come la gestione del tempo (79/100), il monitoraggio inteso come capacità di valutare le prestazioni lavorative personali (76/100) e le capacità di persuasione (72/100). Le skills qui messe in evidenza sottolineano come queste competenze necessitano di un'elevata capacità critica del professionista coinvolto: in generale la complessità di queste skills oscilla tra un massimo di 88/100 e un minimo di 71/100, evidenziando il bisogno di una formazione avanzata e di un'esperienza specifica per lo svolgimento di questa professione. Secondo gli intervistati per svolgere bene questo lavoro è necessario avere l'attitudine a comunicare informazioni e idee in modo chiaro e immediatamente comprensibile (86/100) e ascoltando ciò che colleghi e interlocutori sono in grado di comunicare (85/100), ma è importante sapere riconoscere i problemi (76/100) cogliendo rapidamente il senso delle diverse situazioni che si incontrano nel mondo del lavoro (74/100). Infatti, gli specialisti di questo settore devono soprattutto imparare a relazionarsi con le persone e gestire le comunicazioni con superiori, colleghi e subordinati, mantenendo relazioni stabili all'interno del loro ambiente di lavoro. Rivestono dunque un ruolo fondamentale le tecnologie di comunicazione (telefono, posta elettronica) che permettono di mantenere contatti con le altre persone e che costituiscono il loro principale strumento di lavoro.

La professione della consulenza mobilita una serie di valori connessi alla professionalità e intraprendenza: il pieno utilizzo delle proprie abilità (85/100) e la varietà del lavoro (82/100) sono due fattori importanti che incidono sull'importanza che gli intervistati assegnano alla propria auto-realizzazione (80/100). Infatti, chi svolge questo lavoro si sente realizzato e ha fiducia nella possibilità di conseguire avanzamenti di carriera (76/100), ma esistono, tuttavia, dei segnali negativi che vanno ricercati nella precarietà e nel riconoscimento connessi allo svolgimento di questa professione: gli intervistati concordano solo in parte sulla sicurezza del proprio lavoro (l'importanza assegnata al valore della sicurezza è pari a 61/100) e allo stesso modo si sentono scarsamente riconosciuti nello svolgimento della loro professione (62/100).

#### **6.4 Il mondo della consulenza in Italia**

Concludendo, si possono riassumere le caratteristiche che la consulenza di management assume in Italia in questo modo:

- la popolazione di lavoratori impiegata nella consulenza di management è pari a circa 45.000 lavoratori, distribuiti su circa 13.400 imprese;
- il sistema delle imprese è fortemente polarizzato tra pochissime grandi imprese che complessivamente coprono il 40% del fatturato del settore e una miriade di piccole e piccolissime realtà (circa 85% del totale delle imprese);
- il ritratto tipo del consulente di management è uomo, residente nelle aree metropolitane del Nord Italia, con un titolo di studio di livello universitario o superiore;
- il lavoro di consulenza è soprattutto lavoro autonomo, anche se vi è una percentuale non trascurabile di lavoratori alle dipendenze spesso con contratti a tempo indeterminato;
- l'autonomia sembra essere una caratteristica di chi è presente sul mercato del lavoro da diversi anni: spesso, segue all'uscita dal mondo aziendale dove il lavoratore precedentemente ricopriva ruoli dirigenziali o di responsabilità.

Già da questa veloce analisi di contesto, emergono alcune problematiche che saranno confermate dalle narrazioni che ho raccolto sul campo: il precario riconoscimento professionale, un diffuso senso di insicurezza che va al di là delle garanzie contrattuali, lo spazio limitato riservato a giovani e donne nella libera professione.

Cercherò di approfondire meglio questi elementi nei prossimi capitoli, lasciando la parola non più ai numeri ma ai consulenti e alle loro storie professionali.

## 7. IL CONSULENTE TRA ORGANIZZAZIONE E LIBERA PROFESSIONE

Questo capitolo risponde all'esigenza di comprendere chi sono i consulenti di management, qual è il loro lavoro, quali sono le loro competenze, come svolgono la loro attività e in quali forme contrattuali e organizzative, quali rischi vi sono connessi e che tipo di meccanismi di inclusione/esclusione si giocano nel loro lavoro, evidenziando come le tre dimensioni del lavoro contemporaneo (autonomia, imprenditorialità e professionalismo) si intersecano all'interno della loro quotidianità. Lo scopo di questa approfondita descrizione deve essere ricercato nel tentativo di definire in modo preciso gli elementi che compongono il professionalismo della consulenza di management, quale emerge dai discorsi di chi svolge questo lavoro come attività quotidiana, evidenziandone le dimensioni costitutive, cercando di delineare un ritratto di una professione che è indeterminata e sfuggente anche dal punto di vista statistico.

Già il provare a descrivere di chi stiamo parlando non è una questione banale, in quanto, essendo la consulenza di management una professione non regolamentata, ci si è trovati di fronte ad un oggetto caratterizzato da molteplici complessità, che gli stessi intervistati hanno difficoltà a gestire e che li mette in crisi nel momento in cui tentano di presentare sé stessi e di dare una definizione del proprio lavoro.

*«Quello che dico sempre io è, tutti mi chiedono cosa diavolo faccio nella vita e tanti non lo capiscono ancora adesso quello che faccio nella vita (ride)»*

[Maddalena, 34, Dolomiti]

*«Diciamo il mio lavoro è... comunque tra virgolette difficile da definire in termini di che cosa faccio, ehm... quello che ti posso dire su quello che faccio è che generalmente...»*

*R. in che termini si può definire?*

*I. si può definire in termini di approccio secondo me... perché se quello che faccio se varia da caso a caso l'approccio è sempre più o meno lo stesso»*

[Damiano, 27, Arigato]

*«Il consulente in realtà è qualcosa è molto... è un ruolo, è una figura che non è uguale»*

[Lamberto, 34, Arigato]

*«Sai cos'è questo mi fa venire in mente mio figlio dell'età di tre anni quando ho cercato di spiegargli che lavoro facevo come faccio a spiegarglielo lui e lui ha ha.. astratto questa definizione mio papà aiuta le persone a lavorare meglio (ride) ok adesso me la segno, prima che me la dimentico (ridiamo)»*

[Pasquale, 40, Dolomiti]

Gli intervistati definiscono il consulente come quel professionista che si occupa di processi di cambiamento e la sua attività consiste nel cercare di aiutare la gente e le organizzazioni a lavorare meglio, attraverso l'avvio di quello che può essere definito in modo generico come un processo di miglioramento (Lundberg, 1997). Articolando più nel dettaglio l'espressione "aiutare le persone a lavorare meglio" significa che tra i compiti e le attività del consulente vanno fatte rientrare:

- La capacità di relazionarsi con il cliente, gestendo un rapporto di tipo professionale basato sull'ascolto e sulla personalizzazione dell'intervento;
- La capacità di analizzare la situazione per vedere i problemi dell'azienda-cliente e di aiutare a ridefinirli in modo che possano essere approntate delle soluzioni;
- La capacità di offrire soluzioni che possano risolvere le situazioni problematiche che emergono all'interno della realtà organizzativa del cliente.

Questa è sicuramente una definizione molto generica, che però evidenzia come questa figura professionale sia sfuggente agli stessi intervistati, che lo riconoscono come ruolo ma che non sono in grado di definire il proprio lavoro in termini di contenuto, in quanto spesso il loro percorso di intervento è personalizzato sulla base delle esigenze del cliente e quasi mai avviene con l'erogazione di soluzioni prestabilite. La gestione del cambiamento, infatti, non è un'attività standardizzata che avviene a prescindere dal contesto concreto in cui viene effettuata e per il consulente, soprattutto se inesperto, può risultare difficile restituire una definizione univoca del proprio mestiere sulla base del contenuto dei propri interventi.

*«Chi chiama un consulente evidentemente non vuole semplicemente gestire una routine, ma deve necessariamente fare un'azione di cambiamento, no? più o meno forte...»*

[Pietro, 48, Arigato]

*«Tu conosci la tua azienda molto meglio di noi, conosci i prodotti che produci e vendi molto meglio di noi, conosci il mercato eccetera eccetera però non sai ehm... cambiare, non sai fare il cambiamento, non sai fare la trasformazione, ehm... noi viceversa noi non conosciamo questa roba qua tu produci pannolini e io non so niente di pannolini però io so come si fa un'attività di trasformazione e l'ho fatta tante volte più o meno in diverse aziende quindi io metto la mia esperienza nell'attività di trasformazione, quindi per come la facciamo noi è un percorso congiunto in cui nessuno di noi ha... nessuno dei due elementi, consulente e... riferimento in azienda ha già come dire la soluzione o il percorso perfettamente predefinito noi abbiamo come dire... la cartina muta, come se fosse no?»*

[Federico, 43, Arigato]

Questo significa spesso lavorare «nell'inesplorato» (Lamberto) e dover affrontare in modo creativo i problemi delle aziende al fine di elaborare soluzioni specifiche al problema che si sta

affrontando sul campo, guidando un processo di cambiamento, spesso senza sapere dove si andrà a finire nel momento in cui si inizia a prendersi carico del problema. Il tutto viene realizzato con un approccio di mestiere, in cui la personalizzazione dell'intervento sulle esigenze del cliente è fondamentale, come fa l'artigiano che crea costantemente gli strumenti con i quali andrà a lavorare.

*«È un po' un lavoro (ride) artigianale perché... usi i tuoi strumenti, ogni volta li adatti a altre situazioni e sicuramente crei prodotti nuovi tutte le volte, non è molto standardizzato, molto meno che non nelle... ovviamente nelle grandi società in cui magari usi anche spesso sempre le stesse cose, noi usiamo le stesse cose ma tutte le volte sono... cambiate per... ogni cliente è diverso ogni realtà è diversa e siamo... tendiamo molto a fare i sarti... sì, quindi*

*R. I sarti?*

*sì, sì, perché... (sorride) siamo un po' una sartoria della consulenza, il copia incolla... e tendiamo sempre a ritagliare su misura, a cucire su misura»*

[Fabrizia, 52, Meneghina]

Questa definizione evidenzia più una specificità di approccio che non di contenuti per questa professione, al punto che risulta più facile per gli intervistati descrivere come si lavora che non l'oggetto del lavoro. Infatti, una delle specificità che viene sottolineata più spesso dagli intervistati è l'approccio al lavoro che è irriducibile al modello impiegatizio; l'autonomia che si acquisisce nel lavorare per obiettivi all'interno dello spazio che viene offerto dal progetto, pur non essendo specifica solo della consulenza, è il carattere distintivo del modo di svolgere questa attività.

*«La mentalità che io ho acquisito in questi anni di lavoro è sempre quella di lavorare per obiettivi, questo penso che sia un grosso... un grosso... una ricchezza sicuramente»*

[Stella, 30, Meneghina]

*«Se fai delle attività di consulenza ehm... che non è solo dimmi... dammi dei riferimenti discreti in determinati... situazioni, no? ma porti avanti un progetto all'interno, che ha un inizio, una fine... degli obiettivi [...] un'organizzazione e sicuramente questo fa sì che tu debba magari non direttamente, ma indirettamente... ehm... come dire sviluppare e portare avanti determinate... aspetti, no? come dicevo prima sia tecnici che organizzativi ehm... che semmai se non hai come dico le competenze, in più c'è l'aspetto di ehm... comunque fare, ehm operare... perché non fai queste cose da solo ma devi farle insieme a delle altre persone, quindi devi fare anche muovere tutta una serie di persone nella stessa direzione»*

[Aldo, 44, Arigato]

Infatti, la consulenza può essere anche definita come una relazione sociale basata sul consiglio, in cui è la parte sociale ad essere preminente e solo in seconda battuta interviene l'*expertise* e il

contenuto informativo del consiglio stesso. L'instaurazione di un legame fiduciario tra cliente e consulente è il primo passo per generare nuove occasioni di business: *“Pour conseiller, il faut être demandé et pour être demandé, il faut être connu: la relation est première”* (Villette, 2003: 33)<sup>73</sup>.

Dunque, la professione della consulenza è basata sulla ideazione e gestione di un processo di cambiamento, che deve essere guidato e avviato all'interno del limite spazio-temporale del progetto in collaborazione con altri lavoratori che appartengono all'organizzazione cliente con cui il consulente lavora. Fare consulenza significa applicare un metodo di lavoro teoricamente valido a casi concreti, personalizzandolo in base alle esigenze e ai limiti connessi all'azienda-cliente, al fine di svolgere un servizio che ha come obiettivo finale quello di migliorare processi di lavoro, di collaborazione e di gestione all'interno di una organizzazione, di cui il consulente non fa parte (con l'eccezione dei temporary manager).

### **7.1 Un'attività immateriale in costante divenire**

Come abbiamo visto, la consulenza di direzione è una professione difficile da definire sulla base del suo contenuto e se per le professioni consolidate, come per esempio l'avvocato o il medico, vi è un percorso formativo e di apprendistato fortemente istituzionalizzato da seguire per essere abilitati alla professione, altrettanto non sembra accadere per il consulente di direzione. Infatti, contrariamente a quanto successo per le altre categorie di esperti il cui sapere è stato *burocratizzato* (su tutte, le professioni ordinistiche), ottenendo garanzia e legittimazione a livello pubblico, i consulenti possiedono un capitale simbolico che è vulnerabile, scarsamente sistematizzato e che li rende oggetto di sospetto, in quanto ad oggi non esistono sistemi di qualificazione ufficiale per l'ingresso in questa professione (Henry, 2001).

Infatti, i percorsi di studio formalizzati per accedere alla professione sono i più svariati e se nel mio gruppo di intervistati (55) sono presenti in modo massiccio ingegneri (17) e economisti (19) e, più limitatamente, psicologi (3), filosofi (2), laureati in scienze politiche (2) e scienze dell'educazione (2), sociologi (2), non si può dire che non vi siano outsider che svolgono la stessa professione con percorsi formativi in ambiti disciplinari anche molto diversi tra loro, come per esempio giurisprudenza, chimica, astronomia, lettere, lingue e letterature straniere. Inoltre, non sempre la laurea rappresenta una condizione indispensabile per lo svolgimento della professione (3) (Faliva, Pennarola, 1992).

---

<sup>73</sup> *“Per consigliare, bisogna che qualcuno faccia delle domande e perché questo avvenga bisogna essere conosciuti: la relazione è prioritaria”*, traduzione a cura dell'autrice.

*«Io non direi che il consulente segue un percorso accademico e poi diventa consulente o... è proprio in progress, è più... più lavora e più si forma, e più... è un po' come un medico, quando uno va da un medico e gli dice quanto ci hai messo? Tre morti e ventiquattro in coma (ride), più uno lavora e acquisisce conoscenza e esperienza e più... si rende conto che è necessario, come facevo dieci anni fa quando queste cose non le sapevo? Questa è una domanda che ti poni, in effetti io queste cose vent'anni fa non le sapevo... si si... matura e si cresce nel corso del lavoro»*

[Dafne, 60, P.IVA]

Tuttavia, non è solo la mancanza di istituzionalizzazione che differenzia la consulenza rispetto alle altre professioni, ma è soprattutto l'impossibilità di stabilire in modo certo e a priori un insieme di contenuti. Infatti, gli intervistati sottolineano e rivendicano la necessità di costruirsi un bagaglio di competenze in costante mutamento, che deve essere continuamente aggiornato, migliorato e cambiato a seconda delle esigenze sempre differenti che emergono all'interno dei diversi progetti e che non può cristallizzarsi in una forma definita perché perderebbe la sua capacità di innovazione. Il contenuto della professione evolve e si trasforma, restano le metodologie, la professionalità e la capacità di gestire il cliente.

*«I campi di intervento del consulente sono ehm svariati come dicevo prima indipendentemente dalle proprie ehm... specificità e del... e delle proprie competenze specialistiche e metodologiche, chi ne sa di marketing piuttosto che chi ne sa di... amministrazione e finanza piuttosto che di gestione della logistica ehm... in comune devono avere quella che io chiamo la professione del consulente che è la capacità di gestire un rapporto con il cliente»*

[Pietro, 48, Arigato]

*«È una di quelle professioni nuove che non sono ancora entrate nella cultura comune, mia madre non ha ancora capito quello che faccio, ma non solo la mia, eh, anche la madre di tutti gli altri miei colleghi, sono dei mestieri recenti e anche abbastanza intangibili, che è difficile descrivere e anche sistematizzare secondo me, per me sarebbe un po' la morte di questo mestiere definire un sistema di competenze in maniera precisa»*

[Beatrice, 40, P.IVA]

Continuare a cambiare non è una scelta, ma è un'esigenza della professione che consente ai professionisti della consulenza di essere competitivi e di riuscire a stare sul mercato portando innovazione nelle aziende, indipendentemente dalla loro condizione professionale. La conoscenza e l'aggiornamento sono indispensabili, in quanto su quelle basi si fonda la competitività di un professionista *«perché ti comprano perché tu hai delle competenze»* (Manuele): il percorso di studio e preparazione è però basato su percorsi strettamente individuali e autonomi, spesso costruiti in maniera autodidatta e a seconda delle necessità specifiche dei progetti che via via si susseguono.

Questo processo di formazione avviene non solo tramite corsi formali (che sono a carico del consulente o dell'organizzazione presso cui è inserito), ma tramite risorse web, riviste, convegni, social network, scambio di opinioni con i colleghi e con altri professionisti, partecipazione alle associazioni, studio individuale, ma soprattutto moltiplicando le proprie esperienze sul campo in settori o aziende diverse (Armano, 2010). Il desiderio di informarsi va di pari passo con l'autonomia nella gestione di un processo che è tutta a carico dell'individuo e tutto ciò implica uno sforzo di riflessività e di auto-formazione, che secondo alcuni intervistati arriva fino a 300 ore/anno, un impegno notevole di energie, risorse e tempo che viene fatto autonomamente, senza alcun obbligo formale di aggiornamento per l'esercizio della professione.

*«Bisogna avere la ehm...non è l'umiltà, la volontà di continuare a formarsi, perché non basta andare sempre in azienda ma bisogna anche fermarsi ogni tanto a fare dei corsi di formazione e di aggiornamento, capire come... quali sono le... i nuovi bisogni del mercato e... magari nuove normative e stare al passo sui tempi, senno si rischia anche di fare sempre le stesse cose quando vai in azienda, quindi non sei più innovativo, perché lo scopo dovrebbe anche essere portare innovazione nell'azienda dove si va, quindi è fondamentale l'esperienza la quale vabbè deve essere legata alla conoscenza teorica e conoscenza di come si fanno le cose e... la formazione continua»*

[Camillo, 29, Dolomiti]

*«Cioè devi avere la voglia comunque di rimboccarsi le maniche e sbattersi, chiederle le cose piuttosto che aspettare che qualcuno te le spieghi no? cioè io lo faccio tuttora cioè io continuamente... sta cosa qui tra l'altro è un'altra roba molto particolare di sto mestiere qua è che non finisce mai, cioè tu vedi tuttora che il mio capo si sbatte su magari su delle cose che conosco io, non sa lui, viene da me e cerca di capire, si fa insegnare, mandami il materiale, non smetti mai, perché è talmente vario che non saprai mai tutto quello che si deve sapere quindi no?»*

[Manlio, 31, Arigato]

La necessità di cambiare costantemente contenuti implica la costruzione di una struttura delle competenze a T, in cui vi è una base generalista ad ampio spettro (la “testa” della T) che si accompagna ad una “gamba” che vede un approfondimento specialistico su un particolare argomento. Questo profilo ha dunque una sua specializzazione specifica, ma vede la sua peculiarità nella base di contenuti generalisti non estremamente approfondita ma abbastanza ampia in modo da poter governare il continuo passaggio di argomenti.

Questo succede perché uno degli elementi fondamentali della professione è l'acquisizione di alcune fondamentali competenze relazionali, visto che il lavoro di consulente, sebbene non si esaurisca solo in questo aspetto, vede nella gestione della relazione con il cliente un discrimine fondamentale in termini di credenziali, come vedremo.

*«I nostri profili sono profili tendenzialmente a T, nel senso che c'abbiamo una parte generica, quindi conosciamo tutti più o meno varie cose dei processi quindi c'abbiamo una parte orizzontale qualcuno di noi sviluppa una gamba... ehm della*

*T verso qualcosa, che poi... può essere l'operations, che può essere il TPM, può essere l'innovations e lì sta nell'indole sapere quanto vuoi essere verticale e quanto vuoi essere invece ehm nell'altra direzione»*

[Manlio, 31, Arigato]

*«Io lavoro da undici anni, mi rendo conto che per i primi 3-4 anni... cioè non avevo capito niente, cioè avevo capito ma poco, quindi diciamo che per essere un pochino autonoma e autosufficiente secondo me ci ho messo tipo cinque anni, cinque o sei anni, ma ti ripeto non per imparare a fare le cose ma per imparare a vivere nel contesto dell'azienda e quindi capire quell'azienda nel suo ehm... diciamo che il percorso è un po' all'inizio affianchi qualcuno, poi ad un certo punto c'è l'azienda che è tua quindi vai tu e a quel punto lì inevitabilmente sbatti contro l'intera realtà, generalmente è una piccola azienda dove è chiaro che non è che sei lasciato allo sbando e a quel punto lì però ovviamente cominci a diventare un po' autonoma, questo sarà successo nel giro di 3-4 anni»*

[Brigida, 40, P.IVA]

Gli intervistati pertanto affermano che il periodo di socializzazione alla professione, che è un percorso della durata di molti anni, a volte difficoltoso, spesso informale e per i più giovani corrisponde ad un periodo di lavoro non-standard (dallo stage ai contratti di collaborazione), serve appunto a sviluppare questa particolare struttura delle competenze, grazie a cui il consulente riesce a sapere un po' di tutto per non trovarsi mai impreparato nelle diverse situazioni che si trova a gestire. Per l'ampiezza dei temi trattati e la necessità di continuare a ampliare i contenuti di cui si è portatori il tutto diventa un processo faticoso, dispersivo e senza fine, un processo di rinnovamento costante di sé stessi che richiede una grande energia e volontà di mettersi costantemente in discussione in un percorso di miglioramento che molti dei miei intervistati dicono possa durare «20, 30 anni, tutta una vita» (Edoardo) senza sentirsi mai arrivati.

*«Io dico che tutta la mia vita professionale mi è stata utile e... ogni anno imparo qualche cosa»*

[Dafne, 60, P.IVA]

*«Ma perché l'ho imparato? Io sono ancora convinto di no nel senso che sono ancora convinto di avere una marea di cose da imparare, soprattutto perché le organizzazioni sono in continua evoluzione e i bisogni che devono soddisfare sono in continua evoluzione [...] quindi hai continuamente da imparare, io dedico un sacco di tempo a cercare di capire, a cercare di informarmi, ma... la vera attività progettuale te la fai innovando... se non innovi... IN questo mondo particolare ancora di più perché questo mondo che OGGI deve cambiare continuamente»*

[Manrico, 48, P.IVA]

In questo processo di formazione l'esperienza e lo stare “*sul campo*” sono assolutamente fondamentali: è un percorso che si impara lavorando e maturando un proprio stile personale e questo spiega l'importanza che tutti gli intervistati danno a questo momento di ingresso, che però non è strutturato (contrariamente alle professioni tradizionali). Infatti, tradizionalmente

l'ingresso nella professione avviene attraverso un momento di affiancamento della durata variabile e sempre più spesso nelle carriere dei giovani consulenti questo momento coincide con un periodo di stage formalizzato durante il quale apprendono come si gestisce il cliente, come ci si relaziona con gli altri membri del team di progetti, come si reagisce alle situazioni inaspettate, in una parola la *seniority*.

*«Se penso a certe cose che ho fatto nel passato, mi vengono i brividi [...] diciamo questo: che per diventare un bravo consulente ci vogliono diversi anni e diversi anni sul campo non a studiare»*

[Gherardo, 69, P.IVA]

*«Perché essendo una professione come tale ha una serie di elementi esp... di esperienza ehm... che si costruiscono nel tempo, ehm... in termini proprio di rapporti con le persone, di gestione del cliente, eccetera che non si possono imparare e che non si acquisiscono se non appunto con... con il passato»*

[Pietro, 48, Arigato]

Dunque, se osserviamo la consulenza dal punto di vista dei sociologi di ispirazione anglosassone, la consulenza appare probabilmente come una semi-professione o al limite una proto-professione, comunque la si voglia chiamare, perché soddisfa solo in parte i requisiti che vengono elencati dal processo standard di professionalizzazione: non c'è un sapere condiviso e basato su un insieme di contenuti ben definiti, non c'è un percorso standard e istituzionalizzato per acquisire le conoscenze necessarie al suo svolgimento, è un percorso di costante cambiamento dei contenuti del proprio lavoro che può durare per tutta la vita professionale. Tuttavia, la consulenza non è un caso isolato e queste caratteristiche sono proprie di quelle nuove attività professionali del terziario, relazioni di servizio caratterizzate dalla produzione immateriale di conoscenza nel corso della propria attività lavorativa, sia come output che come input del loro processo di lavoro (Rullani, 2004).

Infatti, il servizio o meglio *la relazione di servizio* si distingue soprattutto per l'immaterialità dell'attività che si incarna nella contemporaneità tra produzione e consumo dell'oggetto della produzione e che implica la difficoltà a identificare il prodotto della relazione di servizio, ma anche la difficoltà a misurarne l'efficacia e la qualità (Corsani e altri, 1996). I servizi professionali di consulenza sono intangibili e caratterizzati dal fatto di essere prodotti nel momento stesso in cui sono consumati, come già aveva notato Adam Smith, "*they perish in the very instant of their performance* (citato in Corsani e altri, 1996, pag. 227)"<sup>74</sup>. Questo rende molto difficile sia per il cliente che per il consulente valutare il lavoro e l'impatto che il servizio ha avuto sull'organizzazione, in quanto ogni progetto, ogni azienda rappresenta un caso a sé

---

<sup>74</sup> "Si esauriscono nel momento stesso della loro fruizione", traduzione a cura dell'autrice

stante da trattare con un approccio personalizzato, che rende l'intervento del consulente difficilmente replicabile, scarsamente confrontabile con le esperienze precedenti e costantemente in cambiamento (Kipping, Armbrüster, 2001).

*«Ogni progetto può essere considerato una tappa diversa nel proprio lavoro alla fine*

*R. in che senso?*

*I. beh... perché non ci sono mai due progetti uguali, ogni progetto è... innanzitutto in un'azienda diversa anche se... capita spesso che ci siano progetti follow-up nella stessa azienda ma comunque sono progetti diversi, comunque sono tematiche diverse, comunque si lavora magari con persone diverse... quindi... ogni progetto, quando viene chiuso, fa... fa un po' una storia a sé e dà... un'esperienza lavorativa sempre diversa»*

[Goffredo, 27, Arigato]

In questa necessità di cambiamento, gioca un ruolo fondamentale ciò che è la caratteristica distintiva del lavoro, ovvero la sua immaterialità (Lazzarato, Negri, 1991; Corsani e altri, 1996; La Rosa, 2005), che ha un carattere duplice:

- il lavoro è immateriale perché è basato su una relazione di servizio, che come tale ha una forte componente relazionale e di costruzione di meccanismi fiduciosi necessariamente impalpabili (Dubar, 2000);
- il lavoro è immateriale perché non produce alla fine risultati concreti (la vittoria in una causa, la certificazione di un bilancio, un progetto edilizio), ma si basa sulla produzione di conoscenza, che è difficilmente quantificabile (Corsani e altri, 1996).

Questa caratteristica fondamentale dell'attività di consulenza ha due conseguenze "impreviste" sul processo di riconoscimento del professionalismo e sul percorso di professionalizzazione in cui sono coinvolti i consulenti di management: infatti, da una parte non produrre risultati concreti rende difficile costruire meccanismi di credenzialismo informale basati sulla reputazione in quanto è difficile giudicare i risultati di un progetto e dall'altra parte rende complesso descrivere e comunicare agli altri la propria attività lavorativa.

*«E comunque è un'attività in cui è difficile far percepire l'efficacia di quello che fai, il consulente contabile l'efficacia è ti fa il bilancio, ti tiene la contabilità, ok, ho un bravo commercialista, gli altri consulenti fanno... consulenza che non è mai tangibile... per cui i miglioramenti possono essere meriti del consulente o meriti di una congiuntura particolare particolarmente positiva dell'azienda e del mercato, eccetera eccetera»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Noi invece non... non lo facciamo ehm... non consegniamo niente di... veramente visibile al... ehm al cliente»*

[Sabrina, 27, Arigato]

«Secondo me molto perché è... riguarda l'intangibile, è come... ehm se uno che cosa deve spiegare che cosa fa il capo delle risorse umane non è facile eh ehm... diventa... diventa complicato perché o dici che fai le paghe e i contributi e te la cavi così, oppure ehm... deve spiegare cose che sono un po'... complesse, secondo me perché è figlio della complessità, ecco questa sì che potrebbe essere una risposta, è figlio della complessità e si occupa di aspetti soft che quindi sono difficilmente... definibili o meglio percepibili da chi non è, non ci abbia a che fare ehm... direttamente»

[Federico, 43, Arigato]

Per concludere, la consulenza di management va al di là della tradizionale concezione della professione per come è stata codificata all'interno dell'approccio sociologico tradizionale per diverse ragioni:

- non ha un sapere dai contenuti ben definiti, ma la sua professionalità si basa sul modo in cui ci si approccia ai problemi e sul bagaglio metodologico con il quale vengono risolti;
- non è presente un percorso istituzionalizzato di socializzazione e specializzazione, ma ciascun professionista è libero di costruirsi in maniera autonoma il proprio bagaglio formativo;
- il contenuto dell'attività è «*eminente relazionale e eminentemente immateriale*» (Pasquale) rendendo difficile stabilire qual è il prodotto concreto dell'attività di consulenza, genericamente indicato con un processo di trasformazione;
- lo spazio ontologico della consulenza è dato dal progetto, che costituisce la seconda caratteristica fondamentale del *knowledge working*.

Infatti, come in tutte le professioni dell'intellettualità applicata (Nicolas-Le Strat, 1998), è molto difficile stabilire un continuum, un dominio specifico su una specifica branca del sapere, perché le nuove professioni intellettuali possono operare su ambiti *immateriali* molto prossimi tra di loro, in un costante rimescolamento delle attività, che sono frutto di un meccanismo incessante di aggiornamento e come tale costantemente in divenire (Nicolas-Le Strat, 1998). L'impossibilità di operare una giurisdizione stabile su un ambito del sapere è uno dei motivi dell'integrazione precaria nel sistema delle professioni da parte della consulenza di management e, in generale, delle professioni non regolamentate della conoscenza.

## **7.2 L'unicità del lavoro a progetto**

Il progetto è un episodio lavorativo, caratterizzato da un inizio e da una fine ben specifici il cui scopo è rispondere all'esigenza di innovazione dell'organizzazione-cliente: in generale, si può

dire che il progetto come modalità di organizzazione del lavoro si applica a delle azioni che sono complesse e personalizzate. La logica dell'organizzazione a progetto consiste nel dare mandato ad un gruppo di lavoro, detto *équipe di progetto*, che deve collaborare e organizzarsi al suo interno al fine di elaborare delle soluzioni adeguate a rispondere alla "missione" per cui è stato creato (Segrestin, 2004). Se si definisce il lavoro immateriale come quell'attività lavorativa che opera sul contenuto informativo e culturale di un relazione, è evidente come sia strettamente fondamentale sia il ricorso al linguaggio come strumento di veicolazione del contenuto ma anche l'elemento sociale vero e proprio del rapporto di lavoro, che si costituisce come un lavoro cooperativo determinato dalle forme di rete, di flusso e inserito all'interno dello spazio ontologico del progetto (Corsani e altri, 1996).

Il ricorso al progetto come principio organizzativo è ciò che rende una società di consulenza profondamente diversa rispetto a quella di produzione, come le software house che per prime in letteratura sono state identificate come l'idealtipo dell'organizzazione a progetto (Barley, Kunda, 2004): il professionista svolge la sua attività in un limite sia temporale che contenutistico definito a priori all'interno del progetto, in una posizione precaria (perché esterna e temporanea rispetto all'organizzazione su cui opera), senza la possibilità di ricorrere alle tradizionali leve gerarchiche che possono invece utilizzare i dirigenti aziendali. Inoltre, la sua performance durante il progetto deve essere sempre in grado di permettere un buon ritorno in termini economici e in tempi brevi all'azienda cliente ma non abbastanza risolutiva da chiudere le porte a successive collaborazioni, che costituiscono la base di sopravvivenza delle società di consulenza. Infatti, la maggior parte dei nuovi progetti vengono dalla continuazione di progetti già esistenti e dal passaparola, che costituiscono il meccanismo di fiducia su cui si ancora la reputazione del singolo professionista o la costruzione del brand per quanto riguarda le organizzazioni di consulenze.

Dall'impostazione a progetto derivano, tuttavia, alcune conseguenze dirette sulle modalità di organizzazione dei ritmi e dei tempi di lavoro della consulenza:

- le società di consulenza hanno come unico *asset* specifico (e costo) le conoscenze incorporate nei *professional* e devono trovare criteri di assegnazione efficaci e efficienti per gestire al meglio queste risorse, riducendo le disuguaglianze nei carichi di lavoro e assegnando il progetto giusto alla persona giusta;
- i ritmi dei carichi di lavoro sono costantemente variabili e dipendono dai progetti che di volta in volta vengono assegnati al lavoratore, sia per il tipo di progetto e per l'intensità dell'intervento che per la localizzazione geografica;

- il progetto rappresenta il confine entro cui è possibile esercitare l'attività di consulenza e pertanto non solo definisce in modo preciso quali saranno gli interventi da implementare nel corso del tempo pre-stabilito e quali sono le risorse in termini di tempo e consulenti che saranno coinvolte, ma rappresenta anche una forma di vincolo che delimita la capacità di intervento sull'organizzazione cliente.

In generale, il contenuto dei progetti viene deciso all'interno dell'ambito organizzativo che costituisce la scatola attraverso cui questi professionisti erogano i loro servizi e che delimita i campi su cui l'organizzazione vuole essere attiva, che spesso non sono solo prettamente consulenziali ma offrono anche servizi che le sono per certi versi simili e complementari (certificazioni, formazione, revisione di bilanci). Il suo obiettivo finale è quello di permettere l'avviamento di un processo di cambiamento che trascenda lo spazio-tempo limitato del progetto e si sostenga anche successivamente alla sua conclusione: la sfida per il consulente è quella di riuscire a organizzare le risorse che l'azienda mette a disposizione senza fare ricorso alle leve gerarchiche, ma solamente attraverso il loro coinvolgimento in modo tale da ottenere risultati apprezzabili nel tempo stabilito.

Questa modalità di funzionamento ha ripercussioni inevitabili e ambivalenti sul lavoro, sull'identità professionale e sulla vita dei singoli professionisti che si trovano a svolgere l'attività di consulenza, che è stimolante ma faticosa, creativa ma alienante. Il primo fatto da evidenziare è diretta conseguenza del numero di progetti nei quali i lavoratori sono coinvolti e di cui si devono occupare e alla loro rispettiva diversità e disomogenità, che dipende dalla dimensione dell'organizzazione nella quale prestano la propria attività lavorativa.

Infatti, per le grandi corporation della consulenza è usuale occuparsi dell'implementazione di progetti molto grossi e durevoli nel tempo, in cui le risorse interne sono distaccate a svolgere dei compiti “*di manutenzione del cambiamento*” spesso all'interno di un singolo progetto che satura il loro carico di lavoro per diversi mesi se non anni, fino al limite di rasentare la condizione di dipendenza più che quella di un professionista, nel più classico esempio di quella che veniva definita la proletarizzazione delle professioni (Haug, 1973; Haug, 1975) e che oggi si chiama *outsourcing*.

*«L'aver a che fare con attività poco routinarie, nel senso che magari può essere che per un mese, per due mesi fai la stessa cosa che può essere la raccolta dati oppure può essere l'elaborazione dei dati per cui ci sono le varie fasi del processo eccetera per arrivare alla... ad un conclusione, oppure però che sono finalizzate ad arrivare allo step successivo, mentre con il lavoro che... sto facendo adesso è più il lavoro routinario di diciamo... ehm... business strutturale, business finalizzato semplicemente per fare andare avanti il business del giorno prima e... portare avanti invece quello del giorno dopo che di per sé non ha un inizio e una fine, ma è*

*un continuativo per cui rientra più nell'ambito di un out-sourcing di un'attività da parte dell'azienda cliente»*

[Domenico, 29, Corporate]

*«Poi di fatto io nell'ambito di \*\*\* ero comunque capitata in un gruppo abbastanza statico da questo punto di vista, perché molti lavoravano già da tantissimi anni tutti su quel progetto, quindi... però normalmente magari alcuni colleghi che avevo conosciuto andando anche all'estero eccetera magari funzionava... lavoravano proprio da consulenti, tipo facevano che ne so un anno in un posto e poi dopo un anno partivano per un'azienda, poi di nuovo, cioè ruotavano di più, invece l'esperienza che ho fatto era abbastanza mirata in un gruppo consolidato che da dieci anni comunque fa sempre queste cose per \*cliente\*»*

[Magda, 30, Corporate]

Al contrario, al diminuire della dimensione dell'organizzazione aumenta il numero e la varietà dei progetti di cui il singolo professionista si deve occupare: se da un lato questo rappresenta uno stimolo perché il continuo cambiamento è eccitante, perché si esula dalla ripetitività di un lavoro impiegatizio e perché permette di aumentare la velocità della propria crescita professionale, dall'altro rappresenta una fatica fisica non indifferente (spesso i clienti sono lontani geograficamente tra di loro e i contenuti dei progetti completamente differenti) e può essere difficile ricostruire il proprio percorso lavorativo lasciando una sensazione di disorientamento che può anche portare a lasciare la professione dopo pochi anni, come infatti è successo all'intervistata Sabrina che a meno di un anno dall'intervista ha deciso di lasciare il mondo della consulenza per entrare in un'azienda di servizi alle imprese tradizionale.

*«In due anni gestivo... ehm... quasi 11, 10, 11 progetti in contemporanea... e quindi lì voglio dire è abbastanza complesso dal punto di vista del... delle differenze e delle cose diverse che devi vedere però anche emotivamente ehm... stimolante, no? un po' faticoso...»*

[Aldo, 44, Arigato]

*«Perché non abbiamo un... siamo una società di consulenza che ha dei clienti diciamo continuativi e molto grossi, cioè siamo molto grossi però come tipo di consulenza noi difficilmente facciamo cinque giorni a settimana dallo stesso cliente per dei mesi... per cui ci capita magari nella stessa settimana di stare magari da tre o quattro clienti diversi»*

[Ada, 32, Arigato]

*«Non ho fatto un progetto che sia uguale all'altro ho fatto... progetti di dieci mesi con una giornata al mese, ehm... cioè inizia a diventare innanzitutto troppa varietà e... non c'è mai un argomento che si ripeta ehm... non c'è mai un cliente che si ripeta e... ehm... non lavori mai continuativamente sullo stesso progetto, perché il massimo che ho fatto da un cliente, ehm... dallo stesso cliente in una settimana è stato tre giorni»*

[Sabrina, 27, Arigato]

La moltiplicazione dei progetti di cui ci si occupa nelle piccole e medie imprese è bilanciata dalla possibilità di aumentare l'autonomia nella gestione del lavoro che nel caso delle

*corporation* è spesso ridotta a zero: infatti, spesso e volentieri questi lavoratori lavorano su compiti precisi e delimitati, non hanno capacità decisionale sull'organizzazione della loro agenda e nemmeno la possibilità di decidere a che ora iniziare e concludere la propria giornata lavorativa fino al caso limite dell'out-sourcing, come abbiamo visto, dove le risorse professionali sono "consulenziali" solo di nome, mentre di fatto si occupano della gestione di operazioni di "manutenzione" del business all'interno della stessa azienda. Tuttavia, la limitatezza nel tempo dei progetti mette fortemente in discussione la capacità di programmazione nel futuro, sia da parte delle aziende di consulenza che da parte dei professionisti che si trovano coinvolti in questi progetti: come emerge dal rapporto ASSOCONSULT (2010) il 37% dei progetti di consulenza attivati nel corso del 2009 ha una durata inferiore ai 6 mesi, rendendo quantomeno problematica la gestione del continuo cambiamento.

Infatti, il randagismo, lo stile di vita irregolare, lunghe trasferte spesso in solitudine e il continuo alto livello di performance che è richiesto da questo lavoro determina il fatto che spesso gli intervistati lo considerino un lavoro stressante e molto faticoso, sia mentalmente che fisicamente. La fatica è fisica perché vi sono periodi in cui si accavallano molti progetti insieme e vi è la necessità di spostarsi fisicamente passando molte ore in viaggio, in macchina, senza riuscire a fare orari regolari, ma la fatica è anche mentale perché ogni progetto necessita di un cambio di argomenti, approcci, ci si trova a trattare con persone sempre diverse a cui bisogna costantemente dimostrare di valere il prezzo che ti pagano.

Spesso, però, anche quando gli intervistati mi raccontano dei loro acciacchi fisici e delle loro (a volte) rocambolesche trasferte, le loro avventure sono ricordate con il sorriso sulle labbra e sembra che la loro fatica sia ripagata dalla passione e dal piacere con i quali queste persone svolgono il loro lavoro.

*«Starsene in giro è faticoso, a volte ti trovi a mezza notte in aeroporto piuttosto che in una stazione sperduta e ti dici chi me lo fa fare di vivere in questo modo assurdo però nello stesso tempo (sorride) incontri molte persone e realtà che sono interessati, non sta mai fermo, ehm penso che sia... uhm... da un certo punto di vista un privilegio insomma finché lo si può agire e non subire ovviamente, adesso io sono sempre stata molto fortunata non sono mai stata veramente costretta a fare le cose, le ho quasi sempre scelte insomma...»*

[Fabrizia, 52, Meneghina]

*«Adesso parto dalle cose positive, dalla visione romantica della cosa (ride) le cose positive sono che il nostro lavoro non è prettamente di ufficio, ma è un lavoro itinerante noi siamo ehm un po' in giro e infatti la voce è partita probabilmente proprio perché ero a Roma l'altro ieri, ti racconto un po' la giornata così per rallegrarsi anche noi, sono partito prestissimo, sono arrivato a Roma con... con l'aereo e quindi macchina, aereo, faceva molto freddo nell'aereo mi sono...»*

*diciamo vabbè il mio fisico ha resistito uhm poi già vabbè sapevo che non ci sarebbero stati più ehm macchine da noleggiare, perché io sarei dovuto andare con la macchina a noleggio dal dealer che... mentre ero lì devo girare per roma, non c'erano macchine e quindi ho preso un trenino che mi ha portato alla stazione di Termini, sul trenino c'era 60 gradi (ridiamo) e quindi per 40 minuti lì... ehm ho incontrato il il... mmm il dipendente di \*cliente\* che segue il progetto insieme a noi e siamo andati con la sua macchina insieme dal dealer, il dealer ci ha portato nel suo ufficio dove c'erano 16 gradi, a pranzo siamo andati a Tor Vergata, all'aperto dove c'erano 50 gradi (ridiamo) e poi... così via... e lì dopo questo pranzo è partita la voce»*

[Lamberto, 34, Arigato]

Una seconda ambivalenza del funzionamento a progetto è data dalla dimensione ontologica stessa del progetto, fondata sulla limitatezza temporale e che costituisce il primo vincolo a cui il professionista della consulenza si deve adeguare. Banalmente questo significa che il consulente deve organizzare il proprio lavoro e ottenere il risultato richiesto nel limite temporale fissato dall'accordo contrattuale con il cliente. Tuttavia, meno banalmente, il funzionamento a progetto impedisce di cogliere davvero i frutti del proprio lavoro e spesso è fonte di frustrazione in quanto il professionista non ha la possibilità di capire quanto effettivamente è stato efficace il suo intervento e se davvero il cambiamento non è stato effimero, ma è stato inglobato nel normale funzionamento dell'organizzazione-cliente, né ha più la possibilità di intervenire una volta che il progetto e con esso la relazione con il cliente si è conclusa.

*«Che poi alla fine che cos'è? un progetto di un anno che inizia e finisce ehm... e non ha... diciamo non ci sono sviluppi ehm... bho!»*

[Stella, 30, Meneghina]

*«Quello che manca un po' nel momento in cui fai il consulente eh... che io dico sempre... ehm... che dopo un po' ti lascia... è che tante volte fai dei progetti e il progetto non non... mmm per ampiezza, per per... caratteristica non ti permette di arrivare fino alla... completa implementazione o al raggiungimento dei risultati, a volte sì, a volte no, dipende poi dal tipo di progetto, perché a quel punto lì fai delle cose, cerchi di farle funzionare poi dopo cambi, vai da un'altra parte quindi ti manca un po' ehm... la fine voglio dire, la fine no? o la fine o la possibilità di evolvere eh... ehm... le le le... quelle che sono le logiche, le indicazioni, i risultati che tu porti in azienda... ehm... e che poi ad un certo punto lasci a quello che è il management, a quelle che sono le persone dell'azienda stessa, no?»*

[Aldo, 44, Arigato]

*«Noi non non... riusciamo mai a godere fino in fondo del... dei benefici di quello che facciamo, perché finito un progetto quando il progetto comincia... a... portare a casa i risultati ti prendono e ti mettono in una roba nuova quindi ce l'hai sto senso di frustrazione, cioè se tu mi dici in tutti i progetti che ho fatto qual è che considero veramente un successo ehm sono molto pochi perché per un modo o per un altro c'è sempre stato qualcosa oppure comunque sia non ho mai potuto apprezzare fino in fondo ehm... i risultati no?»*

[Manlio, 31, Arigato]

La terza ambivalenza del funzionamento a progetto va ricercata nelle relazioni di potere che si instaurano tra il consulente, il management del cliente e i lavoratori con i quali andrà effettivamente a lavorare. La condizione del consulente si caratterizza per l'*estraneità* (Barley, Kunda, 2004), ovvero la possibilità di intervenire in organizzazioni delle quali non si fa parte. Nella letteratura manageriale, questo viene visto come un aspetto positivo per tre motivazioni:

- La capacità di conquistarsi la fiducia del cliente grazie alla propria reputazione;
- L'abilità di trasferire e trasformare il *knowledge* di impresa, guidando un processo di cambiamento e portando elementi innovativi dalle proprie precedenti esperienze;
- La capacità di intervenire sui processi del cliente al fine di cambiare le attività;

Come sostengono Barley e Kunda (2004) il consulente, dall'esterno, consente di introdurre all'interno dell'organizzazione nella quale va operare dimensioni di *innovazione*: tramite la metafora dell'impollinazione consentono di trasportare frammenti di conoscenze specifiche da altre realtà, diffondendo nuove modalità innovative di gestire o risolvere uno specifico problema in tempi estremamente rapidi (Barley, Kunda, 2004).

Tuttavia, questo non è sempre possibile e spesso gli interventi falliscono, sia per colpa del consulente che non è in grado di comprendere il sapere tacito delle organizzazioni sulle quali va ad operare, ma anche per meccanismi di resistenza al cambiamento che i lavoratori coinvolti, ma ostili ai progetti di consulenza, mettono in atto per evitare di cambiare la propria routine lavorativa (Kipping, Armbrüster, 2001). Infatti, uno dei problemi operativi della consulenza è come riuscire a coinvolgere nel progetto le persone che il management dell'azienda cliente assegna al professionista che è esterno all'organizzazione-cliente e a far loro svolgere mansioni che vanno oltre il loro compito abituale e quotidiano.

Secondo i miei intervistati, questo si ottiene in due modi:

- attraverso un forte *commitment* della direzione, che però è pericoloso per il rischio di imposizione dell'alto che tutti gli approcci *top-down* comportano;
- attraverso il coinvolgimento basato sulla creazione di meccanismi di fiducia per cui si riesce a convincere l'equipe di progetto che dare retta al consulente migliorerà effettivamente la qualità del loro lavoro.

*«Allora... eh... insomma le due leve che si possono utilizzare... il coinvolgimento e il... lo stimolo gerarchico, però il coinvolgimento è difficile da ottenere e poi... è un problema, una volta che ti sembra di averlo ottenuto il grosso problema è se invece è solo un coinvolgimento di facciata come quello che c'è a Napoli, quindi ti ripeto preferisco un coinvolgimento un po' meno... un po' più basso, un po' più difficoltoso e tutto ma che sia vero, piuttosto che un sì bello, facciamo, facciamo,*

*facciamo perché c'è lì il capo, c'è lì loro capo, quindi quello vuole sentirselo dire e poi non si fa un cazzo. Mentre per quanto riguarda lo stimolo gerarchico che è la seconda leva che abbiamo... può andare bene all'inizio come commitment della direzione, può andare bene in alcuni punti, però può essere solo uno stimolo, cioè si deve lavorare più sul coinvolgimento che con la... con... con le leve gerarchiche, perché una volta che le leve gerarchiche non sono più stimolo, non sono più commitment ma sono OBBLIGO, è naturale che poi tutte le attività del consulente uno diventano imposizione dall'alto, due come imposizione dall'alto hanno sicuramente meno forza di tutte le attività quotidiane, del day by day che porta avanti la fabbrica, quindi... o si riesce a lavorare con un alto coinvolgimento senno è molto difficile, un approccio top-down è molto difficile»*

[Damiano, 27, Arigato]

Se da un lato, le caratteristiche personali del consulente in questo processo sono fondamentali (un carattere spigliato, aperto e disponibile otterrà sempre migliori risultati di una figura impeccabile dal punto di vista tecnico, ma che non è in grado di dare la dovuta importanza all'aspetto relazionale), dall'altra l'intervento consulenziale può innescare meccanismi di resistenza al cambiamento incontrollabili, a cui il consulente deve rispondere senza avere il potere adeguato a gestirli proprio perché appartiene ad una diversa organizzazione e la sua presenza dal cliente è solo temporanea.

*«Ogni tanto anzi spesso ci sono tipologie di progetti dove il consulente è visto come... dalle persone con cui lavora come un'imposizione dai vertici aziendali quindi si arriva in un ambiente che cerca di respingerti e che ti... e che... non ha la minima intenzione di fare nessuna delle cose previste nel progetto e quindi ogni volta si deve combattere, ci si deve inventare eh... duemila modi per dare credibilità a quello che è il progetto e si ha la consapevolezza magari che... appena il rapporto di consulenza terminerà tutto quello che è stato messo in piedi... cadrà come un castello di carta perché... nessuno all'interno dell'azienda ci crede e quindi nessuno avrà intenzione di portare avanti quello che è stato fatto»*

[Goffredo, 27, Arigato]

*«Poi ci sono anche molte cose non governabili no? ci sono delle cose non governabili nel senso che ti puoi trovare in delle situazioni... in cui c'è tanto oltre quello che vedi, no? nel senso che tu magari hai ehm...stai facendo un progetto, sei focalizzato su delle cose eccetera poi mmm... non vedi tutto, vedi solo un pezzo quindi intorno ti succede dell'altro ehm no dici... dieci minuti nello stabilimento, poi scopri che in realtà ti hanno usato strumentalmente per dimostrare qualcosa no? ehm... e quindi poi magari non c'è continuazione perché tu hai dimostrato il contrario (ride) di quello che voleva la persona che ti aveva assunto, però... fa parte del nostro mestiere»*

[Manlio, 31, Arigato]

A ciò si aggiunge il fatto che la condizione della consulenza viene identificata con l'impotenza: non solo perché basta un cambio del management per vanificare il paziente lavoro di anni senza che il professionista possa opporvisi, ma anche perché l'azienda fissa dei limiti a cui bisogna far fronte senza altra possibilità che quella di subire e adeguarsi, cercando di trarre il meglio

rispetto ai vincoli, alle persone e al management con i quali si deve lavorare e convivere nello spazio temporale di quel progetto.

*«Spesso ci facciamooooo lunghi interventi e alla fine e alla fine dell'intervento ehm l'intervento stesso viene volatilizzato in un attimo con decisioni molto radicali e drastiche, io sono reduce da un intervento biennale in una organizzazione, un consorzio di cooperative sociali abbiamo mobilitato l'ira di Dio, i referenti delle cooperative, abbiamo creato un clima e così via poi il nuovo consiglio di amministrazione in quattro e quattr'otto ha annullato [ride con amarezza] tutto il senso dell'operazione a cui abbiamo dato vita, per cui ero molto molto effimero, è molto legato a situazioni assolutamente contingenti»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

*«Perché ovviamente il consulente è autonomo sul suo lavoro, però è autonomo all'interno della sfera d'azione definita dal dalla... dall'azienda, se l'azienda restringe questa sfera alla fine anche la... anche il territorio all'interno del quale il consulente può muoversi è molto limitato»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

Ricapitolando, il funzionamento a progetto delle società di consulenza ha delle ricadute importanti e non sempre positive sulle modalità di lavoro delle persone:

- L'essere coinvolti in molteplici progetti è stimolante e consente di acquisire elementi di autonomia e imprenditorialità nel contesto della professione, ma è molto faticoso sia fisicamente per i continui spostamenti che mentalmente perché il lavoro non è mai ripetitivo e ripetibile nei medesimi termini;
- Le relazioni di potere interne all'equipe di progetto e esterne con l'azienda cliente rappresentano un campo di prova fondamentale per la riuscita degli interventi e spesso si giocano sulla capacità personale e caratteriale del consulente di far fronte alla propria impotenza gerarchica;
- La limitatezza temporale è uno stimolo per raggiungere i risultati in tempi certi, ma impedisce al consulente di vedere i frutti del proprio lavoro fino al limite estremo di sentirsi alienato del proprio lavoro.

Infatti, la consulenza vede come sua caratteristica imprescindibile l'appropriazione dei risultati del lavoro da parte di altri (soprattutto i clienti e i membri dell'equipe di progetto che appartengono all'organizzazione su cui si opera). Per essere un buon consulente, dunque, bisogna anche imparare a sopportare il fatto che il merito di un buon intervento non sarà mai del consulente, ma sarà sempre interno all'organizzazione e a rinunciare alla paternità delle proprie idee e intuizioni nell'ottica anche imprenditoriale di mantenere il contatto e il cliente.

*«Bisogna abituarsi che l'idea è sempre quella degli altri anche... cioè che è un lavoro soprattutto che vedi medie e piccole aziende invece dove c'è il titolare, il*

*proprietario che proparti che... è orgoglioso di avere lui tutte le idee forse... è difficile che ti vengano a dire ah! bravo! è stata una bella idea per fortuna che... no ci pensano su, ci ripensano su e dopo magari dopo due mesi hanno avuto loro la bellissima idea (ridiamo) però va bene così, fa parte del lavoro»*

[Camillo, 29, Dolomiti]

*«L'intervento sta andando bene, il merito se lo prenderà varie referenti interni maaa... a me interessa rimanere lì, in una logica imprenditoriale ehm mi interessa consolidarmi, no?»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

Concludendo, non sembrerebbero esserci motivazioni per svolgere una professione come quella di consulenza, in cui si è coinvolti in modo precario e temporaneo all'interno delle organizzazioni nelle quali si lavora, in cui bisogna lottare per ottenere un cambiamento che poi non potrà essere apprezzato né di cui si godrà la paternità. Tuttavia, se spesso l'avvio di un nuovo progetto comporta un lungo e faticoso processo di reciproco adeguamento tra le esigenze del cliente e quelle dei consulenti, è vero che gli intervistati svolgono questo lavoro con passione e sanno apprezzare anche i piccoli cambiamenti che riescono a portare, che diventano parte di un racconto fatto di piccole vittorie e tante battaglie da eroi senza volto.

*«Perché il nostro poi è più bello di potere perché tu quando vedi che la gente lo fa veramente, lo fa perché ci crede non perché... sei il loro capo quindi è molto più bello, è più difficile però... non è mancanza di potere perché in realtà certe volte poi vedi che la gente le robe le fa quindi... va bene anche se glielo dice uno che c'ha magari vent'anni meno di lui, quindi quello è un potere ancora molto più grosso pensa a quante volte ti capita nelle aziende che il tuo capo c'ha vent'anni meno di te, da noi ci capita, cioè lo vedi spesso, quando uno ti dice basta, oh, sta roba è una stronzata, lo convinci dici... guarda cambia modo fa qualcos'altro e vedi che lui anche se c'ha vent'anni più di te e... trent'anni in più di esperienza, si convince, ti dà retta, ci crede... e lo fa, poi ti ringrazia pure che gliela hai fatta fare (ride) quindi è bello»*

[Manlio, 31, Arigato]

*«So che ho possibilità limitate di introdurre elementi di di... di razionalizzazione, però quei tre interventi di razionalizzazione che già adesso abbiamo visto che abbiamo introdotto mi sembrano un successo della madonna, bha! mi basta così, mi basta così»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

### **7.3 Il lavoro come performance**

La figura dell'artista come modello su cui viene plasmata l'attività lavorativa dei lavoratori della conoscenza (Florida, 2004) si sta diffondendo in numerosi settori del terziario avanzato, anche in quello della consulenza: come abbiamo già ricordato precedentemente, il lavoro organizzato a progetto, la disponibilità di sé e il sacrificio della vita privata, l'importanza dell'innovazione, dell'aggiornamento e dell'autonomia costituiscono tutti elementi che sono

condivisi anche da chi svolge un'attività prettamente artistica e la metafora dell'artista è proprio quella che alcuni fra gli intervistati scelgono di utilizzare per presentare sé stessi e il proprio lavoro (Menger, 2002). Infatti, i valori cardinali della competenza artistica, come l'immaginazione, l'improvvisazione e le capacità di performance, lo spirito di innovazione e inventiva, l'organizzazione in rete, le competenze comunicative diventano un modello di organizzazione per altre sfere dell'attività lavorativa, compresa la consulenza. Da sempre tradizionalmente opposte, *management* e arte trovano un punto di incontro a partire dalle loro similarità: in primo luogo il desiderio di cambiamento, che è il motore di entrambe le discipline, sebbene si dirigano verso oggetti differenti (il cambiamento organizzativo e la gestione del lavoro da un lato e la creazione di un'opera nuova) e l'individualismo (Chiapello, 1998).

Per comprendere queste trasformazioni, dirette conseguenze dell'organizzazione a progetto, la parola chiave è *performance*, termine che è stato codificato nelle scienze sociali per la prima volta da Victor Turner nel 1982. Questo termine dalle origini anglosassoni e francesi richiama la metafora teatrale e artistica e trova il suo significato nel dare un senso processuale alla locuzione "portare a termine" (Turner, 1982). La performance è il diretto contraltare dell'organizzazione a progetto, è il momento conclusivo dell'episodio lavorativo, la summa e l'acme che permettono di dargli senso e di essere sia raccontato agli altri che ri-narrato a sé stessi per generare significato. Tale doppia valenza identitaria è resa possibile dal fatto che il teatro e la messa in scena rappresentano una delle forme di rappresentazione della realtà che più si avvicinano al reale e è strettamente legata alla dimensione della riflessione e della riflessività (Turner, 1982).

Secondo l'analisi di Boltanski e Chiapello (1999), la valenza empirica della metafora artistica ha iniziato a consolidarsi a partire dal 1968, anno in cui il capitalismo come sistema economico è stato fatto oggetto di due principali forme di critiche:

- La critica sociale, che si focalizza sull'illegalità, sulla miseria, lo sfruttamento e sull'egoismo di un mondo economico che stimola l'individualismo in opposizione alla solidarietà, di cui i suoi principali veicoli sono stati i movimenti operai;
- La critica artistica, sviluppata fino ad allora entro piccole cerchie di artisti e intellettuali, che valorizza un ideale di liberazione e autonomia individuale, la singolarità e l'autenticità dell'individuo. Essa mette l'accento su altri tratti del capitalismo, criticando l'oppressione derivante dalla dominazione del mercato e dalla disciplina di fabbrica, l'uniformizzazione dentro la società di massa e il consumismo dilagante.

In un primo momento, durante gli anni che vanno dal 1968 al 1973, vengono rigettate le rivendicazioni della critica artistica, per concentrarsi sulla parziale soddisfazione di quelle

sociali. Attraverso l'uso di mezzi di risoluzione tradizionali come le negoziazioni salariali a livello nazionale, si concede l'innalzamento degli stipendi più bassi, l'attenuazione delle disparità salariali e la garanzia sulla sicurezza dei salari. Nonostante il costo economico e simbolico elevato di questi provvedimenti, le concessioni padronali non hanno per effetto l'arrestarsi della crisi, che mantiene elevato il livello di critica al sistema costituito e di disorganizzazione della produzione. A partire dal 1975, in seguito allo shock petrolifero che ha eroso i profitti, le organizzazioni industriali adottano una seconda strategia, ascoltando le rivendicazioni sostenute dalle élites intellettuali (Boltanski, Chiapello, 1999).

Nell'epoca industriale, la critica artistica si era manifestata soprattutto dentro le rivendicazioni di autogestione che esigono la partecipazione dei salariati al controllo dell'impresa, sottolineando l'importanza dell'autonomia individuale e la riscoperta della creatività all'interno della vita professionale. Queste rivendicazioni erano sostenute dai tecnici, dagli ingegneri e dai quadri, che volevano riformare il modello della grande impresa integrata al fine di rivendicare un'ideale di lavoro che desse più importanza alle motivazioni intrinseche per le quali le persone decidevano di impegnarsi all'interno di una determinata professione.

Gli imprenditori decidono di sviluppare una politica sociale differente dagli anni precedenti segnati soprattutto dal corporativismo e guidata dalla ribellione dei gruppi dei lavoratori più qualificati nei confronti delle condizioni di lavoro tipiche del regime fordista. Il vero problema era l'impossibilità di ottenere soddisfazione personale da un lavoro frammentato nei suoi elementi più basilari, privato di autonomia e complessità, di cui la catena di montaggio era il simbolo retorico onnipotente. Questo bisogno culturale e identitario si lega alla sempre maggiore consapevolezza dell'importanza del lavoro come dimensione significativa dell'esistenza e alla crescita del livello formativo, che fa chiedere ai giovani a gran voce più autonomia, più professionalità sul posto di lavoro, in modo che le loro ambizioni non fossero frustrate e potessero essere in grado di dimostrare le proprie abilità e di realizzarsi anche nella vita lavorativa (Boltanski, Chiapello, 1999).

È in questo momento che inizia ad affermarsi il modello dell'organizzazione a progetto, nato dalla progressiva flessibilizzazione della grande impresa integrata e della conseguente espulsione delle attività non appartenenti al *core-business*, con il risultato di portare a una crescita esponenziale del comparto dei servizi, in cui altre aziende si prendono in carico delle funzioni espulse all'esterno (Maione, 2001). Proprio le "nuove" aziende dei servizi si faranno fautrici del nuovo modello di impresa e sapranno sfruttare al meglio le rivendicazioni riportate dalla critica artistica, fulcro del loro modello di funzionamento: in questo terremoto culturale, il fenomeno lavoro si trasforma da strumento materiale di sopravvivenza a strada per la

realizzazione personale e individuale, che vede giocare un ruolo fondamentale delle *skills*, della preparazione, delle capacità di gestirsi in autonomia del singolo lavoratore all'interno dell'organizzazione, nel mercato del lavoro e all'interno della propria comunità professionale di riferimento.

L'analisi del funzionamento a progetto delle organizzazioni di consulenza ha confermato la valenza empirica dell'analisi del lavoro come *performance*, secondo due punti di vista:

- L'idea di una motivazione personale alla base del coinvolgimento all'interno del mondo del lavoro, nella convinzione che si scelga una professione come se fosse una vocazione;
- L'idea che il funzionamento del lavoro sia basato sulla realizzazione pratica di una messa in scena, che richiama l'ideale del palcoscenico e del pubblico.

Partendo dalle motivazioni, è sicuramente molto difficile fare un sintesi unitaria di come e perché i 55 intervistati abbiano deciso di intraprendere la professione della consulenza e, in parte, questo sembra strettamente legato alla tipologia di traiettoria biografica a cui appartengono e di cui parleremo nel prossimo capitolo. È, tuttavia, abbastanza diffusa la convinzione che questo sia un lavoro che si decide di fare soprattutto per «*passione*», come richiamato direttamente da diversi intervistati, in quanto le ricompense materiali (in termini di salario e di prestigio) non vengono percepite come sufficienti a bilanciare e a spiegare perché si decide di fare un lavoro così faticoso e in cui il prezzo da pagare è la rinuncia alla paternità delle proprie idee e creazioni.

*«Diciamo dal punto di vista economico non ti dà praticamente nulla di più rispetto ad un lavoro sedentario nel senso che non hai un gap per cui dire vale la pena spostarmi perché... spostarmi molto perché comunque ehm ho un certo tipo di ritorno economico, no, cioè lavorare... io sono di Bergamo se lavorassi a dieci chilometri da casa come lavoravo prima ehm... probabilmente guadagnerei anche di più nel senso di... dell'attuale stipendio Arigato, lo fai perché... ehm ti piace sostanzialmente, perché ti svegli la mattina anche alle cinque bhè a parte i giorni in cui dici ma a me chi me l'ha fatto fare però sostanzialmente ehm... quando stai seguendo un progetto e lo vuoi vedere portato a termine mmm... hai voglia di andare lì e continuare a finire il lavoro che stai facendo cioè se non avessi quel tipo di stimolo ehm... interrompere questo lavoro, perché oggettivamente mettendo in fila stipendio, ehm fatica e... ehm... cioè c'è... diciamo ehm vita privata che ti mangia, eccetera... cioè non ne varrebbe la pena»*

[Gabriele, 27, Arigato]

*«Cioè è divertente, io mi diverto molto spesso quando faccio sto mestiere*

*R. addirittura?*

*I. si si ancora tuttora mi diverto fortunatamente se no avrei cambiato, no? con le sofferenze che ci sono in questo mestiere qua (ride) se non ti diverti più secondo me tutto quello che fai dopo un po' ti stufi o comunque performi male»*

[Manlio, 31, Arigato]

Il secondo elemento è legato al modo in cui si organizza il lavoro all'interno del progetto di consulenza, che solitamente si dipana su una serie di piccole e piccolissime scadenze fino al raggiungimento del momento culminante in cui avviene la presentazione finale, che è sia una narrazione che dà senso al percorso che è stato fatto in quella azienda, ma è anche una rappresentazione che i consulenti fanno di fronte al management dell'azienda cliente, il loro pubblico di riferimento (Czarniawska, Mazza, 2003).

*«Secondo me un elemento fondamentale, già che siamo qua sono... dato che... lavoriamo per progetto sono le scadenze, ehm... e la presentazione finale è un elemento secondo me fondamentale e imprescindibile di questo mestiere, cioè il fatto che tu ad un certo punto debba presentare a delle persone, di cui molte sono persone che... conosci poco ehm... consuntivare e spiegare il lavoro che hai fatto da un lato è un... mmm... un generatore di adrenalina... bestiale che dà veramente grosse soddisfazioni ehm... è ehm... io lo paragono molto a ehm... a quando suonavo ed è lo stesso tipo di mmm... piacere che ti dà, il fatto di fare una roba che non sai se riesci a fare ehm...*

*R. una performance*

*I. una performance!! esattamente e che dall'altra parte è una performance che che... comunque serve per spiegare a qualcun'altro la qualità delle cose che hai fatto, dopo che l'hai fatta la prima volta capisci ehm... molto... hai molto il senso del lavoro che stai facendo, secondo me perché il... è una chiusa molto importante e ehm... e questo fa sì che ehm... alcuni elementi di cui non abbiamo parlato sono tutti gli elementi di comunicazione, ehm... perché oltre al fatto della fiducia e della relazione tu devi essere molto bravo a comunicare le cose ehm... a valorizzarle, a comunicare in maniera corretta, a enfatizzarle, a spiegarle e quindi questa parte secondo me è una parte fondamentale di questo lavoro poi non tutti i progetti hanno una presentazione finale ma hanno qualcosa di simile in cui c'è una... come hai detto giustamente tu una... una performance e quindi secondo me fa parte proprio del... è difficile secondo me pensare questo lavoro senza pensare a... alla performance finale e quindi probabilmente ehm diciamo piano ha una componente anche artistica secondo me... ehm... molto come dire molto tirata per i capelli ma di...uhm nel senso di ehm... mmm costruzione di qualcosa di nuovo, che non è innovazione di di... sì diciamo ehm di performance artistica che in qualche maniera è... interessante secondo me [...]e questo paga insomma perché alla fine questo sforzo finale è molto rappresentativo di quello che tu hai elaborato, no? e a quel punto lì... ehm... effettivamente dai un senso, magari parziale, però dai un senso al percorso che hai fatto fino a quel momento, a parte che lo vedi nel suo assieme, lo rileggi appunto a 360° e nella sua compl... nella sua integrità e crei magari dei legami e delle relazioni che ti servono facilmente in questa attività e che secondo me è... uno dei... uno dei pochi lavori che permette di fare questa cosa qua no? di rileggersi e... in qualche maniera valorizzarsi, no? anche se uno se lo deve raccontare a sé stesso, è piacevole, insomma è ehm... se hai fatto un buon lavoro, se non hai fatto un buon lavoro no (ridiamo) e quindi in qualche maniera*

*probabilmente secondo me nel retro cervello ce l'ha sempre... dopo... dopo un paio che ne hai fatti quando lavori inconsciamente pensi alla presentazione finale e quindi ragioni... in quel senso lì, che magari può sembrare anche un po' distorto però in realtà è utile perché dice ma allora io questa cosa qua la racconterei o no? che sto facendo? ha senso...? magari lo fai inconsciamente insomma sto ragionamento, però invece mi ricordo la prima presentazione che ho fatto ehm... che allora proprio si faceva taglia e incolla ma non ctrl C, ctrl V, ma tagliando i pezzi e incollandoli... (ridiamo) alla fine ehm... il rivederlo assieme mi ha dato soddisfazione, cioè il documento stampato... con tutte le... foto, le immagini delle cose, ti dà l'impressione di dire... cacchio, però, ho fatto tutte ste robe qua! mica male! e quindi... secondo me ha... questa cosa qua mette insieme la... ehm la performance finale con tutta una serie di elementi di comunicazione che in qualche maniera al... al mestiere di giornalista, dello scrittore che secondo me sono importanti»*

[Federico, 43, Arigato]

Infatti, la consulenza di management può essere letta anche attraverso l'ottica di una metafora teatrale (Clark, 1995), in cui il consulente assume l'identità di *impression manager* e opera affinché il suo pubblico sia emozionalmente coinvolto nel cambiamento, conseguendo il risultato di trascinare i propri auditori al fine di generare una trasformazione nell'organizzazione in cui va a operare. Il momento in cui ciò avviene è la *performance* finale, summa della metafora del consulente come artista: il successo e la reputazione si basano, oltre che sul contenuto, anche sulle capacità di persuasione e di convincimento retorico che il carisma del professionista è in grado di richiamare al fine di conquistare il proprio pubblico, convincerlo dell'efficacia e della qualità del proprio intervento e mobilitarli perché in prima persona ne siano protagonisti, grazie al fascino, alla fiducia e al "magico" che l'emozione ha suscitato in essi (Clark, 1995).

La trasformazione in senso artistico, tuttavia, non deve essere letta solo in ottica positiva. L'implosione della fabbrica fordista ha sancito effettivamente una liberazione dalla gerarchia, dal comando, dalla mancanza di autonomia e creatività nel contesto di una vita che verteva su una profonda separazione tra lavoro e vita privata, sia in termini di tempo che di spazi di lavoro. Proprio su quest'ultimo punto, però, si insinua una delle ambiguità più pericolose legata alla progressiva colonizzazione del tempo e dello spazio della vita privata da parte del lavoro, non più rigidamente soggetto a norme e limitazioni che lo confinavano nelle canoniche otto ore svolte sul luogo di lavoro (Corsani e altri, 1996; Bologna, Fumagalli, 1997).

La trasformazione del lavoro, che a partire dalla critica artistica ha sicuramente risposto alle esigenze di personalizzazione e soddisfazione personale dei lavoratori che svolgono una determinata professione, è stata anche un netto vantaggio per le aziende (soprattutto per le *corporation*). Grazie alla forma del progetto e alla forte motivazione al lavoro possono sfruttare e portare al limite massimo l'impegno che le persone mettono nello svolgere le loro attività

come dichiarata policy aziendale, fino al punto di arrivare a settimane lavorative ampiamente al di là delle 40 ore contrattuali in un contesto sempre più evidente di tendenza alla *domestication* delle pratiche di lavoro (Bologna, Fumagalli, 1997; Besseyre des Horts, Isaac, 2006), che, soprattutto grazie alla tecnologie informatiche e di telecomunicazione, può essere svolto ovunque e in qualunque momento, senza più la necessità di avere uno spazio o un luogo ad esso dedicato.

*«Arrivi a casa, è tutto il giorno che sei in giro da un cliente, eccetera, hai ancora tre ore di posta da smazzare, le mie colleghe americane lo chiamano red eyes work (ridiamo) e lo fai dalle 10 all'una di notte»*

[Susanna, 48, Corporate]

Entrambi questi fenomeni sono particolarmente evidenti nell'analisi del mondo della consulenza, senza che vi sia una significativa differenza tra chi svolge questo lavoro come autonomo e chi è assunto da dipendente. Infatti, la *domestication* dell'attività lavorativa significa anche che il lavoro si svolge in quello che uno degli intervistati chiama il tempo di vita allargato e si fa negli interstizi di spazio e tempo, tra gli spostamenti e gli impegni della vita privata, rendendo l'attività lavorativa sempre più discontinua attraverso il culto dell'urgenza e della totale raggiungibilità del lavoratore anche nei contesti di non lavoro (Besseyre des Horts, Isaac, 2006). Il lavoro a progetto determina la rottura della tradizionale separazione tra questi due momenti/luoghi e introduce una prima dimensione di precarietà di cui bisogna tenere conto perché riguarda in generale tutti i lavoratori della consulenza e al di là delle barriere dell'inquadramento contrattuale.

Molti intervistati lamentano, infatti, di fare 60-65 ore settimanali (viaggi compresi) e spesso senza che siano corrisposti ai dipendenti gli emolumenti per gli straordinari, che non sono compresi all'interno del C.C.N. commercio e servizi, il più diffuso tra i miei intervistati. La lunga storia che racconta Sabrina relativamente alla sua esperienza in una corporation della consulenza da questo punto di vista è esemplare e offre uno spaccato di "normalità" nella consulenza che evidenzia il rischio di portare all'estremo queste istanze.

Sabrina è una consulente dipendente di Arigato, ma ha avuto un'esperienza precedente in \*\*\* una delle più grosse società di consulenza in Italia (con più di 400 dipendenti) che è durata sei mesi, in cui era assunta a tempo determinato come *analyst* e distaccata su un progetto di Program Management in \*cliente\*<sup>75</sup>, una delle più grosse società di telecomunicazioni in Italia.

*«R. e come ti trovavi?»*

---

<sup>75</sup> Il nome dell'azienda in cui la consulente ha lavorato e il nome del cliente con cui ha lavorato saranno coperti da anonimato.

*I. mmm... bene, abbastanza bene, non mi trovavo benissimo con il team più che con i colleghi... diretti il mio senior consultant che era... lui non lavorava praticamente, ehm... passava il... giorno, la giornata a osservare i nostri comportamenti, cioè se... avevamo tanto da fare che saltavamo il pranzo vabbè saltare il pranzo ancora ancora... però se cominciavi a saltare la pausa caffè con i colleghi cominciava a diventare un dramma, perché ehm... praticamente ti devi sempre far vedere come team dal cliente, quindi il team ehm si deve spostare tutto insieme, se si va a pranzo tutti mollano e vanno a pranzo, se si esce c'è qualcuno che esce alle nove e mezza tutti stanno alle nove e mezza finché tutti non hanno finito e escono, cioè queste dinamiche un po' particolari poi non so il collega che un giorno ha messo lo spezzato vabbè quattro ore di predica perché il collega ha messo lo spezzato, quindi ehm ne va di mezzo tutto il team e invece no bisogna mettere l'abito scuro, con la camicia chiara e così via, ehm... niente quindi poi non so magari rispondevi male al telefono perché dovevi dire una certa cosa e non un'altra se... ehm proponevi delle soluzioni senza chiedere al tuo superiore non andava bene... invece dovevi dire ti richiamo dopo, vabbè tutte... vabbè delle dinamiche comportamentali interne un po'... un po' pesanti*

*R. si mi sembra un un posto un po' allucinante se devo essere sincera*

*I. (ridiamo) si molto rigido... molto rigido, però vabbè conoscendo ehm un po' le società di consulenza anche Accenture bene o male è così ehm... vedo in realtà il mio ragazzo è in Deloitte è molto più... sono molto più laschi diciamo, ehm... se metti lo spezzato per esempio non c'è problema, però anche loro se... finiscono e c'è un collega che finisce alle due del mattino tutti fino lì alle due del mattino, cioè... non... non si può prendere e andare a casa quando uno c'ha voglia*

*R. infatti questo è una cosa che non capisco, come mai? qual è il senso di tutto ciò?*

*I. (ride) l'immagine che dai al cliente probabilmente, poi vabbè se c'è un collega che magari ha bisogno di aiuto lo aiuti è chiaro perché così almeno si esce tutti prima e si va a casa prima, però di solito se hai mansioni separate è abbastanza improbabile che tu riesci a ad aiutare direttamente il collega, perché è più il tempo che ci mette lui a spiegare a te una cosa che il tempo in cui tu riesci poi effettivamente ad aiutarlo*

*R. no più che altro è che si crea un meccanismo perverso in cui siete obbligati sempre anche se non avete cose da fare*

*I. (si sovrappone) sì, sì sì*

*R. ma quante ore facevi quando eri lì?*

*I. dalle nove e mezza alle sette e mezza sempre quando erano... scarichi in... in \*cliente\*, perché poi... loro... hanno dei... rilasci... commerciali, i canvas [...] cioè in questi periodi qua allora arrivi normalmente a fare anche mezzanotte e mezza*

*R. tutti i giorni?*

*I. sì, sisi, infatti io ero appena... un altro dei motivi... per cui me ne sono andata è che comunque non riuscendo a vivere a Milano con lo stipendio ehm dovevo per forza fare avanti e indietro e il mio ultimo treno era a un quarto a mezzanotte per*

*tornare a casa, quindi vuol dire uscire da... da Bisceglie alle ehm... alle dieci e mezza per cui anche lì io per il team non ero affidabile e quindi automatica ehm... non mi... non mi riconoscevano le competenze che avevo non... non mi affidavano... non mi davano delle cose magari un po' sfidanti così perché io alle dieci e mezza di sera li piantavo in asso, me ne andavo, è proprio un discorso di... di affidabilità cioè se tu non garantisci che sei là fino alle due del mattino (ride) non c'è santo che tenga e... cioè viene comunque scelto l'altro collega specie se c'è n'è uno ehm... che ti affianca e... che in quel caso si fa le due del mattino tranquillamente allora lui la vince, mentre... tu vieni isolato*

*R. si ma io più che questione di affidabilità direi propensione allo sfruttamento*

*I. beh sì senza dubbio*

*R. nel senso che immagino che tutti questi straordinari non fossero pagati*

*I. no, no no*

*R. cioè voi avevate un contratto base per fare tutte queste ore?*

*I. no... non... io avevo un contratto standard di otto ore*

*R. e le ore che facevate in più?*

*I. non le caricavamo mai come straordinari... come facciamo qua non è che... cioè mi è capitato... quando facciamo i corsi di formazione il sabato per esempio non li carichiamo, cioè li carichiamo ma non ci vengono comunque riconosciute (pausa) ma non perché il contratto non lo preveda (pausa) perché è una cosa così che... non... gli straordinari non vengono riconosciuti*

*R. no però se posso capire che il corso di formazione che capita una volta all'anno...*

*I. sì il corso di formazione sì (mi interrompe)*

*R. non venga riconosciuto, però se tutti i giorni fai mezzanotte non è proprio una cosa normale cioè non caricare le ore di straordinario più che altro perché avevate una risorsa in meno o ci godevano quelli a farvi lavorare così tanto, non lo so*

*I. direi che ne approfittano, se ne approfittano, nel senso che poi comunque ci sono dei periodi di magra dove ehm... il personale che c'è basta uhm...*

*[...]*

*R. quante volte ti era capitato in sei mesi di fare tardi così?*

*I. fino a mezzanotte e mezza mai perché ehm avevo i problemi del... del treno... in sei mesi non lo so almeno... tre o quattro volte fino a così tardi, se no... ehm... fino alle otto e mezza sempre, costante*

*R. senza mangiare magari*

*I. no quello magari mangiavamo andavamo alle quattro del pomeriggio però mangiavamo... si per... far passare tutti il... il... orario di punta e... quindi verso le tre ormai comunque cominciava a non esserci più nessuno e allora noi verso le tre cominciavamo a muoverci*

*R. sempre comunque tutti insieme*

*I. decisamente*

*R. in quanti eravate nel vostro gruppo?*

*I. dodici*

*R. dodici persone? e vi costringevano a muovervi tutti insieme?*

*I. si sisi... ma tu pensa... c'era un mio collega che... lui era di Lecco e... ehm non so lui si era fissato che doveva prendere sempre lo stesso treno quindi quando si finiva prima che tutto il team finalmente (ha un tono irritato) alle otto e mezza cioè se ne andavano tutti lui rimaneva lì fino alle dieci e mezza ovviamente se le sentiva su anche in quel caso, perché lui si era fissato che doveva prendere il treno alle 11 (pausa)*

*R. (ridiamo) vabbè strane storie...*

*I. storie strane (ride) però vabbè... in quel caso... anche in quel caso comunque se le sentiva su perché ovvio cioè il team alle otto e mezza esci esce e tu... bene o male anche se hai qualcosa da fare a quel punto lo puoi rimandare a domani e te ne devi andare o se no velocizzarti*

*R. no... sono un po' devi dire allibita...*

*I. ma è normale cioè*

*R. in che senso?*

*I. no per me... ehm forse perché essendo da due anni e mezzo nel mondo della consulenza ah... queste storie mi sembrano anche abbastanza normali [R. uhm uhm]»*

[Sabrina, 27, Arigato]

In conclusione di questa lunga storia, si rende evidente come la personalizzazione del lavoro che è stata raggiunta con il consolidamento di una nuova forma di lavoro professionale non deve essere letta solamente come una svolta positiva, perché gratificante e soddisfacente: l'erosione della gabbia di regole fordista ha determinato il progressivo disfacimento di quelle barriere spaziali e temporali che separavano il tempo di lavoro da quello della vita privata, anche per chi è a tutti gli effetti un dipendente non solo per i lavoratori autonomi di seconda generazione (Bologna, Fumagalli, 1997).

Infatti, l'idea di performance all'interno dell'attività consulenziale non va semplicemente fatta risalire al momento finale in cui si presenta il lavoro fatto, ma si compone anche di tutta una

serie di momenti che caratterizzano il lavoro a progetto e ne scandiscono i ritmi e i tempi: le riunioni di avanzamento, il colloquio con il management, l'appuntamento con nuovi clienti che aumentano il rischio di affrontare un lavoro in cui devi sempre dimostrare di essere all'altezza e che costantemente richiedono tempo, attenzione e impegno al di là dell'orario e dei luoghi di lavoro standard.

*«Perché perché è un'attività che in una qualche maniera è sempre legata... a... al raggiungimento di obiettivi stressanti, se vogliamo... ehm chi poi come me ha ehm... una certa... fra virgolette esperienza perché faccio questo lavoro da tanto tempo e quindi deve gestire ehm... un certo numero di clienti... ehm... ha praticamente quotidianamente se non settimanalmente delle scadenze importanti vuoi che sia la presentazione da fare perché è quella a metà del progetto, vuoi che sia ehm... l'evento formativo, vuoi che sia... l'evento promozionale oppure la ricerca o la visita di un prospect importante, di fatto... ehm la vita del consulente è cadenzata su una serie di ehm... milestone che spesso e volentieri sono abbastanza stringenti e quindi sempre abbastanza alla ricorsa ehm...»*

[Pietro, 48, Arigato]

*«Qui invece sei sempre dal cliente, il cliente ha sempre necessità che tu sia più che performante, quindi il picco adrenalinico è... quasi quasi... continuo... cioè se non è la presentazione è comunque da relazionarti a gente di volta in volta nuova ehm rispetto al quale devi dimostrare sempre qualcosa, non hai un rapporto continuativo [R. certo] dieci anni in un'azienda bene o male sono sempre... le persone sono sempre quelle, non devo più dimostrare niente a nessuno, (sospira) cioè escono fuori queste dinamiche, dal cliente no, il cliente pinco e pallino... tre mesi e pinco palla, uhm... quindi sei sempre lì a dover dare... per cui è stressante... stressante...»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

La rappresentazione del lavoro di consulenza come performance significa anche evidenziare un'altra importante tendenza, quella che Florida chiama “la carriera «col carico all'inizio» e la vita rinviata” (Florida, 2002). Diffusa soprattutto tra chi decide di entrare come neolaureato all'interno delle grosse multinazionali di consulenza, indica il sovraccarico della carriera lavorativa nel periodo iniziale nella speranza che questo possa essere ripagato con posizioni professionali di prestigio una volta acquisita la necessaria esperienza, ma che ha come inevitabile conseguenza il sacrificio della vita privata e il rinvio di scelte importanti, come l'uscita dalla famiglia d'origine, il ritardo del matrimonio e il rinvio della nascita dei figli (Florida, 2002).

*«Adesso ci sto investendo tutto perché... lavorare 14 ore al giorno vuol dire... sicuramente fare dei sacrifici dal punto di vista sociale [...] io adesso sto lavorando e sto investendo tutto unicamente sul mio lavoro, perché inizi a perdere relazioni con gli amici perché prima li vedevi tutti i giorni adesso li vedi ogni tre settimane, io c'avevo la ragazza ci siamo lasciati perché comunque ehm tu dedichi tempo alla tua vita e al tuo lavoro di consulenza cioè ehm... è un po' particolare come cosa, soprattutto adesso che devi fare gavetta e dunque non hai... non puoi dire... va bene, io adesso vado a casa, cioè questi ti licenziano dopo mezz'ora»*

[Tiziano, 25, Corporate]

I giovani neolaureati accettano questi ritmi di lavoro proprio perché la mancanza di una famiglia permette loro di fare orari molto al di sopra delle otto ore giornaliere, in alcuni casi lavorando anche tutta la notte e regalando di fatto all'azienda il 25-50% del valore della loro attività, visto che spesso questi straordinari non vengono retribuiti. Tutto questo viene giustificato dalla voglia di fare carriera velocemente e dalla convinzione che i sacrifici fatti in questi anni di gavetta siano al più presto possibile ripagati da posizioni importanti, sia in termini di responsabilità che di ricompense materiali.

*«Lavorare fino a tardi sì, tutta la settimana, cioè dal lunedì al venerdì io ho sempre... ho sempre lavorato ehm... almeno mediamente fino alle otto e mezza, le nove [...] a volte mi capita anche dieci, undici, l'una... [...] fa parte del business, è il mio lavoro questo qui, è così, mi pesa, però... mi soddisfa anche»*

[Corrado, 31, Corporate]

*«Per me uscire alle 8 è... è uscire presto, anzi uscire... mi sento quasi in colpa per dirti (ridiamo) è vero... ehm... perché fino fino a che non sono arrivato a Milano, dove comunque tocco dei picchi non è che esco sempre alle otto, ehm... ci sono stati momenti in cui... normalmente lavoravo fino a mezzanotte, tutti i giorni sì... a volte si andava anche oltre la mezzanotte e ehm... a volte si faceva il famoso giro della morte, perché (ride) non si andava a dormire ehm... che sono situazioni assurde... che però... se fatte... diciamo in determinati momenti sia della tua carriera che della tua vita, potrebbero essere anche tra virgolette divertenti nel senso che... sono esperienze... solo che c'è chi mmm... ne rimane traumatizzato, c'è chi... diventa più forte, c'è chi decide che non è... quello il lavoro che fa per lui, ehm... ci sono diverse conseguenze a seguito di una situazione del genere [...] mi sono capitate situazioni in cui i progetti non erano particolarmente ricchi di lavorare senza vedere l'ombra di uno straordinario [...] nel senso che non c'era la possibilità di caricarli, è chiaro che non lo decidevo io ma arrivava dall'alto l'informazione in cui mi si diceva ehm... non c'è la possibilità di caricare straordinari, quindi non caricarli e quindi non si caricavano... per cui... lavoravi fino alle 3 del mattino senza vedere... un'ora di straordinario, però ti dico fatto in un certo momento magari del tuo percorso di carriera uno può anche accettarlo, dopo... ehm... diventa... diventa un po' più duro diciamo, perché comunque all'inizio... questa cosa mi è capitata ovviamente all'inizio... d'altro canto non ti puoi ribellare, senso che ehm... mmm... cioè è un un... è una specie di contratto psicologico, no? dove tu sai che ci possono essere... cioè non è che ci guadagna qualcuno se non l'azienda nel momento in cui tu non carichi gli straordinari, quindi... sai che in quel momento funziona così, cioè nel senso... dovrei dovrei pensare tra virgolette a male dei miei capi... se loro lo facessero soltanto per il gusto di non farti caricare ehm... perché non è che li intascano loro quei soldi, posso pensare a male delle dinamiche, cioè, che non sono dinamiche ovviamente eh... lecite secondo me, perché tu pur di vendere un progetto hai sottostimato... la necessità di risorse di cui avevi bisogno e quindi... sfrutti le persone, questo è... questo è quanto»*

[Luciano, 31, Corporate]

Questa convinzione è una diretta conseguenza dalla presenza di una scala gerarchica molto corta (a soli tre livelli) che permette di arrivare ad obiettivi di carriera importanti (come la dirigenza) nella metà del tempo che ci vorrebbe in un'azienda "normale", a prezzo tuttavia di un impegno molto gravoso in termini di tempo e energie. La politica sulle risorse umane delle corporation della consulenza è riassumibile nello slogan "up or out", che significa letteralmente "o cresci o sei fuori": in questo caso la crescita professionale non è un percorso auspicabile, ma una necessità irrinunciabile se si vuole rimanere dentro ad un mondo estremamente competitivo (Berrebi-Hoffman, 2006).

*«Perché se si riesce a rimanere in questa azienda per una decina di anni si diventa partner, che è il socio dell'azienda, partecipa agli utili, penso che in dieci anni nessun'altra azienda esterna alle società di consulenza o alle banche d'affari ti permetta di avere una... carriera così rapida, quindi si sono convinto che questo sia uno dei modi più efficaci per fare carriera in fretta, non l'unico, però il più efficace»*

[Fausto, 27, Corporate]

*«Da quanto ne so \*\*\* non ha mai licenziato nessuno, \*\*\*, \*\*\* non hanno mai licenziato nessuno, in realtà se non rientri nel top, non so per \*\*\* non ti sto a dire come viene calcolata la matrice, è un casino, non ti chiedi neanche come vengono fatti, però non se non rientri nel top ehm... X per cento dei consulenti ti viene detto che non hai prospettive in \*\*\*, non verrai mai promosso perché... nell'arco di tempo a disposizione di due/tre anni non sei riuscito a entrare nei migliori e quindi dicono non hai prospettive ehm... per noi sarebbe meglio, non lo so se dicono così, però per fortuna non ho ancora avuto... non me l'hanno detto, però ti fanno capire che è meglio che tu ti rivenda in un'azienda tradizionale [...] chi non rientra nei top performer lascia prima di raggiungere i due, tre anni, prima che \*\*\* gli dica che... è giunto il capolinea della loro carriera, capiscono da soli magari dopo aver ricevuto due o tre valutazioni negative e iniziano a cercare per conto loro un lavoro»*

[Fausto, 27, Corporate]

Proprio per questo, le grandi società di consulenza hanno una base piramidale molto ampia e un turn-over estremamente elevato: nelle posizioni più in basso nella scala gerarchica i ritmi di lavoro sono estremamente pesanti e sono fatti soprattutto per effettuare una spietata selezione per consentire solo ai migliori di rientrare nel top management della società; a questo si somma, inoltre, che i margini di redditività di ciascun progetto sono calcolati sulla base del numero di persone "staffate" sul progetto: minori sono le persone, maggiore è la sua redditività e non importa se questo significa far lavorare i propri sottoposti costantemente oltre le loro capacità e al di fuori dell'orario standard di lavoro.

*«Il continuare diciamo... a tenerti ehm... sotto pressione dando per scontato che tanto riesci una volta che vai a regime a sopportare il carico di lavoro e dare per scontato che tu lo fai è una cosa che non mi piace più di tanto, però l'ho scelto perché comunque tu impari di più e più cose fai più impari, per cui è una cosa che*

*accetto tranquillamente, all'inizio mi dava più fastidio, adesso invece lo ritengo come...diciamo un'opportunità professionale»*

[Domenico, 29, Corporate]

*«Alla fine vedi che all'estero c'è tutta un'altra vita, cioè all'estero non lavorano quanto lavoriamo noi, puoi andartene tranquillamente, le donne fanno i figli con il part-time e continuano sui loro progetti, sono totalmente normali, l'Italia ha una realtà tutta italiana su queste cose, è tutto adeguato alla mentalità che abbiamo, quindi è sempre massimo rendimento, minimo costo, meno persone, questa è la realtà dell'essere costantemente sottostimati... cioè sotto uhm staffati è una realtà, cioè loro hanno uno staff inferiore a quello che ehm... comunque è previsto e che ti fa lavorare tante ore, cioè è normale in Italia, si cerca sempre di fare margini più elevati, quindi tu non prendi mai le persone, in \*\*\* è normalissimo, in \*\*\* Italia, se te ne servono dieci tu ne prendi... sette e sono già troppe pure se non la metà, quindi poi obblighi tutti gli altri a lavorare tantissimo, magari a volte male e... e quindi è brutta questa cosa, per me è una cosa negativa»*

[Magda, 30, Corporate]

In breve, si potrebbe affermare che è tramontata la dicotomia che opponeva l'idealismo romantico dell'artista e il materialismo calcolatore del lavoro a favore di una rappresentazione attuale del *knowledge worker* come una figura professionale inventiva, mobile, scarsamente inseribile in un modello di organizzazione gerarchico, intrinsecamente motivato, ma esposto ai rischi della concorrenza, all'indeterminatezza delle traiettorie professionali e alla rottura della tradizionale opposizione tra tempo di lavoro e tempo di vita (Menger, 2002). È una perfetta rappresentazione di quella che alcuni hanno chiamato *domestication* del lavoro (Bologna, Fumagalli, 1997; Besseyre des Horts, Isaac, 2006) e che non può più essere considerata propria esclusivamente del lavoro parasubordinato o della libera professione, ma che è costitutiva di un nuovo modo di intendere il lavorare professionalmente e che rende la vita lavorativa di queste persone soggetta ad una forma inedita e sottile di precarietà.

*«Basta guardare l'Ikea, che vende home office, io ogni tanto resto stupita, ma dico... una volta non c'erano queste offerte di mobili da ufficio per la casa, no? Eppure tutta la gente a casa c'ha l'angolo computer, tutti vogliono la casa con l'angolo computer che lavorano, lavorano tutti a casa, può esserci anche quelli che guardano i film, però... è un indicatore, è un indicatore di questa sovrapposizione e, infatti, i contratti dovranno cambiare, come sindacato dirigenti e come sindacato in generale si deve porre questo problema, perché non c'è più questa differenza qui, tutti questi atipici...»*

[Susanna, 48, Corporate]

#### **7.4 La precarietà come condizione esistenziale**

La precarietà è la condizione di vita per la quale il soggetto vive una doppia condizione di insicurezza, sia da un punto di vista soggettivo che oggettivo. Dal punto di vista soggettivo, l'inserimento instabile nel mondo del lavoro provoca conseguenze negative e imprevedibili sulle condizioni di vita invece di costituirsi come fonte di sostentamento economico e

gratificazione personale. Dal punto di vista oggettivo, interviene l'impossibilità di formulare progetti a lungo termine, ma anche una possibile difficoltà nel ricostruirsi la propria storia lavorativa come una narrazione coerente e agita in prima persona dal soggetto che l'ha vissuta (Gallino, 2007).

All'interno del dibattito pubblico, molto spesso i soggetti istituzionali equiparano la precarietà all'instabilità contrattuale e negli ultimi anni le poche politiche pubbliche che hanno tentato di affrontare questo problema si sono orientate a trasformare i contratti precari, nella convinzione che la vulnerabilità insita in questa condizione sociale sia sanabile attraverso l'equiparazione al modello standard del contratto a tempo indeterminato a 40 ore settimanali. La limitatezza di queste politiche è, tuttavia, evidente nel momento in cui ci si appropria al campo, dove la precarietà emerge più come condizione sociale e esistenziale (Bourdieu, 1997) che riguarda tutti in modo generalizzato, molto spesso anche le élites del mondo del lavoro contemporaneo che non sono interessate in modo massiccio dalla diffusione di contratti precari. A questo proposito, lo studio delle professioni intellettuali del terziario avanzato alle imprese è illuminante: i consulenti, per esempio, hanno un bagaglio ricco di risorse sia umane che materiali per gestire l'instabilità lavorativa, ma si trovano comunque profondamente immersi in una situazione di insicurezza sociale, legata sia ad un'integrazione instabile nel sistema delle professioni che alle modalità con le quali performano la loro attività lavorativa (Castel, 2004).

In che senso? Il lavoro immateriale come tale non è neutro rispetto alla relazione con le altre sfere di vita dell'individuo e rompe le barriere temporali e spaziali del modello tradizionale del lavoro salariato. La precarietà per i professionisti che fanno della conoscenza la risorsa principale della loro attività lavorativa è, soprattutto, una condizione esistenziale che trascina dall'ambito lavorativo fino a influenzare la sfera privata dell'esistenza: la famiglia, il tempo libero, la visibilità sul futuro.

L'intrusione diventa tanto più forte nel momento in cui il significato assunto del lavoro diventa una scelta esistenziale che dà significato al tempo di vita: l'attività lavorativa si frantuma nel raggiungimento performativo di obiettivi, non più nell'esecuzione sistematica di mansioni che si ripetono - uguali a sé stesse - nel tempo. Infatti, se queste ultime si accordano e sono integrabili all'interno di una spazio temporalità definita, il lavoro basato sulla creatività, sull'innovazione e sul raggiungimento di obiettivi richiede una disponibilità di sé e della propria individualità che non può essere racchiusa all'interno di coordinate spazio-temporali delimitate, ma che deborda e ha un'influenza costante sull'ambito della vita privata (Nicolas-Le Strat, 1998). Infatti, il tempo di lavoro non è più lineare e regolarmente scandito in momenti di lavoro e momenti di non

lavoro, ma è ciclico e cambia, anche repentinamente, a seconda del carico e del numero di progetti a cui si deve fare fronte (Sennet, 1998)

Il lavoro di consulenza, se possibile, amplifica questo rischio per il fatto che non solo si tratta di un lavoro basato su progetti e sul raggiungimento di obiettivi, ma spesso questi comportano delle attività che devono necessariamente essere svolte presso la sede del cliente con ripercussioni sia sulla durata degli spostamenti che sugli orari di lavoro. Infatti, sono gli stessi intervistati a definirlo un lavoro «*randagio*» (Federico) in quanto lo spostarsi e il non avere una location fissa è insito nel gioco stesso di fare questa attività lavorativa e ne è la sua caratteristica costitutiva, ma è anche la principale causa degli orari irregolari, lunghi, decisamente superiori alle canoniche 40 ore lavorative settimanali. Questo non significa che sia per forza di cose un problema per gli intervistati: infatti, un lavoro itinerante permette di ampliare i propri orizzonti, visitare molte realtà e incontrare diverse persone nel corso della propria attività, senza annoiarsi e evitando il rischio di svolgere un lavoro ripetitivo. Proprio per questo, soprattutto per i lavoratori dipendenti, è importante che l'azienda di consulenza in cui si è inseriti riconosca questo fatto e venga incontro ai lavoratori, concedendo flessibilità oraria e autonomia nella gestione e nella realizzazione del proprio lavoro (anche svolgendolo in parte da casa) nel momento in cui il carico di lavoro è meno opprimente.

*«Nel senso che ci sono alcune giornate che... settimana scorsa sono entrata alle sette e sono uscita a mezzanotte, ma quello perché era un caso particolare perché uhm comunque era legato... noi facciamo progettazione di fondi europei e... c'erano in ballo diciamo le scadenze quindi per forza... però non è che tutti i giorni è così, ti ripeto è un... un lavoro che è un po' particolare perché ti lascia la libertà di entrare alle dieci e uscire alle quattro e ti lascia anche però la libertà di entrare alle sette e di uscire a mezzanotte (sospira)»*

[Maddalena, 34, Dolomiti]

*«Anche se libertà nella gestione degli orari significa che... dover fare gli orari che il lavoro impone, andare in trasferta a Udine in... giornata significa partire alle cinque di mattina, alle cinque e mezza la mattina da casa e tornare la sera non prima delle nove e mezza (ride) questa a mio modo di vedere non è una grande libertà, di contro ovviamente magari quando sono in ufficio ho la piena libertà di... arrivare in ufficio alle nove e mezza e magari uscire alle cinque e mezza perché devo passare entro le sei a fare... una commissione senza nessun problema, proprio perché questa libertà viene data... proprio perché ci sono le giornate dal cliente in cui uno di libertà non ne ha e che sono molto impegnative, quindi di fatto sì libertà ce n'è»*

[Goffredo, 27, Arigato]

È anche vero che, spesso, questa flessibilità va tutta a guadagno dell'impresa in quanto le ore recuperate non sono sufficienti a coprire gli straordinari (quasi sempre non pagati) che vengono erogati nel momento in cui il carico di lavoro è al suo culmine. Lo stesso contratto da dipendente non mette al riparo da questi rischi, che sono più sottili rispetto alla precarietà

contrattuale, come viene solitamente intesa nella letteratura sociologica che si è occupata di questo problema. Sebbene, infatti, a questi lavoratori siano garantiti determinati diritti, come per esempio la pensione, la malattia, le ferie, l'inserimento stabile in una realtà organizzativa, dal punto di vista dell'organizzazione della loro vita privata il lavoro di consulenza ha delle conseguenze dirimpenti sulla loro capacità di programmazione, che mette in seria questione l'equivalenza contratto a tempo indeterminato uguale stabilità.

*«Lavoro da dipendente, ma è ancora nell'ambito della consulenza, non sei proprio un dipendente, quindi sei molto incerto, perché oggi su Milano, sono su un progetto a Milano, sono stato un anno a Roma, ci sono dei progetti a Volterra, potrebbero esserci dei progetti che partono in Generali a Trieste, c'è un progetto che può partire a Parma, potrebbero decidere di spedirmi in Egitto, al Cairo, dove ci sono dei progetti e quindi non sono proprio stabile, (sospira), anche perché quando ti dicono che c'è un progetto e... c'è bisogno di andare lì, è difficile anche dire di no se non ci sono dei motivi seri, perché comunque eh dici di no, però se non hai un altro progetto su cui lavorare non puoi tanto... (sospira) e quindi non sono ancora stabile, quindi diciamo per il mio prossimo futuro sto cercando di entrare in un'azienda più grande... con una sede stabile su a Milano, anziché a Verona o da un'altra parte, però comunque decisamente più stabile e poi essendoci comunque un maggiore numero di dipendenti, ci sono i sindacati, più organizzata, più strutturata, più solida finanziariamente e quant'altro, lì sei più stabile come dipendente, anche se in realtà adesso diciamo stabili (ride) non c'è quasi nessuno visto come gira»*

[Riccardo, 36, Corporate]

Infatti, la performatività del lavoro, il suo basarsi su continue e ripetute scadenze e sul raggiungimento degli obiettivi, lo stesso funzionamento a progetto determinano la necessità di "allargare" la propria vita lavorativa e dilatare i tempi di lavoro, fino ad includere sere, notti, sabati, domenica e tutto ciò che può essere recuperato nei ritagli di tempo.

*«Sere passate davanti al computer e... sabato e domeniche, pranzi saltati... dipende da... dove c'è un periodo in cui ci sono molte scadenze particolarmente intenso il... il consulente deve porsi degli obiettivi del progetto e portarli avanti fino alla fine per cui se questo comporta il fatto di dover... lavorare due o tre ore fino a sera o lavorare il sabato e la domenica bisogna farlo»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Il nostro amministratore delegato è teorico della vita allargata, chiedigli che cosa intende ogni volta che dice che ha la vita allargata, ci ho litigato un sacco di volte su sta storia (ride)*

*R. spiegamelo*

*I. lui sostiene che la vita non si può allungare, ma si può allargare quindi... in realtà lavorare la sera, lavorare la mattina, lavorare nei ritagli di tempo... ste cose qui per lui è normale, fa parte di questo mestiere se non lo accetti non sei adatto a fare questo mestiere»*

[Manlio, 31, Arigato]

*«Contando che uno di notte deve dormire ehm alla fine il tempo è quello che è e quindi sicuramente questo è un fatto, limitatezza del tempo che in qualche maniera uno cerca di dilatare no? il più possibile sfruttando ehm... le serate... piuttosto che in alcuni casi meno possibile ehm ma in alcuni casi c'è il weekend ehm piuttosto che i... tempi morti viaggiare in treno a volte ha il vantaggio che uno può leggere qualcosa e non deve guardare la strada»*

[Federico, 43, Arigato]

Tuttavia, qual è il costo umano di questo nomadismo perpetuo? In primo luogo, gli intervistati lamentano una forte commistione tra tempi di lavoro e tempi della vita privata che si intersecano spesso in maniera dinamica e problematica, non solo perché i tempi di lavoro invadono i tradizionali momenti riservati al tempo libero ma anche perché la performatività richiesta ogni giorno e i ritmi di lavoro incessanti rendono loro difficile staccare la mente e la propria attenzione dal lavoro.

*«Ecco che hai un tipo di tempo che non è capito da molti cioè ehm... ehm... se il giorno dopo devi fare una prestazione di questo tipo, il giorno prima magari sei concentrato, la sera non c'hai la testa e le persone che ti sono attorno se non fanno lo stesso mestiere potrebbero non capire insomma che questa commistione fra tempo privato e tempo lavorativo, insomma non... è un po' come se non ci fosse una separazione ehm... fra i due aspetti»*

[Albino, 43, Meneghina]

*«Soprattutto sì... fa fatica... a... staccare con la mente, mpf!»*

*R. in che senso?*

*I. nel senso che ehm... a volte mi rendo conto... che devo impormi durante il weekend, durante le vacanze eccetera devi impormi veramente la chiusura del cervello, perché senno è abbastanza naturale che uno va a letto la sera e inizia a pensare alle... anche se è il sabato sera mpf!»*

[Pietro, 48, Arigato]

*«Eh... sto dicendoti proprio tutto nel senso che non è che qui esci e qui hai chiuso... il venerdì sera e il lunedì riprendi eh... non è così, non si fa così... né il sabato né la domenica, neanche di sera... uhm per cui c'è un certo... una certa sovrapposizione con il rischio che... o ne hai troppo di lavoro o ne hai poco, sei sempre un po' dentro a queste cose qua, per cui l'ambito lavorativo occupa molto insomma no? allora tu mi dici negativo... non so se è negativo, no?»*

[Mario, 53, Meneghina]

Inoltre, il funzionamento a progetto proprio del lavoro immateriale e in più in generale la tendenza in atto a ridurre sempre più la durata dei progetti da parte delle aziende cliente ha effetti sulla capacità di programmazione delle persone, sia a breve termine che a lungo termine, in quanto i carichi di lavoro, gli impegni, gli spostamenti sono tutti legati all'alternanza dei progetti e al loro rispettivo incastrarsi, aumentando la sensazione di precarietà esistenziale (se non anche contrattuale e reddituale) a cui sono soggetti questi lavoratori. Infatti, l'erosione della

capacità di programmare la propria vita ha ripercussioni dirette sulla qualità della vita privata dei consulenti, che non possono disporre delle loro ore di tempo libero visto che non possono sapere in anticipo se avranno a disposizione del tempo e quanto per dedicarsi ai loro interessi, alle amicizie, alla propria famiglia.

*«Eh sì... sei sempre in giro, non sai bene dove sarai il mese dopo, non sai quanto continuerà questo progetto, anche il non avere dei contratti troppo vincolanti ehm... ti mette... a rischio del fatto che se poi dovesse... c'è un periodo di crisi economica e ti cancellano il contratto tu perdi il cliente dall'oggi al domani e stai in ufficio, quindi non hai delle grosse certezze, per quanto riguarda la tua stanzialità da una parte, una tipologia di vita... ehm non puoi diciamo programmare in maniera abbastanza accurata il... diciamo la tua vita dal punto di vista extra-lavorativo, hai tante cose che ti possono, ti possono andare a influire e cambiare i tuoi piani, quindi questo è un grosso problema della vita del consulente»*

[Damiano, 27, Arigato]

*«Il fatto è che è variabile secondo me, è lì il punto è che è poco prevedibile, la difficoltà vera è la limitata prevedibilità, cioè se io devo dire mmm... mi prendo un impegno tra sei mesi mi prendo quella settimana di ferie in quel periodo lì probabilmente non sono in grado... ma quello ancora (borbotta e non si capisce) però voglio dire se io... poi adesso ho imparato a fare muovere gli impegni in... diciamo... in dipendenza anche dalle mie esigenze però mi rendo conto che... anche quando ero più... più giovane facevo più... più fatica, no?»*

[Federico, 43, Arigato]

Infatti, parte della *seniority* deriva dalla capacità di governare e mitigare gli effetti più negativi di questo stile di vita e l'acquisizione di autonomia professionale è legata all'abilità nel gestire la propria agenda, nel cambiare gli appuntamenti e nel cercare di trovare il modo di recuperare spazi di vita privata e una maggiore flessibilità di orario. Inoltre, con il progredire della carriera si tende a essere sempre meno operativi presso il cliente riducendo – anche volontariamente - il numero di giornate che vengono spese negli hotel e lontano da casa.

*«I. esci da qui... e hai... il lavoro ti segue, certo è vero*

*R. immagino che questo abbia delle ricadute sulla tua vita familiare*

*I. sì, però poi... la capacità e la professionalità... ehm... se c'è ti permette di gestirle, cioè se tu sei un professionista riesci a gestire anche questo, la difficoltà è quella, no?»*

[Lamberto, 34, Arigato]

*«Io ho vissuto molto in albergo i primi cinque anni, cinque-sei anni li ho passati in albergo, questo legato anche al livello professionale, i più giovani sono anche quelli che fanno più giornate continuative sopra uno stesso cliente quindi sei per... più cresci, più diventi project manager o... client leader e più vai un giorno a settimana massimo»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

Inoltre, la precarietà come condizione esistenziale della consulenza si insinua anche ad erodere quei diritti basilari, che dovrebbero essere garantiti per tutti e che invece sono disattesi anche in quelle situazioni dove vi è la presenza di un contratto a tempo indeterminato e il contesto di una grande azienda. In questo senso, è significativo evidenziare come la cultura del lavoro *performativo*, di cui abbiamo precedentemente parlato, abbia conseguenze particolarmente pericolose anche nel modo in cui le persone rivendicano i propri diritti, mettendoli spesso nell'impossibilità fattuale di goderne.

*«Se ti racconto il fatto che il mio... mmm... che mi è successo prima di andare via praticamente sono stata tamponata e... il giorno dopo... cioè sul momento non avevo granché quindi niente, fatto la constatazione tutto a posto, dopodiché mi è venuto il mal di testa eccetera e praticamente io... alla fine cioè il giorno dopo sono dovuta andare al lavoro, perché comunque non potevo assentarmi dal lavoro, no? E l'ho fatto anche perché poi avrei dovuto dare la domanda di dimissioni, cioè... avrei dovuto, era anche una mia necessità, il giorno che ho dato le dimissioni, ne ho parlato e tutto quanto poi ho chiesto al mio capo se potevo stare a casa il venerdì successivo perché comunque avevo avuto l'incidente, non ero riuscita a fare delle cose burocratiche, insomma tutta una serie di cose e lui mi rispose no, perché sai adesso hai appena dato le dimissioni che cosa devono pensare no? Come se... cosa vuoi pensare? Alla fine non è normale che io non sia stata a casa con... un incidente e comunque quando l'ufficio del personale l'ha saputo a quel punto lì si è incazzato perché alla fine io lì dovevo stare a casa, cioè poi non importa quali sono le esigenze, se mi hanno tamponato, mi hanno tamponato [...] quando il mio ex-collega ha fatto l'incidente, lui ancora più grave perché era in motorino, lui è stato a casa inizialmente anche lui sembrava non avesse quel granché poi alla fine è andato un giorno al lavoro, poi alla fine il giorno dopo non ci è andato più è andato in ospedale e gli hanno trovato l'ira di Dio di fratture e lui adesso è a casa però c'è anche ecco questa cosa... che comunque mi faceva abbastanza... come si dice... rimanere un po' così [...]una mancanza di umanità che veramente ti colpisce perché alla fine l'importante è che uno stia bene, che vada cioè... stia a casa, in qualche modo si farà, cioè non ci sono solo gli interessi aziendali, voglio dire, no? Ci sono anche quelli umani, cristo santo, quindi questa cosa colpisce un po'»*

[Magda, 30, Corporate]

Infine, ultima ma non per importanza c'è da considerare la problematicità della conciliazione familiare, che a causa di queste modalità di lavoro si gioca su equilibri precari e instabili, le cui conseguenze sono spesso sperequate all'interno della famiglia e pagate dall'altro membro della coppia o dai figli stessi. Conciliazione fa direttamente riferimento all'esigenza sentita dalle persone che lavorano di mantenere un equilibrio virtuoso tra i diversi ruoli che si occupano nella vita lavorativa e nella vita privata (De Bon, Poggio, 2009); sebbene spesso indichi un pacchetto di misure che si indirizza prevalentemente alle donne, in questo spazio cercherò di dimostrare come le differenze di genere siano più sfumate nel gruppo degli intervistati, se non nella suddivisione dei ruoli (comunque iniqua) per lo meno nella consapevolezza del problema.

Gli intervistati, pur avendo essi stessi sviluppato strategie di conciliazione che sono state a volte efficaci e di successo, affermano in modo generalizzato che questo non è un lavoro che facilita la gestione della vita familiare. Molti tra loro sono consci che lavorare in consulenza sia soprattutto una scelta di vita che è irriducibile con la gestione degli equilibri familiari con i figli e i/le compagni/e e spesso la decisione di avviare una famiglia o una relazione più stabile coincide con l'uscita dal mondo della consulenza e l'ingresso in una realtà aziendale "più normale".

*«Come dicevamo prima che toglie ore al mio tempo libero, perché sono le ore di macchina piuttosto che di treno, sono ore in meno di tempo libero, incide nel senso che toglie serate passate con la famiglia perché... le serate in trasferta sono serate che uno non passa con la famiglia, quindi è... è abbastanza pesante però... non è una cosa di cui ci si può lamentare perché nel momento in cui una persona sceglie di fare il consulente è nel... nei giochi il doversi spostare dai clienti»*

[Goffredo, 27, Arigato]

*«Cioè nel senso io ho una bambina di due anni per esempio per cui ehm... ovviamente diventa più complicato rispetto ad un lavoro magari in un'azienda o magari in una pubblica amministrazione o quant'altro dove si hanno degli orari regolari e in cui si riesce ad organizzarsi la vita in maniera ehm diciamo... regolare ecco»*

[Ada, 32, Arigato]

*«Infatti da quel punto di vista cioè... mmm da lì poi non diventi più affidabile... diciamo per la famiglia tra virgolette, il giorno che avrai la famiglia no? perché non... perché non sai mai quando ci sei non sai mai cosa fai e così via, quindi no il mio futuro non lo vedo qua, però cioè non so tra quanto sarà come futuro»*

[Sabrina, 27, Arigato]

Nonostante vi siano storie di successo e sia possibile per alcuni avviare strategie dinamiche di conciliazione che permettano loro di vivere discretamente entrambi gli ambiti è evidente che questa difficoltà è in primo luogo pagata dalle donne, la cui scarsissima presenza nella professione può essere – *in parte* - spiegata anche con il fatto che culturalmente, socialmente e nel regime familistico di welfare che è tradizionalmente proprio dell'Italia (Esping-Andersen, 1999) hanno in carico quasi tutti i compiti di cura.

*«È conciliabile, ma certo, ma sai... tutti i lavori, è conciliabile, dipende ehm... dipende da quanto... da quanto ci ehm... daaaa... da dove metti l'asticella, io ho visto delle donne che ehm insomma è conciliabile, per loro era conciliabile, in alcuni casi mi è sembrato che in alcuni casi la conciliabilità fosse pagata da qualcun altro, ehm... (sospira e riflette per un po') dai figli per esempio, no? Cioè certo che è un lavoro im... impegnativo se lo fai così insomma se... banalmente l'andare in giro, se devi stare fuori a dormire di notte, se sei una donna e hai dei figli piccoli, a me non sembra tanto conciliabile, un maschio se ha dei figli piccoli e va in giro è più normale insomma, culturalmente cioè... non si fa lui delle... preoccupazioni eh... (sospira) però io i miei figli li ho... li ho cresciuti eh è da quando hanno 8 anni che li accompagno a scout, adesso non li accompagno più*

*perché sono grandi (incomprensibile)...però non è che non li ho visti crescere, no?»*

[Mario, 53, Meneghina]

*«Quando erano piccoli non hanno... non hanno programmazione, no? Non hanno proprio cioè... per quanto ripeto tu hai due donne, una ti dà le dimissioni e quell'altra è ammalata, no? E tu c'hai una riunione con il cliente e tu cosa fai? A noi capitava eravamo io e una... una ragazza, una collega che adesso ha dato le dimissioni e è andata a fare il direttore del personale in Svizzera, Svizzera, che ci ritrovavamo il giovedì con una gara da consegnare il venerdì a chiamare le mamme, sua mamma che veniva da... da Losanna e io la mia, a vedere se venivano giù a farci il giovedì e il venerdì che dovevamo consegnare non so se il lunedì non mi ricordo, a farci questi 4-5 giorni, che avevamo tutte e due i bambini piccoli, alla fine... chi ti aiuta è tua mamma, cioè ad un certo punto c'hai il marito e vabbè e... la suocera, ma quando sei veramente in crisi che hai... delle situazioni... »*

[Susanna, 48, Corporate]

*«Però cioè si affronta e poi si trova il modo per fare entrambe le cose e cercare di farle al meglio, ciò non toglie che oggettivamente quando hai figli hai dei problemi veramente che sono... più grandi rispetto al normale cioè per le donne che lavorano in un lavoro normale e rispetto agli uomini che non hanno idea di che cosa voglia dire non perché anche loro lasciano a casa i figli eccetera però comunque per una bambina di tre mesi è diverso se si allontana il padre per due giorni o se si allontana la madre e poi la madre ha tutta una serie di sensi di colpa, cioè una battaglia interna molto pesante»*

[Ada, 32, Arigato]

In conclusione, la consulenza di management si può definire una condizione lavorativa *precaria* (Bourdieu, 1997) sotto molteplici punti di vista:

- Per l'impossibilità di programmare la propria vita lavorativa e di conseguenza quella privata, visto che il carico di lavoro e la distanza da percorrere ogni giorno cambiano in continuazione e a volte repentinamente a seconda dell'evoluzione e dell'arrivo di nuovi progetti;
- Per lo stile di vita irregolare, che non consente di avere orari definiti e una netta separazione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata;
- Per la scarsa visibilità sul futuro, che, soprattutto per i liberi professionisti, dipende dalla capacità di trovare continuamente nuove occasioni di business che ne sostengano il reddito e il tenore di vita.

Come abbiamo visto, tutte queste dimensioni mettono una seria ipoteca sulla possibilità di conciliare in modo soddisfacente questo lavoro con una famiglia. È proprio per questo che molti degli intervistati hanno deciso di effettuare una conciliazione “verticale” decidendo di ridurre il proprio orario e carico di lavoro, grazie alla libera professione che viene utilizzata in modo strumentale dai lavoratori al fine di conseguire un livello sostenibile di conciliazione con la

propria vita familiare. All'interno del gruppo di lavoratori che ho intervistato sono molte le storie di successo di consulenti che hanno deciso di scegliere questa strada per la conciliazione (non solo fra le donne). Questa è una soluzione spesso adottata nell'alveo di una partnership stretta con un'organizzazione di consulenza che garantisce un numero di giornate (solitamente per il part-time si aggira intorno alle 150 giornate/annue) e costituisce una garanzia soddisfacente contro la perdita improvvisa di reddito.

*«Con l'ampliarsi della famiglia e le mie scelte, sembra paradossale nel senso che... decidere di avviare una libera professione con la famiglia che si allarga può sembrare un controsenso in realtà soprattutto all'inizio è stata una forma di conciliazione*

*R. in che senso?*

*I. perché ehm... potendo gestirmi meglio il mio tempo, potevo anche dare più spazio alla famiglia, chiaro è che effettivamente il fatto che la... la ricerca di clienti abbia pagato in due anni e non subito può essere dettata anche dal fatto che ho passato anche tanto tempo con la famiglia quindi... nell'anno nell'anno di passaggio però... però effettivamente è servita»*

[Pasquale, 40, Dolomiti]

*«Io penso che il vantaggio maggiore per me per esempio che ho dei figli, che sono una donna è che comunque riesco ad avere abbastanza bilanciamento tra la vita del lavoro e la vita familiare, non al 100% però molto di più delle mie amiche che fanno le mega manager in grosse società o che hanno dei ruoli di responsabilità come dipendenti insomma, io su questo mi ritengo più fortunata»*

[Fabrizia, 52, Meneghina]

*«Però mi rendevo conto dopo cinque o sei anni di... di consulenza, che farlo full-time significava privarsi di enne di cui in realtà anche qui non volevo rinunciare, ehm... su cui puoi ragionare insomma, la famiglia... ehm gli affetti, le amicizie ehm... in particolare questo poi non ti dico il tempo libero, mi sposto... (ride e non si capisce cosa dice) quello non lo faccio neanche ora! questo lo lascio andare... però ora in confronto a prima dedico più tempo, ho più tempo da dedicare alla famiglia tra l'altro appunto ho due figli, uno nato da pochissimo però non... diciamo in proiezione sapevo già di volere ehm... di volerne avere, sapevo che le due cose dal mio punto di vista non erano conciliabili (sospira) e ho cercato un... un escamotage, chiamiamolo così, l'ho proposto al... futuro amministratore delegato, diciamo la cosa andava bene anche a lui, tutto sommato poi in realtà mi rimbrottano sempre... ma perché... ma perché non torni... ma no... (sospira) tranne oggi (ridiamo) in momenti di crisi... però fino a ieri mi rimproveravano di essere part-time... ma non torno indietro, al momento non ne ho nessunissima intenzione perché mi sono costruito diciamo un equilibrio che tutto sommato ehm... mi va bene... ritengo... ritengo sostenibile e... positivo»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

## 7.5 Prove tecniche di professionalismo organizzativo

La consulenza di direzione e, in particolare, le organizzazioni che si occupano dell'erogazione di questo tipo di servizi si scontrano con una problematica di fondo che rappresenta il vero problema organizzativo di una professione come la consulenza: “*come garantire il successo economico e competitivo e allo stesso tempo aggregare un insieme di persone, i cui valori sono l'autonomia, la specializzazione nella professione, l'innovazione continua?*” (Faliva, Pennarola, 1992: 181)”. Infatti, le organizzazioni di consulenza, come del resto vale in generale per le aziende di servizi professionali, hanno delle caratteristiche peculiari che le distinguono dalle aziende di produzione vera e propria:

- I professionisti che vi operano sono *knowledge workers* e la loro attività lavorativa è *knowledge intensive*, e richiede un elevato livello di specializzazione nell'area di expertise richiesta;
- Ciò che producono sono servizi immateriali e caratterizzati da un sapere complesso, solo in parte comprensibile dai propri clienti;
- Le loro modalità di lavoro implicano un alto grado di personalizzazione sulle esigenze del cliente, ma anche un livello altrettanto elevato di discrezionalità da parte del professionista (Greenwood, Suddaby, 2006).

Questo impasse è stato risolto attraverso il modello dell'organizzazione a *progetto* (Boltanski, Chiapello, 1999), tradizionalmente il fulcro organizzativo della consulenza, ma anche la peculiarità organizzativa specifica che emerge dall'analisi dei cambiamenti del capitalismo contemporaneo, dove il progetto diventa l'emblema del cambiamento e strumento retorico per evidenziare la novità e l'efficienza all'interno del mondo produttivo e dei servizi in un trend che è stato definito *projectification* (Hodgson, 2008). Infatti, la *knowledge economy* è basata su una dottrina organizzativa specifica che le fa da contraltare: il progetto, la rete, il lavoro d'equipe, il coinvolgimento, il controllo decentralizzato, la responsabilità e l'autonomizzazione del lavoro (Menger, 2002). Questo modello si inizia a consolidare a partire dai primi anni '90 e si basa su tre elementi fondamentali:

- Un core centrale formato dalle funzioni dirigenziali e di controllo, che non possono essere delegate all'esterno;
- Un conglomerato di équipes che si organizzano in piccoli gruppi *multi-tasking*, che basano la loro competitività sull'essere flessibili, creativi e autonomi nel loro lavoro;

- Una serie di organizzazioni satellite esterne, che si occupano di realizzare servizi di consulenza e supporto attraverso l'erogazione di quelle funzioni e quei servizi che sono stati espulsi dal nucleo centrale dell'azienda (Boltanski, Chiapello, 1999).

La rete diventa emblema della trasformazione in senso postindustriale dell'economia in ragione del fatto che sostituisce la catena di montaggio e la struttura piramidale della gerarchia, sia per ciò che concerne la divisione del lavoro che le strutture atte alla sua coordinazione: *“Oggi la divisione del lavoro si attua con le consulenze, con l'appalto di fasi produttive ai sub fornitori a dimensione familiare o individuale, a collaboratori a contratto (in futuro ai telelavoratori), a lavoratori in affitto stipendiati dalle agenzie di gestione del personale. Il nastro trasportatore di Temi Moderni è stato diluito in questo brodo di relazioni lavorative e affettive insieme (L.A.S.E.R., 2002: 28-29).*

La diffusione del modello di network all'interno dell'economia postindustriale ha giocato negli anni scorsi un ruolo fondamentale nella trasformazione del sistema delle professioni e ha spianato la strada all'ingresso di forme ibride di professionalismo, come appunto i consulenti (Castells, 1996; Corsani e altri, 1996; Boltanski, Chiapello, 1999). Senza addentrarci in profondità nelle implicazioni teoriche della *network theory* è comunque importante cercare di capire cosa questo ha significato per il mondo professionale che da sempre viene visto come un modello alternativo al funzionamento organizzativo.

Tradizionalmente, per trovare nuove occasioni di lavoro i liberi professionisti si sono sempre basati e si basano ancora oggi su una rete di contatti personali a costituire una sorta di tutela informale (Armano, 2010), la cui importanza era finanche superiore nel modello tradizionale di funzionamento delle professioni. Anche nel caso della consulenza, come è sempre avvenuto, sono soprattutto i liberi professionisti che si affidano alla cerchia delle conoscenze per svolgere la loro attività professionale. In generale, la rete dei contatti svolge tre principali funzioni:

- Aiuta i professionisti ad essere autonomi senza dipendere da grosse organizzazioni per avere nuove possibilità di business, perché si riesce a lavorare in base al numero di contatti che si hanno in agenda;
- Costituisce una forma di protezione dalla solitudine del lavoro professionale, non solo perché crea una sorta di comunità professionale informale a cui attingere per scambiare opinioni e suggerimenti, ma anche perché diventa uno spazio di “mutuo soccorso” attraverso cui esercitare forme di reciprocità e scambio di clienti e occasioni lavorative;
- Permette la crescita imprenditoriale della propria attività, in quanto in un'ottica imprenditoriale ci si affida alla rete per accettare anche lavori che esulano dalle proprie

competenze sicuri di poter poi trovare il professionista adatto a cui affidare il lavoro nella propria cerchia di conoscenze.

Le trasformazioni in senso postindustriale dell'economia hanno però cambiato il modo di intendere il lavoro intellettuale, soprattutto dal punto di vista dell'erosione dei confini tra libera professione e lavoro all'interno delle organizzazioni. Infatti, le sue principali trasformazioni (la crescita di nuove professioni, l'affermazione di imprese specializzate nell'erogazione dei servizi e la crisi della regolazione pubblica che non riesce a stare dietro a questi cambiamenti) possono essere lette come un "assedio" organizzativo al tradizionale funzionamento del lavoro professionale basato sui contatti personali del libero professionista, come attore individuale sul mercato che inizia ad entrare in crisi soprattutto con l'ingresso e l'affermazione delle *corporation*, a cui seguiranno la moltiplicazioni degli *spin-off* e delle forme organizzative ibride che hanno caratterizzato lo sviluppo della consulenza in Italia<sup>76</sup>.

A parere dei sociologi delle professioni che iniziano a occuparsi del tema dalla metà degli anni '70, l'ingresso delle organizzazioni nel mondo professionale ha determinato la perdita delle caratteristiche essenziali del professionalismo (autonomia, competenza, imprenditorialità) in quanto l'attività intellettuale inizia a addentrarsi in spirali di sfruttamento tipica della forza lavoro manuale dove l'*expertise* e la *seniority* non vengono più riconosciute come valori in sé: i professionisti diventano pedine intercambiabili che si occupano di vendere e proporre sul mercato modelli universalmente validi che vengono garantiti dal marchio della grande impresa.

All'interno della tradizione anglosassone di studio delle professioni, vengono conati due diversi concetti per cercare di spiegare la relazione inedita che si stava progressivamente formando tra i professionisti e le organizzazioni nelle quali iniziano a lavorare come dipendenti:

- L'ipotesi della deprofessionalizzazione (Haug, 1973; Haug, 1975) per cui le professioni stavano progressivamente perdendo il monopolio sul sapere e l'autonomia nelle prestazioni lavorative a seguito dell'inquadramento all'interno del funzionamento burocratico delle grandi organizzazioni dei servizi;
- L'ipotesi della proletarizzazione (McKinlay, Stoeckle, 1988) per cui la burocratizzazione crescente delle professioni sarebbe conseguenza dell'ingresso dei capitali industriali e finanziari all'interno del settore dei servizi e avrebbe provocato la diffusione della logica di profitto all'interno del mondo professionale, erodendo i

---

<sup>76</sup> Vedi par. 6.1

meccanismi fiduciari alla base della relazione professionista-cliente e trasformandola in un bene scambiabile sul mercato come tutti gli altri.

In questa interpretazione fortemente negativa, si ratifica la fine delle professioni a carattere “personale” a favore del successo crescente di nuovi esperti di impresa che hanno rinunciato al loro professionalismo e sono alienati nella loro identità professionale. Infatti, professioni e organizzazioni vengono considerati meccanismi di divisione del lavoro irriducibili fra loro e impossibilitate a lavorare insieme nell'erogazione di prestazioni professionali perché concorrenti (Abbott, 1988; Freidson, 2001): i professionisti nelle organizzazioni, dunque, venivano considerati come defraudati della parte migliore del loro professionalismo.

In effetti, quest'ultima interpretazione può essere in parte utile solo per interpretare il modo in cui si lavora come junior all'interno delle grandi corporation, in cui spesso il raggiungimento di una dimensione di autonomia fattiva è legata al raggiungimento di una posizione gerarchica di responsabilità, come del resto avviene anche all'interno del lavoro aziendale “normale”.

*«La libertà di gestire le mansioni cresce nel tempo; ad oggi nel ruolo uff... non... non sono libero di scegliere che cosa fare, sono libero di scegliere come fare le cose ma non cosa fare, cioè i compiti me li dà il mio capo, poi sta a me decidere come raggiungere l'obiettivo che mi ha dato il mio capo, gli orari non ho assolutamente controllo, zero controllo, questo vuol dire che... nel weekend se mi chiamano devo essere disponibile... e mi possono chiamare alle undici di sera, come alle nove di mattina, quindi zero controllo sugli orari, in realtà poi crescendo con la carriera poi si diventa capi progetto, quindi vuol dire almeno... altri tre anni di... da... da questo momento, quando si diventa capi progetto si ha la possibilità di gestire... gli orari... del proprio lavoro e del proprio team, però al momento subisco passivamente quello che decidono (sospira)»*

[Fausto, 27, Corporate]

Però, già dai primi passaggi di livello la condizione di subordinazione si stempera a favore dell'acquisizione di elementi professionalizzanti, come l'autonomia o la capacità di trovare nuovi progetti: ogni società di consulenza, per quanto grande possa essere, vive sulle capacità imprenditoriali dei propri dipendenti, che si fanno carico di promuovere e vendere i servizi professionali, nello stesso modo in cui farebbero se fossero liberi professionisti.

*«Perché in realtà si deve... deve trovare clienti, deve lavorare con quei clienti e quindi deve generare fatturato, lui stesso rappresenta fatturato per l'azienda perché lui fattura quindi che che... non vanno in tasca sua ma in tasca della società, però è soltanto un destinatario diverso, ma in realtà lui sta facendo... sta sta facendo delle prestazioni che generano una fattura, non è come un impiegato di una ehm... della fiat... che... il suo lavoro è solo un un un... piccolo anello di una catena enorme, che poi alla fine sfocia in un fatturato, il il... consulente ha un... un rapporto diretto con il concetto di fatturazione e quindi passare dal dipendente all'imprenditoria è... ehm banale, cioè... è abbastanza... velocissimo»*

[Corrado, 31, Corporate]

Infatti, esaminando le storie che raccontano i consulenti in libera professione e chi svolge la professione all'interno di realtà organizzative più piccole si rende evidente che ciò che invece cambia rispetto al loro modello tradizionale della rete personale di contatti è la progressiva emersione e il conseguente consolidamento di relazioni inedite e ibride tra organizzazione e professionalismo. Queste forme cercano prima di tutto di rispondere alla precarietà del mercato professionale non regolamentato con l'istituzionalizzazione delle reti di contatti in forme organizzative differenti che vanno a collocarsi nell'alveo della piccola e media impresa, che rispondono soprattutto alle esigenze di protezione dal mercato fortemente sentite dai liberi professionisti, per limitare le conseguenze più negative dell'essere precari dal punto di vista dell'integrazione nel sistema delle professioni.

La condizione precaria e problematica della consulenza di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente peggiora nel caso dei lavoratori autonomi che agiscono in solitudine sul mercato, in quanto, secondo ciò che dicono gli intervistati, vi è una sempre più spiccata tendenza delle aziende a ridurre la durata temporale degli incarichi, per flessibilizzare il rapporto con i loro fornitori ma impedendo loro di avere visibilità sufficiente a programmare la propria vita futura sulla base di introiti sicuri. In questo l'essere inseriti all'interno di un'organizzazione, sia come dipendente che come partner stabile, aiuta nel limitare i rischi derivanti dalla precarietà di reddito e dalla mancanza di lavoro e consente di gestire l'ansia che deriva dall'incertezza e dalla solitudine che contraddistinguono la condizione del libero professionista.

*«Vuol dire che c'è sempre un po' l'ansia del... ce la faremo? Anche perché... uhm sempre di... coi tempi che corrono no? sempree... non è più come succedeva una volta che ci sono dei grandi progetti di sviluppo che durano... anni no? cioè ti danno lavoro di tre anni, no? e tu per tre anni sei tranquillo o ti danno un lavoro di un anno no? grandi progetti che ti danno lavoro per un anno, no, ormai le aziende le società... ti danno tanti progetti no? e allora la visibilità che tu hai è a... sei mesi, tre mesi, cioè noi oggi... non sappiamo ehm... cosa faremo aaa... maggio dell'anno prossimo no? forse anche meno insomma no? cioè abbiamo lavorato abbiamo fatto bene, abbiamo qualche progetto che si concluderanno... adesso ne abbiamo trenta di progetti per cui insomma mediamente sappiamo che a maggio dell'anno prossimo sono tutti finiti... (ride) e allora cosa vuol dire? E poi? Cosa succede?»*

[Mario, 53, Meneghina]

*«Più vai avanti più... voglia avresti di staccarti e allora lì diventa... entrano discorsi di convenienza diciamo da... da un punto di vista economico, riesco a trovare da solo un numero di clienti tale per cui sono sicuro di lavorare un certo numero di giornate e di portare a casa tot soldi? o siccome non ho questa sicurezza preferisco comunque rimanere attaccato ad una società di consulenza che mi assicura questo... afflusso diciamo di lavoro e che si fa pagare perché io rinuncio a parte del... ehm... del mio stipendio?»*

[Gabriele, 27, Arigato]

L'ipotesi di totale opposizione tra organizzazione e professionalismo va dunque ripensata, anche nell'ottica di una tendenza teorica che vuole ripensare il concetto di professione a favore di una concezione più ampia di sociologia dei gruppi professionali. In un'ottica estensiva, perde di importanza cercare di capire quanta parte dell'autonomia del professionista va sacrificata nell'ingresso in un'organizzazione, ma piuttosto diventa più interessante cercare di capire che tipo di professionalismo si configura nell'unione (spesso volontaria) tra questi due mondi (Boussard, 2010).

Ci sono sostanzialmente due modelli che vengono adottati dai professionisti che decidono di transitare dalla totale autonomia verso forme organizzative ibride:

- L'associazione di "mutuo soccorso", in cui i professionisti si associano tra di loro al fine di aiutarsi vicendevolmente nella gestione della libera professione (soluzione professionale);
- L'organizzazione "a rete", in cui i professionisti usano strategicamente altri liberi professionisti come fornitori di prestazioni, mentre chi sta nell'organizzazione si occupa sostanzialmente nella parte commerciale, trovando i progetti e avviando relazioni con i clienti.

Vediamo più nel dettaglio due storie di successo di ibridazione organizzativa in consulenza, che mettono in crisi la tradizionale assunzione di concorrenza tra organizzazione e professionalismo.

Iacopo è un ingegnere marchigiano che vive e lavora a Pesaro. Entra nella consulenza di direzione nel 1987, dopo brevi esperienze in università e nel settore della progettazione. Da subito libero professionista in collaborazione con un ingegnere già avviato nel settore, decide di lasciarlo nel 1992 e associarsi alla sua attuale società per diventarne successivamente il leader carismatico, convinto dell'importanza di creare un gruppo per poter lavorare insieme e collaborare su diversi progetti.

Così mi racconta la sua storia:

*«Ho iniziato a lavorare con questo cliente e mi sono associato alla \*\*\* dove c'erano altri due consulenti che e quindi mi sono associato a loro [...] all'interno di questa \*\*\* io ho iniziato a fare un'operazione di...coinvolgimento del gruppo, io ero il più giovane allora tra i consulenti che... però mentre dall'altra parte avevo un ruolo di junior in questo caso ero diventato direttamente senior come loro, no? Anche se effettivamente una maturazione professionale non c'era eh! Ma ero molto rampante ehm... e ho cercato di trasformare questa azienda in... ehm cercando di fare un coinvolgimento del gruppo, cioè cerchiamo di fare progetti anche insieme e cerchiamo di condividere le esperienze, che è poi è la cosa difficile da ottenere, soprattutto nel confronto e nella discussione credevo che si potesse migliorare molto, uhm io ero abbastanza... motivato in questo e ehm ho trascinato molto questa cosa nonostante fossi il più giovane di dieci anni rispetto agli altri, ehm...*

*[...]ognuno di noi aveva i propri clienti e eventualmente lavorava con qualcun altro. La cosa è andata bene per diversi anni, fino a quando io ho scoperto che in effetti la motivazione di questo genere, di questo tipo qui ce l'avevo solo io e gli altri... probabilmente anche un po' per l'età o forse per motivazioni diverse, non è che erano così orientati a discutere, a entrare, a fare gruppo e via dicendo e allora qui ho detto... ho ribaltato il tavolo e ho detto io esco, io esco ma in realtà sono usciti tutti gli altri (ridiamo) ehm si prima sono usciti due miei colleghi e siamo rimasti qui in tre, poi ne sono usciti gli altri due e quindi io mi sono trovato a gestire un'azienda che a quel punto aveva tre dipendenti oltre a noi cinque soci, eh... tre dipendenti... di quei tre dipendenti una ragazza se ne è andata via, gli altri due erano rimasti con me e a quel punto io ho ho... era entrato uno junior che è l'altro socio che lei vede di là... ehm lui l'ho... aiutato a crescere e a questo punto ho impostato l'azienda un po' come volevo io [...] e questo qui ha fatto sì che le due persone che adesso sono lì e adesso sono diventate socie a questo punto ehm siano diventate autonome e ehm... ripetendo loro che loro non devono prendere l'atteggiamento che ho io, le modalità che io, loro si devono fare una... un modo di lavorare loro autonomo, però devono avere tutti la stessa impronta cioè il lavoro VA fatto in un certo modo, ehm l'atteggiamento che si deve tenere deve essere fatto in un certo modo, deve essere tenuto un certo tipo di atteggiamento, ci deve essere un grosso rispetto per l'AZIENDA non necessariamente per il titolare non necessariamente per il titolare che nella maggior parte dei casi è anche fonte di... di problemi nell'azienda, noi siamo lì anche per risolvere il problema del, del, del titolare... e quindi loro adesso hanno una loro autonomia e in questo momento io ho aziende che seguo con alcuni di loro, invece loro hanno loro aziende in modo autonomo e io ho alcune aziende che tengo in modo autonomo, tutta questa cosa nasce soprattutto perché la mia idea è... come liberi professionisti noi siamo un po' a rischio nel senso che in malattia, ehm infortuni e tutte queste cose qui automaticamente perdiamo reddito immediatamente allora perdere reddito per un certo periodo si può anche sopportare però almeno l'azienda deve rimanere in piedi, ti deve dare la possibilità poi di ripartire poi quando ti ristabilisci, quindi il gruppo, la possibilità che uno... almeno un'altra persona conosca l'azienda tu vai, ci sia una certa familiarità garantisce una continuità»*

[Iacopo, 55, P.IVA]

L'associazione con altri professionisti consente a Iacopo di:

- Uscire dalla tradizionale condizione di solitudine del consulente e sviluppare una comunità informale ma solidale dove discutere, scambiare opinioni e generare nuove soluzioni condivise, lavorando in squadra sui progetti;
- Creare un brand e uno stile societario di consulenza, che possa funzionare come una forma di credenzialismo e garanzia sulla qualità del lavoro;
- Offrire una sorta di “salvagente” societario che garantisca la possibilità di rientrare dopo un periodo di inattività in caso di malattia o infortunio, ma anche tutela il fatto che i progetti che stavi seguendo possano essere portati a termine in ogni caso.

In questo senso l'organizzazione diventa una protezione auto-prodotta, volontariamente cercata e una barriera contro la solitudine che è tipica della condizione del libero professionista.

Diego vive a Milano con sua moglie (casalinga) e il loro figlio. Ha una laurea in fisica e dopo una deludente esperienza come ricercatore decide di entrare nel mondo aziendale e inizia a lavorare come specialista della ricerca e sviluppo per un'azienda meccanica di medie dimensioni nel 1986, di cui diventa dirigente responsabile della qualità nel 1995. Dopo che il proprietario e fondatore va in pensione, l'azienda viene venduta e entra a far parte di un gruppo societario che decide di rinnovare l'intero management, licenziando i dirigenti precedenti.

Nel 2000 Diego si ritrova senza lavoro e decide di avviare una sua carriera come libero professionista della consulenza, grazie al conseguimento di una specializzazione master (2002). Nel 2005 entra a far parte della società \*\*\* e dopo poco ne diventa il terzo socio. All'interno di questa organizzazione, tutti i soci hanno un ruolo paritario e sono anche liberi professionisti che lavorano per \*\*\*: infatti, non ricevono dividendi ma il loro reddito deriva dalle fatturazioni sui progetti che fanno alla società. Gli utili rimangono a carico dell'organizzazione e vengono utilizzati sia per pagare i collaboratori che come una forma di assicurazione del reddito in caso di periodi di crisi.

Così racconta la sua storia:

*«Tutti e tre, noi siamo sul mercato tutti e tre [...] almeno il 30%, il 40%, buona parte del tempo va così... nuovi clienti o nuovi business con clienti già... già contattati nel tempo, però buona parte del tempo, perché noi siamo in tre, ma poi abbiamo un network di consulenti professionisti, una ventina di consulenti professionisti che gestiamo come dei fornitori, cioè in generale noi cosa facciamo? Noi gestiamo i clienti, quell'agenda lì gestisce i clienti, dopodiché se il progetto è un progetto relativamente semplice facciamo la parte commerciale, dopodiché identifichiamo qual è il bisogno del cliente e a quel punto identifichiamo e utilizziamo un consulente professionista esterno, che è un nostro consulente consolidato, perché noi nelle varie aree tematiche abbiamo dei consulenti consolidati che lavorano personalmente non solo per noi, non sono esclusivi, ma lavorano con noi da diversi anni. Su progetti più complicati, dove necessita anche un project management, perché magari è un progetto che non è ehm... non è un intervento del tipo vai lì e impostagli la comunicazione marketing su un prodotto, ma è imposta... un... una... ehm... una valutazione della gestione delle commesse dell'azienda, che quindi ha un'implicazione magari di ricerca e sviluppo, gestione dei gruppi di lavoro, contabilità industriale e insomma cose così... allora in quel caso noi siamo il commerc... noi gestiamo il cliente e in più facciamo anche da capo progetto, cioè gestiamo il progetto di intervento, dopodiché per i vari temi possiamo andare noi stessi, che è possibile e lo facciamo a livello di capire qual è il grado di difficoltà oppure possiamo demandare a qualche consulente con cui collaboriamo»*

[Diego, 45, P.IVA]

L'organizzazione nella quale è inserito lo aiuta a:

- Costruire un brand che agisca come un'"ancora reputazionale" al fine di costruire una sorta di garanzia sia per i soci che per i loro clienti;

- Gli consente di avere l'occasione di accettare anche grossi incarichi, grazie all'ampia rete di collaboratori specializzati, ma la struttura organizzativa è abbastanza flessibile da sopravvivere al mercato anche in tempi di crisi visto che è molto snella (un ufficio in affitto, una segretaria, qualche computer, collaboratori non in esclusiva);
- Crea un'organizzazione che può operare al di là della presenza e dell'operato dell'intervistato, che di fatto si occupa quasi esclusivamente della funzione commerciale e gestionale e costituisce una forma di protezione del reddito.

In questo caso l'organizzazione trascende i singoli professionisti che ne sono soci e sfrutta in maniera strumentale la propria rete di collaboratori per costruire una forma istituzionale persistente che diventa lo strumento attraverso cui i soci si proteggono dalle fluttuazioni del mercato.

Queste due storie, in accordo con altri più recenti studi<sup>77</sup>, hanno evidenziato come i gruppi professionali e, soprattutto, le nuove professioni del terziario avanzato possono lavorare bene all'interno e con le organizzazioni che, nel caso specifico della consulenza, sono anche il loro oggetto privilegiato di studio. Questa inedita relazione consente di superare l'idea abbastanza tradizionale che vedeva organizzazioni e professioni come concorrenziali e in opposizione, ma anche di rigettare l'ipotesi della deprofessionalizzazione e della proletarizzazione (ipotesi che tuttavia continua a essere valida in alcuni casi per le grosse corporation, come abbiamo visto). Riprendendo l'approccio di Magali Sarfatti Larson (1977) e Julia Evetts (2010) si può pertanto teorizzare l'esistenza di due distinti idealtipi di professionalismo:

- Il professionalismo occupazionale (Occupational Professionalism), che è tipico dei lavoratori che sono ancora compresi nel modello della libera professione e può essere considerato come il discorso condiviso sulla propria professione;
- Il professionalismo organizzativo (Organizational Professionalism), che è caratteristico dei gruppi professionali che pur facendo ricorso a principi organizzativi (quali la gerarchia, forme di misurazione delle *performance* e standardizzazione) non rinunciano al professionalismo come valore intrinseco della loro attività lavorativa.

Nelle storie che abbiamo raccontato, i consulenti ricorrono all'organizzazione in modo strategico al fine di proteggersi, rendersi visibili e garantirsi all'interno di un mercato che, come abbiamo visto, è totalmente anarchico e privo di una precisa regolamentazione pubblica. In poche parole, le forme ibride tra organizzazione e professionalismo sono una precisa strategia di

---

<sup>77</sup> Per una breve rassegna vedi Boussard, 2010.

agency che viene utilizzata per cercare di limitare le conseguenze più nefaste in termini di precarietà sia professionale che esistenziale che deriva loro dall'essere una categoria lasciata sola sul mercato.

Queste strategie non nascono dal nulla e sono l'evoluzione dei contatti personali di network in cui tradizionalmente i professionisti hanno sempre condotto la propria attività: l'istituzionalizzazione dei propri contatti attraverso una forma organizzativa consente di acquisire maggiore stabilità e li aiuta a garantire a sé stessi e ai propri collaboratori una sorta di "paracadute" al fine di poter accedere a una serie di diritti e privilegi del lavoro dipendente da cui sarebbero esclusi se operassero come liberi professionisti, senza peraltro rinunciare all'autonomia, al professionalismo e all'imprenditorialità che sono tipiche di questa professione.

*«Perché voglio vedere uno di cinquant'anni che non ha costruito certe cose se c'è un momento di mercato dove c'è un calo che cosa gli succede insomma, ehm stiamo conoscendo parecchie persone che hanno situazioni di questo tipo, quindi bisogna stare molto attenti, bisogna costruire, quindi per esempio uno come Salvatore ha costruito una sua realtà, uno studio e un marchio, quattro soci, una rete di contatti molto forte, quindi probabilmente riesce ad andare avanti per cui... per quello che dicevo devo pensare ad un salto ulteriore perché così secondo me non... ci sono grossi rischi»*

[Albino, 43, Meneghina]

La costruzione di un brand organizzativo non risponde dunque solo a delle esigenze commerciali e di marketing, ma agisce anche come strumento di costruzione di significato, sia verso l'interno (omogeneizzando i comportamenti dei membri dell'organizzazione) ma anche verso l'esterno, agendo come una sorta di credenziale rispetto alla qualità del servizio e all'efficacia della prestazione erogata (Kärreman, Rylander, 2008).

In breve, per i liberi professionisti che agiscono nel contesto dell'assenza di una regolazione pubblica che li protegga dai rischi di un mercato sempre più difficile e in una situazione di precarietà esistenziale che si fa tanto più acuta quanto più si è soli, la ricerca di una struttura organizzativa non costituisce una fonte di deprofessionalizzazione o di proletarizzazione delle professioni, ma una nuova forma di professionalismo (Evetts, 2010) che agisce come uno spazio per la creazione di una tutela auto-prodotta che è tanto più importante quanto più si parla di freelance, che si trovano ad operare in un mercato selvaggio senza la protezione delle istituzioni.

## 7.6 Professionista, autonomo e imprenditore... dentro l'organizzazione

Per tirare le somme di questa lunga e densa parte descrittiva, quali elementi si possono identificare per identificare le caratteristiche essenziali del professionalismo della consulenza di management<sup>78</sup>?

- *Contenuto immateriale della prestazione*: il contenuto dell'attività di consulenza, seppur costantemente in divenire e difficilmente delimitabile entro confini stabiliti, si caratterizza per l'essere immateriale, perché basato sul ricorso alla conoscenza che viene trasformata in altra conoscenza;
- *Orientamento indipendente*: il consulente è in una posizione di indipendenza dall'azienda cliente e non intrattiene alcuna relazione di controllo o di subordinazione nei confronti del cliente (con l'eccezione della figura ibrida del *temporary manager*);
- *Rapporto contrattuale di progetto*: vi è la presenza di un cliente che assegna un incarico di consulenza e il professionista che si occupa di erogare un servizio professionale sulla base di una proposta/contratto che regola l'operato del consulente, definendo i tempi, le aree e le modalità di intervento secondo il modello operativo del progetto. Il consulente è di solito chiamato a presentare al cliente un consiglio esperto rispetto ai problemi definiti dal mandato, sulla base di un servizio altamente personalizzato, ma la responsabilità delle azioni intraprese a valle dei suggerimenti rimane sempre appannaggio del cliente;
- *Sapere, saper fare e saper essere*: il consulente opera sulla base di un bagaglio di capacità, esperienze e conoscenze che derivano sia dalle esperienze maturate sul campo che da un percorso formativo specializzato (ma non per forza istituzionale e formalizzato), ma anche (e soprattutto) da doti e capacità personali idonee alla gestione del rapporto di consulenza;
- *Interlocutori di alto livello*: la definizione e il conferimento del mandato è ad opera della dirigenza aziendale, mentre spesso nelle fasi operative di esecuzione dell'incarico i referenti aziendali possono appartenere ai livelli inferiori della gerarchia dell'impresa cliente.

A tutto ciò si deve aggiungere che, pur essendo queste le principali caratteristiche di base, con l'andare del tempo il consulente professionista deve acquisire elementi di *seniority*, come la

---

<sup>78</sup> Schema adattato da Faliva, Pennarola (1992).

chiamano gli stessi consulenti, che distinguono i junior dai senior e che mettono in luce molto bene quali sono gli elementi principali del professionalismo in consulenza. Acquisire questi elementi e imparare a comportarsi da consulente significa diventare a pieno titolo membro della comunità della consulenza, intesa come comunità di *pratiche* (Bruni, Gherardi, 2007), come rete di relazioni tra persone, attività e contesto in cui la conoscenza e l'esperienza del lavoro maturano in modo contestuale e il sapere viene trasmesso in modo informale come conoscenza pratica, diffusa e custodita dalle azioni quotidiane di lavoro che membri più esperti della comunità insegnano e trasmettono agli altri (Bruni, Gherardi, 2007).

Prima di tutto, la *seniority* è fatta dell'acquisizione di un livello adeguato di professionalità, che significa sia sviluppare sufficiente diversificazione nelle proprie esperienze di lavoro (sia per settore che per tipologia) ma anche competenze più trasversali atte a comprendere le dinamiche interne che si giocano tra i lavoratori, il management e il consulente all'interno del mondo organizzativo dell'azienda o ente cliente.

*«La consulenza è... è in... è quello che dicevamo prima, è arrivare in un'azienda... avere le... le conoscenze, ma soprattutto l'esperienza, il vissuto per capire in un... proprio camminando facendo il classico giro all'interno dell'azienda capire quali possono essere i suoi aspetti più critici e quindi essere in grado da lì di formulare una proposta di... di progetto, su quelle che sono proprio le tematiche critiche per l'azienda, una volta fatto ciò quello di... di avere le competenze per formare le persone del gruppo di lavoro su quello che si andrà a fare e poi andarlo fisicamente a fare, portare a termine il progetto e chiuderlo ottenendo quelli che sono i risultati, i risultati che si erano prefissati ma soprattutto avendo dato alle persone con cui si è lavorato... diciamo tutte le... tutti gli strumenti per poi poter sostenere quello che è stato l'intervento quindi... non è qualcosa di semplice secondo me, qualcosa di... è qualcosa di molto complesso»*

[Goffredo, 27, Arigato]

Questo ideale di professionalità deve essere acquisito e mantenuto su più fronti contemporaneamente: più progetti, più situazioni, più clienti, senza farsi sommergere dallo stress di gestire diversità e complessità che sono multidimensionali. Per fare ciò è necessario maturare uno stile di consulenza che sia personale (visto che non esiste una soluzione unica, ma molteplici a seconda dell'ambiente in cui si va a lavorare e della propria specifica personalità) e basato sulla capacità di analizzare e comprendere una situazione nel più breve tempo possibile.

*«Quando vedo una persona che... parte e poi lavora molto bene, negli anni mi sono reso conto che sono quelli che hanno gli occhi più più... più vispi, cioè quelli che... ehm sono molto osservatori di quello che gli succede intorno e che li vedi che... che sono proprio ehm... cioè che c'hanno un occhio brillante, no?»*

[Manlio, 31, Arigato]

Tuttavia, ciò che emerge con forza dalle narrazioni che ho raccolto sul campo, parlando con chi fa questa attività da anni all'interno di organizzazioni di consulenza, è che la professionalità da

sola non basta e che il professionalismo, inteso come discorso sulla professione (Fournier, 1999; Aldridge, Evetts, 2003; Evetts, 2003b), è composto di elementi sia imprenditoriali che più specifici del lavoro autonomo. Infatti, il primo passo per lo sviluppo della *seniority* si basa sulla maturazione progressiva della capacità di gestirsi in autonomia compiti e obiettivi, ma successivamente è importante sviluppare funzioni commerciali e di gestione del cliente che permettano di far evolvere il progetto, acquisendo nuove commesse e sviluppando l'attività di business. Infatti, i senior sostanzialmente cambiano funzione: se i consulenti junior si occupano per lo più della realizzazione dei compiti operativi previsti all'interno del progetto, i consulenti che hanno maturato una certa esperienza sono *project manager* (responsabile progetto) o *client leader* (responsabile cliente) e si occupano soprattutto dell'attività commerciale.

Dunque se la professionalità è quasi una preconditione per l'inizio dell'attività, la prima capacità che un consulente alle prime armi deve sviluppare è quella dell'autonomia, che gli possa permettere di gestirsi all'interno dei progetti e in situazioni spesso imprevedute senza aver bisogno di nessuna particolare indicazione da parte dei propri capi.

*«La professionalità la si vede quando ti danno delle responsabilità e se sei un professionista e te... te le porti avanti e te la cavi insomma»*

[Lamberto, 34, Arigato]

*«L'autonomia è una delle doti che apprezziamo moltissimo nelle persone che lavorano con noi ehm... quindi il fatto che una persona sia in grado di... ehm affrontare una situazione, non c'è bisogno di dirle qual è la soluzione, ma la sappia affrontare in maniera autonoma, sappia in qualche maniera ragionarci sopra e prendere delle decisioni, che possono anche voler dire... ehm chiedo... è un elemento fondamentale, cioè chi ha un atteggiamento da... dimmi cosa devo fare e faccio il compito va... non va tanto bene in questo mestiere, bisogna avere voglia di cercarsi le... (ride) le rogne, le responsabilità, le cose da fare e facendo così poi si hanno anche le soddisfazioni diciamo di inventarsi cose nuove e di fare... attività... quindi l'autonomia... la capacità di gestirsi in autonomia le cose, adesso... gli avvenimenti, le situazioni... che capitano magari spesso quando sei da solo da cliente è molto importante, perché di fatto anche se lo facciamo noi la persona rappresenta l'azienda»*

[Federico, 43, Arigato]

La conquista di autonomia rappresenta il primo discrimine che separa il “*professionista*” dall’*impiegato della consulenza*”, ma l'autonomia non basta nel momento in cui il consulente vuole acquisire il rango di senior. Infatti, se l'autonomia è la condizione basilare per poter gestire la modalità di lavoro a progetto e imparare a raggiungere i propri obiettivi senza che nessuno indichi a priori una strada, l'imprenditorialità diventa ciò che sancisce il passaggio definitivo alla *seniority* in quanto è l'elemento che caratterizza chi deve gestire i progetti e i clienti, pur essendo nel contesto di un'organizzazione della quale non si è titolare.

La crescita come professionista della consulenza è dunque sancita dall'acquisizione di tutte e tre le dimensioni del lavoro contemporaneo, che, come teorizzato precedentemente, vanno al di là delle barriere tradizionali tra lavoro dipendente e lavoro autonomo per diventare dimensioni trasversali alle nuove modalità di lavoro.

*«Tutti, un po' in tutti abbiamo inculcato, passami il termini, il termine, la mentalità di essere imprenditori di sé stessi, cioè di... ehm voler crescere e di eh... e di essere intraprendenti, noi abbiamo sempre detto a tutti uhm... fateci proposte (pausa) dopo se sono fattibili le facciamo, se sono ehm... le valutiamo e magari le le ripensiamo più avanti, però siamo convinti che eh... le cose funzionano se tutti collaborano e se tutti ti dicono ho visto quella cosa, piuttosto che ho visto quest'altra, quindi siamo un po' tutti, la mentalità è quella di dire guardate... siamo un po' tutti imprenditori di noi stessi e ovviamente loro sono dipendenti quindi non è che... »*

[Maddalena, 34, Dolomiti]

*«Ehm imprenditorialità sai dove la vedi? quando sei capo progetto, vai nella sede del tuo cliente, da solo magari e lui ormai vede te, non vede più Arigato, vede te, quindi vede ehm... vede la tua persona e vede quello che hai da dire e quindi lì sei un po' imprenditore, tu gli dai... guarda in questo momento abbiamo consolidato questo progetto, ho tre nuove aree che secondo me girando sulla rete, sulla tua rete e sentendo i feedback dei miei colleghi, dei miei consulenti che lavorano tutti i giorni sulla tua rete queste sono le tre aree di miglioramento, questa no non va bene, questa è troppo presto, è prematura, questa terza può andare bene e ok va bene, già ci ho pensato e adesso ci mettiamo ehm... prossima volta, ho già queste idee qui, parliamone, voi cosa vorreste? Io cosa ti posso dare, ne parlo, domani ehm ti faccio avere qualche qualche bozza, qualche draft di questa cosa, io... così mi sento un po' imprenditore, cioè mi sento un po' professionista, cioè mi sento un po' autonomo, anche se in realtà... tu sei lì come Arigato e fai parte di un'organizzazione e sei dipendente»*

[Lamberto, 34, Arigato]

La nuova economia accresce l'importanza di occupazioni e attività ad alto contenuto di informazione e conoscenza e le mansioni manageriali, professionali e tecniche crescono più rapidamente perché sono il fulcro della nuova struttura sociale (Castells, 1996). Ciò che però sembra evidente ascoltando le narrazioni di questi lavoratori è che il lavoro nella consulenza di management tende sempre più a strutturarsi anche nel settore dipendente secondo forme tradizionalmente appannaggio del settore del lavoro autonomo: l'autonomia, la personalizzazione, l'appoggio a reti esterne, l'assunzione di rischio professionale, l'atteggiamento imprenditoriale e l'investimento nelle proprie competenze. L'esigenza di trasformazione del lavoro dipendente in imprenditorialità deriva dal fatto che la maggiore complessità dei compiti esige un lavoro imprenditivo, non semplicemente esecutivo: il lavoro si allontana dallo stereotipo della dipendenza e diventa *prestazione* (Accornero, 1997) indipendentemente dalla tipologia contrattuale di inquadramento.

*«Se vuoi puoi lavorare sempre e portare avanti più proposte possibili, puoi crescere sempre di più cioè se tu ti limiti a fare il tuo competitino o qualcosa di più... ehm... sei libero di farlo però sappi che e questo è anche la... la... come dire la professionalità e il fatto di essere liberi no? tu sei libero anche di non non di stare lì tranquillo, se invece fai di più e addirittura porti nuovi clienti piuttosto che novità nei progetti in corso ehm... mmm... viene riconosciuta la mia professionalità e sempre all'interno di una libertà, nessuno ti vieta di portare negli orari un po'... se sei un po' e ti sei organizzato bene e hai uno slot libero di tempo di... occuparti di una cosa, magari ne parli con il tuo capo progetto o con qualcun altro e poi gliela proponi, gliela giri, gli fai vedere... con un po' di proattività questo non può fare altro, sei libero di farlo, anzi, è... è promossa questa cosa, no? quindi cioè anche non sei chiuso nella tua... nella tua dipendenza no? il tuo rapporto di dipendente, ma sei aperto e ti senti molto più vicino a una... professione ehm... ehm... imprenditoriale, no?»*

[Lamberto, 34, Arigato]

*«Diciamo che l'attività di consulenza indipendentemente da come uno è inquadrato all'interno della società però si avvicina sempre di più a... un'attività professionale o se vogliamo addirittura imprenditoriale, nel senso che ehm... il consulente come l'impiegato delle poste non esiste per definizione nel senso che... o almeno non esiste nel mio modo di vedere il mondo della consulenza ... mmm non esiste che io dia la mia prestazione... e che ehm debba fare solo quello che mi viene richiesto, questo io lo dico sempre anche ai ragazzi, lo dico anche quando faccio i colloqui di assunzione no? una delle richieste esplicite che viene fatta al consulente, uno che vuole intraprendere la professione del consulente è quella che deve essere ASSOLUTAMENTE curioso e che deve andare al di là delle aspettative, cioè non esiste che io dia un incarico ad un collega... nell'ambito di un progetto eccetera e che lui arrivi semplicemente con il competitino fatto, cioè se non mi porta degli elementi aggiuntivi che sono dati dal fatto che mentre sta facendo il competitino, mentre sta facendo l'analisi si deve guardare attorno, vedere quali sono gli elementi di contorno eccetera, quello per me... non è consulente, anche se mi porta il... competitino perfetto, perché? perché il nostro lavoro richiede necessariamente che si vada sempre al di là di quello che è richiesto dal cliente o di quello che è formalizzato nella proposta scritta... perché sennò io ho terminato il mio competitino, saluto il cliente e non lo rivedo più e quindi l'attività imprenditoriale sta proprio nel fatto che chiunque ehm... credo che sia particolarmente forte questo concetto in Arigato, ma anche in qualsiasi altra società di consulenza, chiunque ehm... svolga attività tra virgolette professionale in realtà deve essere anche un venditore, quindi deve... ehm... come minimo ehm... aguzzare la vista per capire quali possono essere gli ulteriori spunti, se no ehm... ripeto se no diventa un impiegato della società di consulenza no? che va bene, ma non è... non è un professionista»*

[Pietro, 48, Arigato]

Sull'altro versante, il lavoro autonomo al contrario si scopre in crisi a causa di una regolazione pubblica che non è in grado di proteggere e sostenere lavoratori professionisti, come i consulenti, che agiscono al di fuori delle tradizionali forme di regolazione del mercato istituzionalizzate storicamente negli ordini e negli albi e che pertanto si sentono completamente soli, in balia di un mercato che flessibilizzandosi diventa sempre più precario e instabile,

riducendo la loro capacità di programmazione e la *visibilità* che loro sono in grado di avere del proprio futuro prossimo in termini di progetti e commesse in entrata.

Come abbiamo visto, le strategie di agency che i liberi professionisti tentano di avviare (non sempre con successo) riguardano l'istituzione di forme organizzative ibride, nuove, flessibili, destinate più a svolgere una funzione di protezione del libero professionista che una vera e propria attività imprenditoriale in senso classico, indifferente all'oggetto e al contenuto della propria attività. Infatti, è importante riconoscere la pervasività della simbolizzazione e della significazione all'interno della vita quotidiana, dove sono le stesse organizzazioni a diventare vissuti esperienziali carichi di significato e di bellezza (Strati, 2008): il lavoro, prestato all'interno di esse, non è semplicemente uno strumento di sopravvivenza e mobilità sociale, ma una strada per la realizzazione personale.

Tutto ciò che non può essere più compreso all'interno dei corpi intermedi della società – come organizzazioni sindacali, associazioni professionali, organizzazioni – dalle quali, come abbiamo visto, il *knowledge worker* sfugge, viene dunque recuperato all'interno di una dimensione organizzativa auto-agita, a partire da strategie di agency di lavoratori che vogliono sfuggire ad un destino ineluttabile di individualizzazione.

*«...ecco...visto dal punto di vista della... del del del professionista è che a seconda di dov'è può sentirsi più o meno solo, umh... cioè... c'è un aspetto di... rispetto al ruolo professionale non sto parlando del rapporto con i clienti, rispetto al proprio ruolo professionale, c'è che stare in un grande gruppo... ha una funzione molto di protezione, no, per cui ti... ripara dal fatto di... per cui sei un consulente? No? Ma che ha una copertura molto ampia, quando sei in un piccolo gruppo o una piccola società sei un consulente con... diciamo una corazza un pochettino più piccola e sai che è un pochettino più ehm... se sei da solo, ti muovi da solo insomma per cui ehm... e questo della solitudine è un aspetto su cui tu devi fare un po' i conti, no? Dal punto di vista ehm... del del... del proprio ruolo professionale e delle proprie capacità di stare sul mercato, no? E allora per esempio in alcuni casi si creano anche delle reti... di relazioni, no? Che ti... che allora bisogna capire quando siano create per dare una risposta ad un cliente e quanto invece siano create per garantire te insomma, no?»*

[Mario, 53, Meneghina]

*«È stata un'esigenza di alleanza la matrice all'origine di... della nascita di un'azienda e questa matrice così forte ha pervaso fortemente la nascita di questa società, che era una società quasi di mutuo soccorso insomma aveva una forte componente di questo genere, ci diamo una mano, ci aiutiamo, i bisogni dei singoli prevalevano sui bisogni dell'organizzazione»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

*«Ho tentato di mettere su una società assieme ad altre due persone, non è andata bene, perché vivevamo per conto nostro, era una società liquida, nel senso che non aveva una sede, avevamo semplicemente un sito, delle email che ci spedivamo, ma poi abbiamo visto che ognuno vendeva sé stesso, quando ci riusciva... non c'era un*

*coordinamento, quello che era l'obiettivo di dire bene, quando uno... quando due lavorano e l'altro non ha lavoro deve produrre lavoro, deve pensare a vendere non solo sé stesso ma anche altre cose, perché verrà remunerato anche per quello che fa. Di fatto non è mai partito questo tipo di processo»*

[Manuele, 56, P.IVA]

Concludendo, l'idea della professione diventa uno stimolo che serve a giustificare e fondare la propria identità professionale, enfatizzando l'importanza della propria attività verso di sé e nei racconti proposti agli altri (Aldridge, Evetts, 2003) e rompe le tradizionali barriere che la società industriale aveva istituzionalizzato per comprendere e limitare il lavoro: l'opposizione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata, la distinzione netta tra le figure di lavoratore autonomo, imprenditore e professionista, una carriera e una professionalità definita e istituzionalizzata nei suoi contenuti e nei suoi riti di passaggio.

L'attività di un lavoratore immateriale come il consulente di management obbliga la sociologia a mettere in discussione le sue definizioni classiche di lavoro e forza lavoro, in primo luogo rompendo l'opposizione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata che si fa sempre più labile, anche in un contesto non particolarmente interessato da fenomeni di precarizzazione del rapporto di lavoro come quello che sto studiando. In secondo luogo, acquisisce competenze che vanno al di là della figura professionale tradizionale: lungi dal focalizzarsi soltanto sul contenuto informativo della propria attività, il consulente di management *senior* sviluppa capacità strategiche nella gestione della propria attività, di quella degli altri e è consapevole dell'importanza dello sviluppo continuo di nuove occasioni di business (Corsani e altri, 1996).

Dunque, il consulente diventa una figura ibrida e una condizione liminale, un oggetto sconosciuto alla sociologia classica che si è occupata di lavoro e professioni, ma in grado di infiltrarsi e scompaginare gli approcci tradizionali che vedevano organizzazione e professione come due forme di divisione del lavoro antitetiche e impossibilitate a dialogare e ibridarsi.

Il professionalismo della consulenza non può essere inteso solo come una modalità di organizzazione del lavoro e nemmeno come una forma istituzionalizzata di chiusura sociale che non esiste per questi professionisti; va inteso come il tentativo di creare un discorso e una grammatica comune tra lavoratori che svolgono la stessa attività, che agisce nello spazio liminale tra organizzazione e autonomia come un racconto performato dai lavoratori nella loro vita quotidiana: esso mette in gioco set di valori e identità che sono specifiche di ciascuna professione, mobilitate dai lavoratori nel momento in cui svolgono il proprio lavoro e si identificano in esso.

## 8. IDENTITÀ PROFESSIONALE: LAVORI IN CORSO

Il mercato della consulenza è un mercato che a tutti gli effetti è sostanzialmente libero, senza la presenza di grosse barriere all'ingresso sia in termini di investimenti necessari a svolgere la professione, sia in termini di regolazione pubblica. Infatti, la consulenza rientra nella fattispecie giuridica delle professioni non regolamentate, in cui lo stato abdica alle funzioni di controllo e regolazione sia dell'attività professionale che del mercato di servizi ad essa connessi. Inoltre, per svolgere la professione non sono necessarie particolari apparecchiature: un computer, una connessione adsl, un telefono cellulare, un'agenda, la macchina, oggetti che sono comunque diventati parte della vita quotidiana delle persone.

Vi sono però due barriere immateriali allo svolgimento di questa attività: un bagaglio di conoscenza adeguato e, soprattutto per chi decide di farlo in libera professione, una rete di relazioni atta a generare occasioni di business. Se per entrare nel mercato le cose sembrano semplici, iniziano a diventare più complicate nel momento in cui si vuole rimanere sul mercato e proporsi come un professionista competente e di successo. Per riuscire in questo, è necessario creare un sistema di credenziali che possa costituirsi come una garanzia per il cliente e, di solito, ciò è rappresentato dalla creazione e stabilizzazione di un meccanismo reputazionale. Se il proprio bagaglio di conoscenza è il prerequisito fondamentale per l'ottenimento del lavoro, è anche vero che di solito i clienti bypassano l'affollamento sul mercato cercando garanzie da parte di terzi di fiducia per avere una "raccomandazione" sul professionista giusto adatto al loro progetto.

Infatti, il servizio di consulenza è difficilmente valutabile in termini qualitativi, sia perché è intrinsecamente intangibile, immateriale e è contraddistinto dal fatto che si esaurisce nel momento stesso in cui viene consumato, ma anche perché coinvolge un sapere complesso, non standardizzato, cangiante e indeterminato che è difficilmente comprensibile a chi non svolge direttamente questo lavoro (Clark, 1995). Dunque, la relazione tra un consulente e i suoi clienti richiede necessariamente un affidamento da parte di questi, che devono acquisire un expertise che non possiedono e di cui spesso non sono in grado di giudicare il valore; a ciò si aggiunge il fatto che il professionista coinvolto viene a conoscenza di dati molto sensibili che riguardano i profitti e l'andamento dell'azienda.

La scelta di un consulente avviene, perciò, sulla base della reputazione personale, che fa direttamente riferimento al professionista in quanto individuo, o istituzionalizzata, grazie all'ancoraggio che viene offerto da enti terzi di garanzia come le associazioni (raramente) o da brand societari (più spesso), che sono riusciti a costruirsi una reputazione sulla base

dell'organizzazione e non del singolo consulente che vi è coinvolto. In generale, il meccanismo si alimenta tramite il passaparola: un progetto ben realizzato, in cui il cliente è contento dei risultati ottenuti e della relazione che si è instaurata con il cliente, è il migliore strumento di marketing che questi professionisti hanno a disposizione.

*«Noi vendiamo un servizio, qualcosa che matura nel momento in cui tu lo fai, ehm... e per questo che normalmente va nel passaparola da noi, io posso andare da 10 clienti a dirgli che sono bravo ma (ride) me lo dico da solo no? Cosa gli posso fare vedere? Guardi io ho fatto un piano finanziario, ho fatto un piano industriale per questa azienda e lui mi guarda e dice si cosa vuol dire no? Quindi se tu non entri dentro all'azienda e non riesci a farti valere eh... diventa un po' vuota questa cosa, io credo che il lavorare bene e in continuità sia l'unico modo che possa far valere il passaparola, se no non funziona»*

[Iacopo, 55, P.IVA]

La relazione consulente-cliente (di solito rappresentati dal management di una società) richiede fiducia: il cliente solitamente acquista *expertise* di cui non è in possesso e che sono difficili da valutare sulla base delle esperienze precedenti del consulenti, in considerazione del fatto che, come abbiamo ricordato precedentemente, ogni progetto di consulenza è differente rispetto all'altro e, in generale, l'attività professionale in sé è indeterminata e scarsamente definibile sulla base del contenuto. Il processo di professionalizzazione dovrebbe rispondere a questa problematicità offrendo un sistema di garanzie, che, da un lato, protegge i clienti da professionisti che non sono qualificati e che potenzialmente potrebbero esporli a dei rischi eccessivi e, dall'altro, gli stessi consulenti hanno tutto l'interesse a distinguersi da colleghi "non all'altezza" che potrebbero mettere a rischio la reputazione dell'intera categoria professionale (Groß, Kieser, 2006). Questo sistema rende il credenzialismo formale la forma principale di chiusura sociale (Collins, 1990), che ha la funzione di garantire e standardizzare la conoscenza professionale necessaria a svolgere una determinata attività professionale, rendendola distintiva e riconoscibile al potenziale pubblico di clienti.

Abitualmente, questo si esplica nelle professioni tradizionali attraverso un sistema formale di credenziali che garantiscono il possesso di una conoscenza accreditata in maniera ufficiale: un titolo di studio che viene considerato adeguato per lo svolgimento della professione, l'iscrizione ad un albo, il controllo pubblico sulla preparazione del professionista attraverso esami formali a livello statale. Lo stesso sistema di credenzialismo non si esercita nel caso delle professioni non regolamentate: come abbiamo visto, lo stato abdica alle sue funzioni di regolazione e non esiste alcun requisito specifico per lo svolgimento della professione di consulente, se non il ricorso a mezzi informali di credenzialismo (come la costruzione di una relazione di fiducia con il cliente, il meccanismo del passaparola, il ricorso a brand societari) (Gilmore e altri, 2005).

La mancanza di un sistema istituzionalizzato in Italia di credenziali per questa professione determina un'importante conseguenza per chi acquista servizi di consulenza: vi è un ampio numero di possibili fornitori tra cui scegliere per via delle scarse barriere di accesso al mercato, ma è molto difficile distinguere tra chi offre servizi di qualità e chi è “un venditore di fumo” (Clark, 1995). L'istituzione di un sistema condiviso per la gestione formale del credenzialismo è proprio la questione aperta che la regolazione pubblica in Italia non ha saputo affrontare: c'è una crescente (e per ora inascoltata) richiesta di riforma del sistema delle professioni, sia per la crescita costante di professionisti che svolgono il loro lavoro al di fuori del riconoscimento pubblico, sia per il fatto che il sistema tradizionale degli ordini è inadeguato ad affrontare i nuovi bisogni che emergono dalle trasformazioni dell'impiego.

Pensare che questo possa essere ottenuto attraverso un processo di professionalizzazione istituzionalizzata come è avvenuto in passato attraverso gli albi è inverosimile: la legislazione europea tende a istituire principi che spingano verso la deregulation e la de-professionalizzazione delle professioni esistenti al fine di eliminare gli istituti di regolazione pubblica troppo marcata, che vengono percepiti come lesivi della concorrenza in quanto orientati soprattutto alla protezione del mercato dei professionisti invece che al rispetto dei diritti dei loro clienti. Inoltre, la consulenza di management vive al suo interno di molteplicità: da un lato, vi è un'immensa varietà nei contenuti delle specializzazioni di consulenza che fa della eterogeneità la caratteristica principale del loro *expertise*; dall'altra, la forte dualità del mercato, suddiviso tra mastodontiche multinazionali della consulenza e una miriade di piccole, piccolissime imprese, anche a carattere individuale, rende difficile operare una sintesi attraverso l'istituzione di un'associazione professionale (Groß, Kieser, 2006).

L'indifferenza della regolazione pubblica si specchia nella difficoltà di farsi riconoscere: questi professionisti sono spesso “oggetti non-identificati”, svolgono lavori non comprensibili alla maggior parte delle persone, hanno una collocazione instabile nel sistema di stratificazione sociale delle professioni, lo stesso lemma consulenza è ambiguo, utilizzato a sproposito, oggetto di derisione e ironia. Però si sentono professionisti e si sentono consulenti, vivendo questa forma di incongruenza dal punto di vista del riconoscimento come una delle criticità più gravi della loro professione.

*«Secondo me secondo è sicuro, cioè deve esserlo, deve essere... una professione, come dicevo prima ci sono proprio delle peculiarità, degli aspetti diciamo del... del consulente che ne fanno professione, insomma, no? quindi... mmm e sono... e non sono solo dei contenuti di metodo ma sono anche degli... l'approccio all'attività e allo sviluppo di un progetto di per sé che comunque potrebbe essere tranquillamente la stessa cosa che fa... voglio dire un qualunque amministratore delegato che prende le deleghe dal consiglio di amministrazione e sviluppa delle attività, cioè voglio dire... una parte di queste cose qui o... in toto a seconda del*

*tipo di progetto, ma può essere la stessa ehm indi per cui penso che come di fatto l'amministratore delegato penso sia definita una professione, la consulenza è definita come... si può definire, penso si sia da definire come tale ecco... non come... se fai delle attività di consulenza ehm... che non è solo dimmi.... dammi dei riferimenti discreti in determinati... situazioni, no? ma porti avanti un progetto all'interno, che ha un inizio, una fine... degli obiettivi»*

[Aldo, 44, Arigato]

Questo capitolo vuole provare ad offrire una chiave interpretativa per comprendere questa situazione doppiamente complessa e analizzare quali effetti sull'identità professionale possa avere un riconoscimento instabile, sia dal punto di vista istituzionale che dal punto di vista sociale più in generale. Per fare questo, vorrei analizzare le argomentazioni retoriche e i posizionamenti che i professionisti della consulenza utilizzano per giustificare il proprio inserimento nel sistema delle professioni. Come vedremo, questo tentativo è spesso misconosciuto nella quotidianità del loro lavoro, sia da parte dei clienti che li assumono (ma li disprezzano) sia da parte delle persone con cui vivono il loro tempo privato (che non li capiscono), sia, infine, da parte delle istituzioni per cui sono sostanzialmente invisibili.

### **8.1 La consulenza: un fenomeno complesso o un concetto ambiguo?**

Per spiegare l'ambiguità della consulenza come professione, è utile proprio partire da una chiarificazione linguistica del termine consulenza, caratterizzato da una sostanziale ambiguità nella lingua corrente, sia in termini di significato sia in termini di riconoscimento professionale dell'attività lavorativa espressa dalla consulenza. Parola di origine latina che è stata italianizzata dal participio presente del verso *consulēre* (deliberare), consulente indica “*un professionista cui si ricorre per consigli, chiarimenti, pareri su materia inerente alla sua professione*”<sup>79</sup>.

Già semplicemente wikipedia è in grado di introdurci nei problemi di significato del termine: “*Consulenza è detta propriamente la prestazione professionale di un consulente, una persona che, avendo accertata esperienza e pratica in una materia, consiglia e assiste il proprio cliente nello svolgimento di atti, fornisce informazioni e pareri. Compito del consulente è quindi, una volta acquisiti gli elementi che il cliente possiede già, di aggiungervi quei fattori della sua competenza, conoscenza e professionalità che possono promuoverne sviluppi nel senso desiderato; in tale contesto è sostanziale il rapporto di fiducia tra il committente e chi fornisce consulenza. Tale fiducia può fondarsi su un rapporto consolidato, sulla notorietà del consulente o sui titoli accademici e professionali che egli possiede. [...] Consulenza è vocabolo equivoco con grande evidenza in quanto si riferisce a numerose categorie di attività e prestazioni che non*

---

<sup>79</sup> Fonte: Devoto, G. and Oli, G. C. (1980) *Dizionario della lingua italiana*. Milano: Le Monnier.

*è possibile standardizzare per competenze, titoli necessari o obblighi nel rapporto. Ciò facilita per mero nominalismo abusi e illeciti di diversa specie, da quelli apparentemente innocui, come dare consigli di natura professionale senza averne titolo, ad atti specificamente truffaldini.»<sup>80</sup>*

Alla luce di questa seppur breve panoramica emerge che:

- Consulente è un modo di svolgere un'attività e non individua un insieme coerente di attività professionali;
- Il tratto distintivo della consulenza è la funzione di consiglio: il contenuto su cui si consiglia dipende dalla specificità dell'attività considerata;
- L'indeterminatezza apre la strada a possibili abusi, nel contesto di un sistema di credenziali basato soprattutto su strumenti informali;

Su tutti questi punti gli intervistati sono d'accordo e si rendono essi stessi conto che la parola stessa "consulente" è una delle criticità insite nello svolgimento di questa professione, che è talmente tanto indeterminata da rendere loro molto difficile sistematizzare quello che fanno. Prima di tutto, non riescono a identificarsi nell'immagine di consigliere, che è troppo generica per offrire un quadro semantico in cui collocare la propria attività professionale, ma nello stesso tempo questa funzione non può essere svolta dal lemma consulente, che non offre loro nessun appiglio per descriversi.

*«Perché a volte anche il consigliere... anche quello è una metafora, d'altronde la consulenza viene da da da consiglio, no?»*

[Federico, 43, Arigato]

*«Però la parola consulente sai è un po' è un po' da declinare perché sai è una di quelle parole che servono dal significato che lo si usa in tanti campi diversi»*

[Mario, 53, Meneghina]

*«Quando uno dice... di fare il consulente ehm... se non associ ehm... in genere io associo la parola ingegnere per... dico sono un consulente, cioè io sono un ingegnere e faccio il consulente no? già dà più o meno un quadro no... non faccio il consulente immobiliare, ma già ti mette tra quei consulenti che uno dice vabbè ehm Accenture, McKinsey, no? inizia a inquadrarti lì in mezzo più o meno... però dà problemi ehm nel senso che non non... la parola parola... consulente da sola di fatto non vuol dire più niente...»*

[Gabriele, 27, Arigato]

*«Cioè io posso dire consulente di direzione, ma non... non lascia niente, io dico consulente di direzione, mi dicono sì, ma è lì evanescente, non hanno... non lo concretizzano, quindi devo spiegare nel concreto cosa faccio, questo sicuramente è un ostacolo»*

---

<sup>80</sup> Fonte Wikipedia, <http://it.wikipedia.org/wiki/Consulente>

[Dafne, 60, P.IVA]

*«Un tema che ti dico con il sorriso è quello di far capire agli altri che fai (ridiamo) più che altro... cioè da mia moglie... no? forse ora l'ha capito... i miei genitori, figurati... o gli amici e cioè... fai il consulente, questo anche perché ce ne sono tanti che fanno o millantano di fare i consulenti, questo è un altro problema dell'essere consulente... se uno chiede consulente, consulente è uno che da consigli... ma de che? uhm! industriale, finanziario... cioè il consulente finanziario ce l'abbiamo tagliato, informatico... tutti consulenti sono ehm... poi io dico che il consulente consulente siamo noi (ride) e non... gli altri però anche quelli sono consulenti, perché alla fine danno consigli... su come investire... come farsi aiutare dai supporti informatici da un prodotto... poi noi ci definiamo consulenti di direzione e anche quello non... uhm... una dimensione... cioè di direzione significa che dai consigli a che dirige delle aziende ehm però anche il consulente... informatico dà consigli su ambiti diversi (pausa) e bene o male si rapporta a... quindi è un po' complicato, è un po' complicato non lo so... cioè ti ripeto quando devo descrivermi ehm... faccio fatica... e quindi se vuoi... trovare un'etichetta che mi renderebbe la vita più facile da quel punto di vista»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

Questa indeterminatezza semantica è dovuta a due problematiche che, per quanto diverse tra di loro, sono in relazione: non solo consulente come parola non aiuta a definire i contenuti e i confini della professione perché come parola in sé è indeterminata, ma anche è utilizzata nella lingua corrente per definire una condizione professionale specifica e precisamente quel professionista esterno che viene assunto dall'azienda per svolgere mansioni specifiche che non sono presenti all'interno dell'azienda.

*«In realtà la consulenza è un mondo molto... vasto, se tu... cioè le attività che vengono svolte secondo me in consulenza ehm... sono veramente tantissime, a volte la consulenza è anche considerata solo un tipo di rapporto di lavoro, no? ehm... utilizzo questo come consulente esterno, nel senso solo il fatto che non è a libro paga ehm... quindi in realtà ci sono molte forme di di... consulenza, tante aziende di medio-piccole dimensioni hanno dei consulenti che a tutti gli effetti sono dei consiglieri ehm... del re, che servono a fare da contraltare o a fare da specchio ehm all'imprenditore, ma poi che in realtà non entrano nel merito, no? il Gianni Letta del Berlusconi no?»*

[Federico, 43, Arigato]

L'indeterminatezza si traduce direttamente nelle parole degli intervistati nella difficoltà di raccontarsi e di raccontare sé stessi e la propria attività professionale agli altri che non la capiscono e con le parole non sono in grado semanticamente e retoricamente di argomentare in modo appropriato ciò di cui si occupano nella vita.

*«R. Vorrei che tu mi parlassi del tuo lavoro, comincia pure da dove vuoi*

*I.(scoppia a ridere) mamma mia!!! eheheh... allora il mio lavoro è difficilmente raccontabile tant'è che non riesco ancora a farlo capire ai miei amici (ridiamo), quando mi chiedono che mestiere fai dico ehm... bhè insomma un po' di cose, giro il mondo, conosco gente, faccio cose (ridiamo ancora)»*

[Federico, 43, Arigato]

«R. Vorrei che tu mi parlassi del tuo lavoro, comincia pure da dove vuoi

*I. mpf! ...da dove... la prima cosa ehm... diciamo del lavoro del consulente è che... ehm... in realtà... è molto difficile descriverlo (ridiamo), nel senso che ehm... spesso e volentieri quando mi viene chiesto che lavoro fai ehm... vado in panico, non so proprio più... nonostante io faccia questo lavoro da più di vent'anni, perché non è mai uguale a sé stesso e quindi di fatto è anche difficile proprio fare una descrizione del lavoro... del consulente o almeno del consulente come lo facciamo noi, ehm... quindi sostanzialmente ehm... ritengo che però sia veramente una professione [R. uhm!]*»

[Pietro, 48, Arigato]

«Perché non c'era da nessuna parte il fatto di direee... ehm... appunto... sei veterinario perché o sei di qua o sei... consulente di direzione, cosa vuol dire? Cosa sei?»

[Mario, 53, Meneghina]

«Ecco, appunto, ma consulente in che senso, per cosa? ah! consulente del lavoro? no, non consulente del lavoro, intervengo nelle politiche del lavoro, politiche del lavoro ma cosa... ? cioè ogni frase che dicevo era un punto vedevo un punto di domanda nei miei nei colleghi nei miei interlocutori quindi come si fa a definirsi quando a ogni frase che presuppone ti definisca vedi un punto di domanda nel... negli occhi e un interrogativo grande come una casa nelnelnel... negli occhi del tuo interlocutore? dimmelo!! (ride)»

[Salvatore, 55, Meneghina]

«Infatti, questo sicuramente, infatti la fatica di raccontare eh ciò che si fa, io... probabilmente appunto quello che dicevo è difficile anche per un giovane, per un po' dei motivi che ti ho detto prima, ma è anche difficile perché se uno non ha una... diciamo una professione, diciamo non ha studiato in un ambito che è uno dei classici ambiti delle professionalità forti no? Come può essere l'architetto, ehm... il commercialista, il... il medico eccetera, ma è un consulente di qualcosa di di nuovo eh... e però non è un ingegnere perché allora è facile dire faccio il consulente analista finanziario, sono un ingegnere eh gestionale. Bho. Sei definito. C'è un mio amico che fa questo e eh... non non è difficile. Poi magari è difficile entrare nel merito del lavoro che lui svolge sicuramente perché magari è un lavoro complesso, però io lo colloco, sono in grado di collocarlo, allora per me che ho fatto scienze della formazione, ah cosa sei? Un formatore, ah sì di cosa? Dove? Già questa è incertezza rispetto a... a a a quello che è il ruolo sociale (risata amara) della eh dello studio e degli studi che hai fatto aggiunto al fatto di fare un lavoro non ben codificato, non ben riconosciuto e... definito, incertezza più incertezza diventa anche poi difficile anche raccontarsi, raccontare la propria identità e costruirla e quindi forse davanti a questo ho un po' ho ceduto nel senso che ho detto bho vabbè per adesso per un po' faccio l'orientatrice così almeno... è una cosa sicura... sicura non perché mi dàaa... un guadagno superiore rispetto a quello di prima, non sicura perché lavoro per l'ente pubblico perché non non c'è nessuna sicurezza in questo eh... anche perché il contratto è a termine quindi peròo sicuramente è una sicurezza dal punto di vista di che cosa fai? Questo, è chiaro? Sì, cioè avevo bisogno di io probabilmente di questo e anche di... insomma restituirlo (ride) all'esterno»

[Stella, 30, Meneghina]

Una seconda problematicità legata al significato del termine è che la parola non è neutra, ma viene spesso connotata di valore negativo all'interno della lingua italiana. Questo avviene in primo luogo per l'abuso semantico che nel corso del tempo è stato fatto di questo lemma, che viene sfruttato nell'ambito della vendita commerciale di servizi come sinonimo improprio e più elegante per indicare il venditore. La connotazione negativa deriva però anche da fenomeni di abuso che sono stati fatti in passato da parte di professionisti dalla preparazione inadeguata (come per esempio, il caso George S. May par. 6.1) che hanno avuto come conseguenza l'instaurarsi di una diffusa sfiducia da parte dei clienti verso i consulenti, soprattutto nel caso delle piccole e medie imprese.

*«Ehm... il fatto che ci sia molta confusione quindi da questo punto di vista e il fatto che il termine consulente sia... abusato, cioè adesso chiamo una compagnia telefonica il messaggio di attesa ti dice attenda prego la stiamo mettendo in contatto con uno dei nostri consulenti, ehm consulente è un termine molto ambiguo, molto ampio... all'interno del quale ci si mette di tutto, ehm... e il fatto è che dal punto di vista normativo non ci sia un riconoscimento pesa, pesa molto»*

[Ambrogio, 44, P.IVA]

*«A volte è negativo perché... perché è un servizio e quindi non è tangibile, spesso no? Risulta... sì ma te cosa mi dai? Cioè non è che mi dai questo, non mi dai un libro no? Mi vendi un aiuto e quindi magari... cioè poi siamo qua che è una zona lontana dai centri tipo Milano così e allora c'è proprio la figura del consulente di Milano ladro, che costa un pacco di soldi, ci fa fare chissà che cosa no? Poi magari queste grandi società milanesi arrivano qua e poi magari qua non è così, qua bisogna che ci si sporchi un po' più le mani»*

[Brigida, 40, P.IVA]

*«Anzi... molte aziende vecchio stampo ma neanche tanto vecchio stampo... perché sono delle grosse aziende, che hanno un grosso nome anche in Italia vedono i consulenti come dei... della serie non sai fare... non hai mai saputo lavorare in un'azienda e allora viene a dire a me che cosa... cioè non c'è una buona visione in molte parti... in questo senso la reputazione deve essere ancora più...devi, cioè a volte devi dimostrare che sei veramente utile...»*

[Fabrizia, 52, Meneghina]

Questo fatto può essere messo direttamente in relazione con la mancanza di un riconoscimento formale e pubblico specifico che protegga l'attività professionale in quanto tale: infatti, per le professioni che implicano l'obbligo di iscrizione all'interno di un albo previsto per legge, l'abuso del titolo professionale è sanzionato per legge secondo l'art. 348 del codice penale<sup>81</sup>, mentre nessuna tutela (per il cliente e per il professionista) è prevista per le non regolamentate.

---

<sup>81</sup> Art. 348, c. p. Abusivo esercizio di una professione. Chiunque abusivamente esercita una professione, per la quale è richiesta una speciale abilitazione dello Stato, è punito con la reclusione fino a sei mesi o con la multa da euro 103 a euro 516. Cfr. Cassazione

*«Quando uno parla di consulenza non può parlare di consulenza ah... finanziaria, consulenza... ah... chi vede case, no? dice di essere un consulente immobiliare, uhm... anche perché un... è una professione che non è ehm... mmm... cioè non ha nessun vincolo, cioè tutti si possono chiamare consulenti no? mmm... non c'è... l'albo dei consulenti, piuttosto che... come trovi l'albo degli ingegneri e l'albo degli odontoiatri è una professione in cui io domani mattina mi apro un'azienda che fa servizi di qualunque tipo e io posso dire che sono un consulente quindi e quindi... si è allargato ancora di più anche il... probabilmente senza ragione... ehm... la parola consulente, si è associata la parola consulente ad alcuni lavori che che... forse consulenza non sono»*

[Gabriele, 27, Arigato]

*«Allora secondo me c'è un problema proprio di semantica nel senso che bisognerebbe trovare un termine diverso per i diversi consulenti (ridiamo) nel senso che con consulente si indica qualunque cosa, ehm... quindi... il... consulente finanziario è quello che ti vende... il consulente è quello che ti vende le polizze vita, piuttosto che non il consulente di organizzazione piuttosto che non quello che ti vuole ehm di fatto vendere un pacchetto software, si chiamano tutti quanti consulenti e... ehm nell'immaginario collettivo il termine consulente non vuol dire... vuol dire tutto e non vuol dire niente, no? ....ehm quindi probabilmente bisognerebbe cambiare il vocabolario della lingua italiana e trovare dei termini specifici per le diverse professioni che sono radicalmente diverse nel senso che... ehm se restiamo nell'ambito della consulenza manageriale quindi se stiamo parlando comunque in qualche maniera di servizi alle imprese diciamo così no? ehm... (pausa) non lo so ehm... se questa sia effettivamente una professione codificabile e... ehm traducibile ehm diciamo in una sorta di certificazione e nell'iscrizione all'albo, a un albo... o a qualcosa di questo genere, ehm... proprio perché in realtà anche nel nostro lavoro poi dopo ci possono essere professionalità molto diverse... e forse andarle a codificare snaturerebbe proprio una delle caratteristiche fondamentali del consulente che è quella di essere una persona estremamente flessibile in grado di passare ehm... rapidamente da un argomento all'altro»*

[Pietro, 48, Arigato]

Come già detto precedentemente, la questione del credenzialismo formale è dunque aperta: la mancanza di un albo è un problema cruciale per i professionisti non regolamentati, ma molto difficile da realizzare nel caso della consulenza sia per i contenuti specifici della professione sia perché rappresenta una soluzione che non è più in linea con la fluidità del mondo del lavoro contemporaneo e con l'immaterialità di un'attività che è costantemente in divenire. Questo, però, non significa che non abbia conseguenze sulla vita e l'identità delle persone che svolgono questo lavoro che si trovano in difficoltà nell'esprimere sé stessi agli altri, nel narrarsi e nel costituire una comunità professionale che sappia riconoscersi come tale, primo passo basilare per l'avvio di un processo di professionalizzazione (Wilensky, 1964).

A maggior riprova della confusione degli intervistati sul loro stesso lavoro, è possibile citare la miriade di metafore che mi sono state restituite nel momento in cui con una domanda finale chiedevo loro direttamente di esprimere la loro attività professionale con un'immagine conclusiva. Solo citando qualche esempio non esaustivo, è possibile mettere in luce la molteplicità delle dimensioni che entrano in gioco quando gli intervistati tentano di definire con un'immagine la loro professione, complessità che trascende la povertà semantica della parola consulente: «NON al dottore... ehm... a un maieuta» (Salvatore), « l'ape... l'ape che va di fiore in fiore e impollina... e rende fertile la terra, permette alla natura di riprodursi...» (Albino), « come... un occhio esterno, un paio di occhiali forse piuttosto, un paio di occhiali per la realtà in un modo diverso» (Stella), «un puzzle dove manca un pezzo, noi siamo quelli che mettono quel pezzo» (Camillo), « una mano... una mano che... ehm... (pausa) un adulto e un bambino ehm... che ehm... che vanno per la strada per mano» (Maddalena), « come un... un equilibrista ma su una ragnatela, non su un filo solo» (Pasquale), «probabilmente a quell'animaletto lì... ehm che cambia colore no? [...] il camaleonte» (Aldo), «l'astronauta o il pilota di formula uno, no?» e «un ossimoro...» (Lamberto), «di Ulisse, quando dice... ah aspe... fatti non foste per vivere come bruti, ma per seguire virtute e conoscenza» (Ada), « a volte mi vedo come una manager e altre volte come un camionista (ride) eh sì... quindi... se vuoi un manager con la 24 ore su un camion potrebbe rendere l'idea» (Fabrizio), «cioè c'è la guida che ti accompagna, cioè quello che ha già fatto la strada, quando vai in montagna... la guida... la guida... la guida alpina, ecco, quelli che ti accompagnano a fare le scalate, la fanno con te, no?» (Federico)

Analiticamente, questa difficoltà a narrarsi e immaginarsi secondo un'immagine unitaria può essere letta come figlia della complessità di un lavoro che ha molteplici dimensioni significative, in cui nessuna riesce davvero a emergere come fondamentale rispetto alle altre e che spesso ha come risultato la trasformazione del tentativo di descriversi e comunicarsi all'esterno con un'immagine in una auto-ironia, a volte feroce.

*«R. ce l'ha più del pellegrino?»*

*I. no il pellegrino no... perché il pellegrino va...*

*R. o ritorna l'immagine dell'arrotino di prima (rido)?*

*I. sì l'arrotino... ma perché vedi il pellegrino va col suo cappottino in pellegrinaggio a Fatima, va a vedere il suo Dio ehm... è poco propositivo e molto sottomesso, il pellegrino, anzi è completamente sottomesso, fa un voto, mentre l'arrotino deve andare un po' di professione, poi l'arrotino... sai... deve riparare la caldaia, è un modello che non conosce, figurati se ti dice che non te la ripara, che cazzo fa, si perde la commessa oh? (ride) ecco adesso mi sono sputtanato perché sto dando corda alla... ah... immagine del consulente arrotino...*

R. non c'è niente di male

I. potrebbe essere molto male interpretata da miei... colleghi barra dai nostri clienti se gli dici che noi consulenti siamo come degli arrotini

R. perché?

I. (ride) perché facciamo di tutto... andiamo in giro, ci proponiamo e rompiamo i coglioni la domenica mattina ma è una bell'immagine se ci pensi...»

[Damiano, 27, Arigato]

In conclusione, una professione difficile da definire, un'attività che si caratterizza per l'immaterialità e l'intangibilità del servizio, la variabilità delle strategie di intervento, una costante evoluzione e trasformazione dei contenuti, la riservatezza della professione basata sull'instaurazione di legami di fiducia, la mancanza di un sistema di credenziali formali hanno fatto di questa professione uno dei bersagli preferiti della satira di stampo manageriale (Faliva, Pennarola, 1992), a partire dalla famosa battuta di Robert Townsend: «i consulenti aziendali sono tizi che ti chiedono in prestito l'orologio per dirti che ora è dopodiché se vanno con il tuo orologio»<sup>82</sup>.

L'ironia di cui sono oggetto si trasforma, come già accennavo, in auto-ironia e spesso sono gli stessi intervistati che mi raccontano barzellette di cui i consulenti sono oggetto e che confermano la diffusa opinione sulla loro cattiva fede o, in generale, la convinzione che facciano i consulenti perché non sanno fare nient'altro nella vita. Spesso queste sono storie che i consulenti si raccontano tra di loro come primo, embrionale forse, segnale della costruzione di una cultura condivisa tra i membri di questa problematica comunità professionale.

*«Allora c'è una persona, una moglie che si sposa per l'ottava volta e la prima notte di nozze con il marito gli fa... per favore vai piano che sono vergine e lui ma... come mai? Hai avuto sette mariti è impossibile! E allora lei fa... ma no il primo era un ingegnere e diceva che non funzionava, il secondo era... cazzo ne so collezionava francobolli e diceva che non era il momento, di qua di là di su e di giù, fa ma allora perché pensi che farò sesso con te? Perché tu sei un consulente mi fotterai sicuramente (risate) [...] Poi c'è quella del pastore che ha un gregge di pecore gigantesco e si ferma una macchina fuori serie lungo una strada mentre questo gregge sta attraversando, la persona che è... la persona che è seduta al volante eh dentro la macchina, allora lo ferma, vede il pastore e gli fa "allora scommetti che adesso io ti dirò... se tu mi dai una pecora ti dirò esattamente quante pecore hai nel tuo gregge" questo qua gli fa bene, accetto.... (pausa, ride) questa persona allora si connette attraverso internet, scarica un'immagine satellitare da... dal satellite tramite il suo ipod, no tramite il suo iphone, la invia tramite blackberry a una società di germania, che sviluppa le immagini in tempo reale, dice il numero e il contadino dice va bene "hai vinto, allora... prenditi pure*

---

<sup>82</sup> Citata da Adriana e Diego. Presente anche in Villette (2003), che riporta diversi altri esempi di barzellette sui consulenti (pag. 2).

*la pecora". Questo si prende quello che si deve prendere e il contadino, anzi il pastore gli fa, "allora adesso... scommettiamo che se indovino la professione che fai, tu mi ridai la mia pecora" e questo fa "Va bene". Il contadino "Tu fai il consulente", "Ah! bravo! Ma come hai fatto a capirlo? Perché sei arrivato senza che nessuno ti chiamasse... vuoi essere pagato per dirmi una cosa che so già e non capisci un cazzo del problema, quindi adesso ridammi il mio cane e vattene"»*

[Damiano, 27, Arigato]

Infatti, la stessa barzelletta viene così commentata da altri intervistati:

*«Ci sono stati anni in cui la consulenza si era per qualche tempo venduta in modo molto... pesante... senza riuscire a mio parere ad offrire un... uno scambio corrispondente... e quindi le barzellette sui consulenti, su come aiutano, sono in giro, è come dire un risvolto, una percezione della situazione»*

[Andrea, 60, P.IVA]

*«Guardi che è sottile e triste, sei venuto e non ti ha chiamato nessuno, mi hai detto una cosa che sapevo già e poi ti sei pure sbagliato, allora questo tipo di cultura, di approccio, di percezione di questa figura professionale è... purtroppo diffusa, frutto del fatto che per troppo tempo la consulenza è stata fatta in maniera approssimativa, frutto del fatto che in mezzo a tanti professionisti seri ci sono anche tanti lestofanti e frutto del fatto che fino ad oggi i consulenti non hanno investito nella loro immagine»*

[Marino, 65, P.IVA]

Per tirare le fila di questo lungo discorso, il processo di riconoscimento è messo in discussione fin dal basilare ambito linguistico e si concretizza come un *impasse narrativo e semantico* che determina l'impossibilità di rivendicare un'identità che esuli dal mero significato individuale, per collocare l'individuo all'interno di un contesto occupazionale significativo, ma anche una trama narrativa che dia significato a ciò che fa nella sua vita lavorativa.

*«Secondo me è proprio senza categoria cioè, se la categoria è essere senza categoria, non... cioè basta che leggi tre parole su acta in rete e ti rendi conto che in realtà c'è un gruppo di persone totalmente disomogenee perché poi alla fine cosa accomuna tutti? Che sono tutti iscritti alla gestione separata ehm... però bho... o la chiamiamo categoria gestione separata che è bruttissimo però non è una categoria anche perché il consulente come già per dire loro che sono ingegneri già sono ingegneri e quindi è riconosciuta quella cosa lì chi è commercialista comunque è commercialista e è iscritto a quell'albo e gli viene riconosciuta quella situazione lì, qui non c'è... secondo me è così non c'è»*

[Brigida, 40, P.IVA]

*«Sì, sì, infatti, questo sicuramente, infatti la fatica di raccontare eh ciò che si fa»*

[Stella, 30, Meneghina]

Tuttavia, il non riuscire a raccontarsi a sé e agli altri non è semplicemente un problema linguistico, ma interviene pesantemente a strutturare una forma di precarietà sottile ma dirompente che indebolisce l'identità professionale, che si vuole rivendicare per sé e che si vuole sia riconosciuta dalle persone con le quali si divide la vita privata e la vita lavorativa. Se

oltre alla professione immateriale, non regolamentata e sconosciuta, anche la stessa parola consulente è indeterminata la questione di come questi lavoratori riescano a rivendicare un'identità come professionisti. Analizzando la condizione dei knowledge workers e dei consulenti di management come abbiamo visto nel corso del capitolo 7 e la loro precaria definizione della professione (anche semantica), la domanda che sorge spontanea è necessariamente relativa all'identità professionale: esiste una specifica identità professionale relativa alla professione della consulenza? E come si configura?

## **8.2 La questione irrisolta dell'identità professionale**

Il lavoro, come occupazione *remunerata*, è stato un'invenzione della modernità nata con il capitalismo manifatturiero (Freysenet, 1999) e aveva come caratteristica essenziale quella di essere un'attività che si svolge nella sfera pubblica, *“un'attività richiesta, definita e riconosciuta utile da altri che, per questo, la retribuiscono* (Gorz, 1992: 21). Proprio per questa sua essenza il lavoro remunerato è diventato il principale strumento di ingresso nella sfera pubblica, in cui l'individuo assume un'esistenza e un'identità sociale definita dalla sua professione, crea la propria immagine identitaria e identifica gli altri da sé, è inserito in una rete di relazioni e di scambi in cui ci si confronta e misura con gli altri (Gorz, 1992). Il lavoro è la forma principale dell'impegno personale e solitamente è retribuito: quando queste due condizioni vengono soddisfatte, una persona che lavora ha un'occupazione e la sua identità sociale viene identificata in prima battuta nel compimento delle funzioni che sono collegate al suo lavoro (Crouch, 1999).

La carriera all'interno del modello fordista di organizzazione del lavoro prevedeva un percorso stabile, prevedibile fin dall'ingresso nel mondo del lavoro in cui ciascuna trasformazione era scandita dal semplice trascorrere del tempo all'interno della stessa unità organizzativa. Nel corso degli anni, l'inclusione nel mondo del produttivo sanciva il discrimine per l'inclusione all'interno della stessa società come cittadini: come sottolinea Luciano Gallino *“In Italia come in altri paesi europei il diritto del lavoro e la legislazione sul lavoro sono stati le mura della cittadella che, a partire dal 1945, ha accolto milioni di contadini, di braccianti, di lavoratori a giornata, di artigiani, di operai sotto padrone e li ha trasformati in cittadini a pieno titolo, coscienti del loro ruolo in una società democratica e della dignità che spetta ad ogni persona, indipendentemente dal censo e dalla professione”* (Gallino, 2007: 57).

L'importanza che il lavoro assume durante l'epoca della modernità societaria non ha precedenti nella storia (Accornero, 1997): non solo perché l'erogazione della propria forza lavoro consente la sopravvivenza e la costruzione di uno stile di vita individualizzato, ma perché il lavoro si è

configurato culturalmente come l'asse portante dell'identità e della condotta di vita e assieme alla famiglia è il cardine su cui si costruisce la propria biografia. Il lavoro è un elemento integrante della persona che lo svolge e diventa un simbolo di riconoscimento che fornisce indicazioni chiave sul reddito, lo status, le abilità, i possibili interessi e contatti sociali, della sua posizione all'interno della società (Beck, 1999; Gallino, 2007).

La linearità nel tempo e nello spazio dell'inclusione nel mondo produttivo viene messa in discussione dai nuovi modelli del lavoro affermatesi a partire dagli anni '90 che, a fronte di una maggiore libertà e responsabilizzazione nell'esecuzione delle proprie mansioni, premiano l'emergere di individui mobili, le cui carriere sono perennemente in costruzione e difficilmente prevedibili (Sennet, 1998). Questo nuovo modello di organizzazione del lavoro mette dunque in discussione l'idea di un'univoca identità professionale e la persistenza della condizione professionale, legata alla perdita di una posizione stabile che si assumeva in azienda e che durava per tutta la vita lavorativa (Supiot e altri, 1999; Gallino, 2007).

Se è vero che nella società contemporanea un individuo occupa più mondi e quello professionale è solo uno di questi (Holstein, Gubrium, 2000; Castel, 2009), è anche possibile affermare che, sebbene lo spazio di vita sia sempre meno definito in modo esclusivo dal lavoro, è in base a questo che la vita individuale viene strutturata, come dimensione di auto-realizzazione, di sussistenza, di progettualità, di identificazione o estraniamento (Viteritti, 2005; Gallino, 2007). L'inserimento nel mercato del lavoro continua ad avere una forte dimensione di senso e di identità per individui che sulla base del loro impiego traggono i mezzi di sussistenza e costruiscono il loro percorso di vita, le loro strategie e aspettative di mobilità sociale (Negrelli, 2005) e, in particolare, l'appartenenza professionale contribuisce spesso più della religione, dell'impegno politico o dell'appartenenza familiare a definire le identità individuali, al punto da far persistere questo fatto anche per le persone che non lavorano più ma che tuttavia continuano a identificarsi con quello che facevano (Bourdieu, 1993; Champy, 2009).

La personalizzazione del lavoro è, se possibile, ancora più evidente per i lavoratori che si occupano di gestire, produrre e comunicare conoscenza: al contrario del lavoro manuale tipico del sistema fordista, in cui l'esecutore era facilmente intercambiabile grazie alla semplificazione delle mansioni, il lavoratore della conoscenza incorpora un bagaglio di sapere e un capitale di relazioni che lo rendono unico rispetto a tutti gli altri lavoratori che possono svolgere un'attività simile. In ragione di questo, è difficile pensare che il lavoro perda di importanza: al contrario, l'attività lavorativa è una parte essenziale, singolare e personalizzata della vita delle persone che colonizza anche il loro privato, tanto quanto il lavoro di fabbrica era, invece, vissuto come una parentesi estranea rispetto alla propria esistenza (Berardi, 2001).

Parlare di identità nel panorama culturale post-moderno è sempre difficile e potenzialmente ambiguo se non problematico (Bendle, 2002): nel corso della storia culturale questo concetto si è via via sempre più più complessificato e l'apporto specifico delle diverse discipline che a vario titolo se ne sono occupate (psicologia, filosofia, sociologia, etc.) ha reso ancora più complesso capire che cosa oggi si intende veramente per identità e che cosa si vuole indicare con il concetto di sé. La visione postmoderna dell'identità è racchiusa nell'idea di *performance* (Butler, 1990): l'identità non è sostanza, ma è frutto dell'acquisizione attraverso manifestazioni (parole, atti e gesti) che sono condotte all'interno dei contesti quotidiani (Poggio, 2004), è sempre un *fare* e si configura nel momento in cui si agisce all'interno di contesti sociali nel quale l'identità che si vuole proporre agli altri viene messa in scena e rappresentata di fronte ad un pubblico (Butler, 1990).

Senza addentrarsi in una discussione sul concetto di sé che porterebbe lontano e che non costituisce la finalità di questo lavoro, assumerò la posizione teorica di James Holstein e Jaber Gubrium (2000) per i quali la soggettività è un costrutto discorsivo multisituato, relazionale e argomentativo che si realizza, nel senso di diventare reale e percepibile, nel momento in cui l'individuo si racconta a sé o agli altri. Lungi dall'essere una grande narrazione che racconta la nostra essenza, il sé si frantuma in una miriade di piccoli racconti situati, che ci informano delle molteplici identità che l'individuo può assumere a seconda dei differenti contesti nei quali si posiziona (Holstein, Gubrium, 2000). L'identità da essenza si trasforma in processo e l'individuo è l'attore e artefice della costruzione della sua identità: *“Ognuno sperimenta molte facce di sé e molti modi di appartenere ad un'identità collettiva. Per tenere insieme questa varietà e stabilirne una continuità nel tempo non esistono canali già predisposti dalla cultura, ma è necessario un nuovo investimento”* (Melucci, 2000: 36).

L'identità viene dunque interpretata non più come un sé univoco e essenziale, ma viene riconosciuta in un processo dinamico di interpretazione dell'immagine identitaria per così dire *momentanea* (Lorenzetti, Stame, 2004; Poggio, 2004), che nasce nel contesto del linguaggio e dell'interazione verbale tramite una costante ri-negoziazione, che avviene attraverso rivendicazioni, giustificazioni e narrazioni condotte in ambito prettamente linguistico (Lorenzetti, Stame, 2004). La narrazione è l'esperienza più significativa in questo senso perché consente di costruire un'unità a partire da trame molteplici e contraddittorie, lasciando al soggetto il compito di definire il senso del proprio agire e del proprio essere: *“La narrazione come spazio che contiene e che apre nello stesso tempo, come parola detta e come intenzione al senso mai del tutto conclusa, sembra rispondere al difficile compito di tenere insieme la molteplicità e l'incompiutezza dell'io contemporaneo e il suo bisogno di riconoscersi e di essere riconosciuto”* (Melucci, 2000: 39).

L'identità è narrativa perché, come afferma Ricoeur, si costruisce nel cercare di rispondere alla domanda 'chi?', la cui risposta si sviluppa nel raccontare la storia di una vita e consente di cogliere il dipanarsi delle trasformazioni di un soggetto nel corso del tempo della sua esistenza (Ricoeur, 1985). Tuttavia, il senso dell'identità narrativa va rintracciato nello stretto legame che ha con la comunità nella quale l'individuo è inserito: *“individuo e comunità si costituiscono nella loro identità ricevendo certi racconti che diventano per l'uno come per l'altra la loro storia effettiva”* (Ricoeur, 1985(III): 376, edizione italiana). L'identità è dunque un costrutto sociale e relazionale, che viene prodotto attraverso le interazioni linguistiche tra individui: è *“attraverso la narrazione che gli individui cercano di produrre dei sé coerenti e soddisfacenti sullo sfondo dei valori e delle aspettative della cultura di riferimento* (Poggio, 2004: 49)”.

A fini di analisi empirica, ciò che a me interessa dell'approccio narrativo all'identità riguarda soprattutto l'applicazione di questo concetto allo studio delle identità professionali (Clandinin, Connelly, 1999; Dubar, 2000; Cohen e altri, 2005; Speranza, 2010). Infatti, l'approccio di Dubar (2000) vede l'identità professionale come il risultato di un processo di costruzione che si sviluppa in maniera dialogica tra sé e gli altri a partire dall'uscita del sistema educativo e che avviene spesso nella forma di un futuro anticipato e nel contesto di strategie di carriera professionale (Lallement, 2007). L'identità professionale, principale elemento della più generale identità sociale, è necessariamente rinegoziata con gli altri in un processo di cambiamento continuo e è frutto di socializzazione successive (Dubar, 1991). Le forme nelle quali si manifesta non sono semplicemente relazionali, ma anche biografiche, frutto di un'assunzione progressiva di identità sociali sulla base di categorie offerte dalle istituzioni coinvolte nella vita dell'individuo (la scuola, l'università, l'organizzazione per cui si lavora...). Le identità professionali sono il risultato dei tipi di traiettorie che un individuo ha sperimentato nel corso della costruzione processuale di un percorso di vita lavorativo e per Dubar *“sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi* (Dubar, 2000: 95)<sup>83</sup>”

Nell'approccio narrativo all'identità professionale è fondamentale l'altro<sup>84</sup> e il processo di riconoscimento (Melucci, 2000; Ricoeur, 2004): la narrazione si verifica come evento sociale

---

<sup>83</sup> *“Le identità professionali sono dei modi socialmente riconosciuti, per gli individui, di identificarsi gli uni con gli altri all'interno del mondo del lavoro e dell'impiego”*, traduzione a cura dell'autrice

<sup>84</sup> Il termine altro non indica necessariamente un altro interlocutore umano: come già dimostrato nell'approccio teorico della Actor Network Theory, le relazioni degli attori nel contesto sono estremamente complesse e frutto di molteplici relazioni che avvengono non solo sul piano linguistico e con entità non-umane e non-sociali (Michael, 1996). Si opera qui una semplificazione e nuovamente si rimanda al campo empirico per dirimere la questione.

nel momento in cui ci si relaziona ad un altro interlocutore presente, immaginato, co-presente e il bisogno è quello di farsi riconoscere nella propria individualità. Come afferma Paul Ricoeur (2004): “Parlerò piuttosto di un percorso dell’identità, che incomincia con l’identificazione del “qualche cosa” in generale, riconosciuto in quanto altro da ogni altro e che passa attraverso l’identificazione di “qualcuno” [...]. Su questa transizione tra il “qualche cosa” e il “qualcuno”, drammatizzata dall’esperienza dell’irriconoscibile, si costruisce la transizione dal “qualcuno” al “sé stesso”, che si riconosce nelle proprie capacità” (Ricoeur, 2004: 277, edizione italiana) e ancora “Essere riconosciuti, se mai questo avviene, sarebbe per ciascuno ricevere la piena assicurazione della propria identità grazie al riconoscimento, da parte di altri, del proprio dominio di capacità” (Ricoeur, 2004: 278, edizione italiana)<sup>85</sup>.

La propria storia può essere raccontata secondo molti scopi e uno dei principali può essere riconosciuto nella possibilità che si ha di performare un’identità per convincere e sostenere la rivendicazione nei confronti di un sé che viene considerato desiderabile. L’investimento che un soggetto fa nel raccontare sé stesso agli altri può anche essere interpretato come una richiesta di riconoscimento, nel chiedere agli altri che confermino la coerenza dell’immagine che vogliamo dare di noi stessi. Questo può avvenire solo nel momento in cui il narrante decide di collocarsi in una posizione nel contesto di una interazione sociale e chiede che la sua identità sia confermata dal ricevente della sua narrazione in una relazione che è eminentemente narrativa e sociale insieme (Kohler-Riessman, 2001).

L’attività di prendere posizione nel discorso, che corrisponde all’inglese *positioning*, si esplica nell’atto di posizionamento che la persona decide di assumere all’interno delle narrazioni di cui si fa portatrice e nell’ambito del contesto in cui decide di collocarsi; questo concetto diventa lo strumento metodologico che discende in maniera diretta da un’idea di identità, “*percepita come processuale, molteplice e discorsiva* (Poggio, 2004, p. 52)”. Il posizionamento differisce dal concetto di ruolo: il suo uso permette di focalizzare l’attenzione del ricercatore sugli aspetti dinamici dell’interazione invece che di sottolineare la staticità, la formalità e anche il ritualismo che nasce dalla collocazione di ruolo (Davies, Harré, 1990).

Infatti, il posizionamento è il necessario contraltare della concezione narrativa dell’identità professionale: questa si forma collocando i sé nella narrazione rispetto ad altre figure presenti nella storia (Bamberg, 1997), che diventano il termine di paragone in base a cui la propria

---

<sup>85</sup> Nella letteratura che si occupa di identità vi è la distinzione tra il processo di identificazione, per il quale gli altri riconoscono un’identità e di differenza, per cui tale identità è diversa da quella di altri (Speranza, 2010). In questo lavoro, non intendo andare in profondità nell’analisi delle dimensioni sociologiche dell’identità e pertanto nella discussione che segue assumerò questa differenziazione in maniera implicita, interessandomi principalmente alla dimensione del riconoscimento (Ricoeur, 2004).

identità può essere delineata, per contrapposizione o somiglianza, soprattutto nel caso in cui, come in questo, i lavoratori non possono fare riferimento a una posizione istituzionalizzata e riconosciuta nel sistema delle professioni e, in senso lato, all'interno del mondo di senso comune, visto che i consulenti come professionisti sono dei *senza categoria* e dunque senza identità.

L'analisi dei posizionamenti è limitata al solo ambito linguistico e si esplica principalmente nell'analisi di come gli intervistati argomentativamente scelgono di rivendicare un'identità e indirizzare il modo in cui vengono compresi dai loro interlocutori attraverso strumenti verbali/non verbali e indizi contestuali che sono incorporati nella conversazione (Bamberg, 1997). Infatti, la forza euristica del *positioning* è legata alla sua temporaneità e contestualità: permette di vedere a quali identità una persona fa riferimento nel suo collocarsi nel discorso di fronte ad altri, che possono essere individuati sulla sola base del contesto nel quale avviene l'interazione, ma allo stesso tempo permette di mettere in luce i discorsi identitari sotterranei che vi sono alla base e che evidenziano chi sono gli interlocutori che il soggetto ritiene possano confermare (o meno) la sua rivendicazione identitaria.

Il posizionamento è un processo a due direzioni: il sé si propone agli altri, sebbene in una forma lontana dall'essenza statica di un soggetto unitario, ma nello stesso individua i suoi interlocutori e li trasforma nel pubblico della sua *performance*, non più inserita nella staticità di un ruolo, com'era tipica della metafora drammaturgica (Goffman, 1959), ma nell'idea processuale di un'identità in costante evoluzione e cambiamento per tutto il corso della sua narrazione (Poggio, 2004). Come dice Catherine Kohler-Riessman: "*Identities are constituted through such performative actions, within the context of the interview itself as a performance*" (2001: 704)<sup>86</sup>.

### 8.3 Posizionarsi come consulenti

Come ho cercato di evidenziare nel paragrafo precedente, il lavoro rappresenta una delle componenti più importanti dell'identità sociale di una persona e consente ai propri interlocutori di identificare qual è la posizione che si ricopre all'interno della società, in termini sia di prestigio che di status. Ciascun lavoro, ciascuna occupazione viene identificata da etichette, che sono utilizzate dalle persone per rivendicare una posizione specifica all'interno del sistema delle occupazioni per il proprio lavoro nei confronti del proprio pubblico, a cui ci si rivolge per giustificare la pretesa di essere qualcuno che ha acquisito una posizione professionale di valore

---

<sup>86</sup> "Le identità si costituiscono attraverso queste azioni performative, all'interno del contesto segnato dall'intervista stessa, come se fosse una performance", traduzione a cura dell'autrice.

(Hughes, 1984). Infatti, proprio perché caricato di una dimensione identitaria e esistenziale, il linguaggio che viene utilizzato per descrivere il proprio lavoro assume connotati valoriali e simbolici, che vengono utilizzati in modo strumentale dalle persone per giustificare il proprio posizionamento all'interno del sistema delle occupazioni e, più in specifico, delle professioni, come per i consulenti.

*«Io ho notato che c'è una grossissima differenza proprio di approccio e di modalità operative... e di gestione del rapporto con il cliente eccetera, fra i consulenti professionisti e persone magari in gambissima ehm... con... notevole esperienza, ma che hanno maturato un percorso professionale diverso quindi per esempio arrivano dal mondo delle aziende, quindi anche manager molto in gamba e che ad un certo punto della loro carriera decidono di diventare consulenti, proprio perché essendo una professione come tale ha una serie di elementi esp... di esperienza ehm... che si costruiscono nel tempo, ehm... in termini proprio di rapporti con le persone, di gestione del cliente, eccetera che non si possono imparare e che non si acquisiscono se non appunto con... con il passato, poi le technicality le le... le esperienze invece vissute in azienda eccetera sono sicuramente un elemento positivo, però io dividerei il mondo della consulenza proprio in questi due ehm... grossi settori, cioè quella dei consulenti professionisti e quella dei... manager diciamo così che ad un certo punto della loro carriera mettono a disposizione il loro bagaglio di esperienze, ehm... la differenza sostanziale è che il consulente professionista ehm... sostanzialmente ha sviluppato un metodo di approccio e delle technicality, il manager normalmente tende a replicare la propria esperienza (rido) ...e quindi a trasferire... anche da altri clienti, ehm... il proprio bagaglio di esperienza che può essere anche molto vasto, ehm però sempre facendo riferimento a... a quello che è il suo modo di gestire l'azienda»*

[Pietro, 48, Arigato]

Come dimostra questa citazione, i miei intervistati si sentono portatori di una loro propria identità professionale, proprio perché la loro attività è specifica e differisce in maniera sostanziale dalle altre presenti sul mercato del lavoro. Proprio questo è il punto di partenza della mia analisi: il riferimento all'altro è argomentativamente e retoricamente necessario per far comprendere all'interlocutore che cosa fanno e perché sono diversi, visto che semanticamente la parola consulente ha un significato perlomeno ambiguo e la loro professione non ha un riconoscimento sociale determinato. Tutte le definizioni che gli intervistati propongono sono fatte in negativo e necessitano di un altro diverso dal soggetto narrante per essere spiegate per opposizione. Ma quali sono gli altri rispetto a cui si posizionano? Sono principalmente due le figure del mondo del lavoro che ritornano nei loro discorsi e rispetto a cui loro sentono di avere un'affinità da una parte, ma profonde e sostanziali differenze da altri punti di vista:

- Chi vive il mondo dell'azienda, nella doppia figura dell'impiegato e del manager;
- Chi vive il mondo delle professioni da riconosciuto, gli altri professionisti;

*«Però lo sai tu meglio più di me, l'hai intitolata così la tua ricerca, no? Non siamo completamente... liberi professionisti o ... persone... che si devono guadagnare il pane giorno per giorno, però non siamo neanche completamente tra virgolette protetti come in un'azienda»*

[Damiano, 27, Arigato]

Queste due figure, che rappresentano i loro specchi identitari primari ma anche i loro possibili sbocchi di carriera, agiscono all'interno di storie fittamente popolate, in cui intervengono/non intervengono come comprimari i clienti, gli altri della loro vita quotidiana, i cosiddetti corpi intermedi della società (associazioni professionali, associazioni di categoria, sindacati), le organizzazioni in cui lavorano e per cui lavorano e, più in generale, la persona della strada, il compagno del treno, il panettiere, che non sono in grado di capirli. Tutti questi personaggi contribuiscono a strutturare un quadro identitario frammentato pezzo a pezzo, in cui il consulente come un postmoderno Vitangelo Moscarda è “uno, nessuno e centomila” nelle molteplici e differenti immagini che gli altri gli/le assegnano. Vediamole in dettaglio.

### **8.3.1 Vs professionista**

La prima figura significativa che appare nei loro discorsi è il “*professionista*”, colui il quale vive la sua condizione di libera professione in maniera autentica, operando in modo completamente autonomo da ogni organizzazione e per perseguire il proprio progetto professionale. Questa è una figura che assieme al manager viene mitizzata, perché porta alle estreme conseguenze un modo indipendente e imprenditoriale di vivere la professione che è proprio dell'attività in sé, non della condizione professionale di libera professione in senso stretto. Il primo punto da sottolineare è che un *vero* libero professionista si riconosce dal numero dei suoi clienti, che rappresentano la sua possibilità di sganciarsi dalla condizione di dipendenza, intesa in senso lato, come forma di subordinazione ad un ente organizzativo che garantisce la continuità nell'attività lavorativa.

*«Finto autonomo ehm eee... perché appunto ci sono autonomi e autonomi, l'autonomo che ha un unico cliente eehmm... è un autonomo che dipende e quindi è molto di-pen-den-te, è molto fragile, è molto lo dico perché ce ne sono moltissimi in queste condizioni insomma»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

*«Non la vivo con ansia non mi crea... ehm problemi sapermi... ehm senza contratto a tempo indeterminato o... anche in questi momenti di crisi, alla fine voglio dire forse come tutte le professioni ma questa è una professione in cui se entri ti crei il tuo network, il tuo giro di clienti, di colleghi, di ex-colleghi, di amici, di altri consulenti ehm... che un po' ti... come dire... ti ti... uhm bhè è come una rete sotto no? cioè puoi cadere no? [...] però sai sei talmente dentro, porti dei clienti... perché non dovrebbe, perché dovrebbero rinunciare a me?»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

Questo significa che essere libero professionista non significa avere un legame con l'azienda in partita IVA, ma essere in grado di sostenere la propria attività grazie al business che in prima persona si è capaci di creare, sfruttando i propri contatti personali e andando oltre l'organizzazione alla quale si può o meno appartenere. L'identificazione con la figura del libero professionista avviene, dunque, sulla base di molteplici aspetti che sono tutti incardinati sulla questione di che cos'è l'autonomia in senso lavorativo per i miei intervistati. Un primo punto può essere riassunto come la possibilità di fare quello che si vuole e di assumersi la piena responsabilità nel bene e nel male del proprio lavoro, costruendosi da soli un proprio percorso professionale, indipendentemente da situazioni organizzative in essere che precedono la decisione di diventare *freelance*.

*«Io... sono convinto che la libera professione sia la cosa più sfidante che una persona possa fare quindi mettersi in gioco per raggiungere un obiettivo eh... che può essere il proprio ideale e quindi... se da una parte ti metti in gioco, quindi ti impegni di più, dall'altra parte è quello che vuoi fare quindi ti impegni di più, quindi sono molto... mmm molto rispettoso delle persone che si mettono in gioco in questo modo, da libero... da libero imprenditore [...] a una persona che faccia il libero professionista su quello che gli piace fare e che si mette in gioco, questo a me piace molto della... questo è quello che rispetto molto dei liberi professionisti, quelli che si mettono in gioco e che hanno il coraggio di... mmm mettere a rischio alcune certezze in cambio di seguire un ideale e seguire quello che gli piace, che non è che lo... insomma tutti i liberi professionisti, ci sono i liberi professionisti che non mettono in gioco un cazzo, quello invece è solo una questione di vantaggi e svantaggi che dicevo prima»*

[Damiano, 27, Arigato]

Un altro elemento è che un professionista della consulenza è in grado di valutare il proprio lavoro assegnando un prezzo e, in modo differente da altri professionisti che hanno un albo che lo fa per loro attraverso lo strumento dei tariffari, lo deve fare in modo veramente autonomo, a seconda del riconoscimento che è in grado di strappare al mercato. Le professioni con albo in questo senso sono percepite in modo negativo, proprio perché cercano di proteggere la loro rendita di posizione, senza offrire una seria garanzia al cliente in termini di qualità del servizio.

*«Pensare da professionista è proprio un'altra cosa, cioè significa pensare a come va il mercato ooo... essere capaci di percepire quali sono le proprie competenze, che non è una cosa facile, perché la maggior parte delle persone (sospira) le competenze se le fanno misurare all'esterno però... quando tu non hai un mestiere chiaramente definito e con dei tariffari ehm sai che sai fare certe cose, però non è mai la stessa cosa che fai perché cambiano le situazioni, devi cercare di essere consapevole tu di quali sono le tue competenze perché poi ci devi appiccicare oltre a un valore un prezzo, quindi...»*

[Albino, 43, Meneghina]

*«Cosa che invece a livello europeo si tende a dire basta con le professioni e con gli albi, che vogliono dire delle enclave di... persone che difendono in questo modo il proprio lavoro, la propria rendita no? ...di posizione»*

[Manuele, 56, P.IVA]

Per ultimo, ma non in ordine di importanza, c'è la questione del riconoscimento, che crea una sorta di embrionale comunità di destino con le altre professioni del terziario avanzato, che allo stesso modo non sono riconosciute. Infatti, come abbiamo già accennato precedentemente parlando della semantica legata alla consulenza, la consulenza è una professione che non viene riconosciuta in sé e ha sempre bisogno di essere accompagnata ad una specificazione, che è spesso legata all'organizzazione nella quale si opera, diversamente da altri professionisti che operano sul mercato nel contesto di occupazioni consolidate, per cui il riconoscimento avviene sulla base del contenuto del loro lavoro, universalmente noto.

*«È una di quelle professioni nuove che non sono ancora entrate nella cultura comune, mia madre non ha ancora capito quello che faccio, ma non solo la mia, eh, anche la madre di tutti gli altri miei colleghi, sono dei mestieri recenti e anche abbastanza intangibili, che è difficile descrivere e anche sistematizzare secondo me, per me sarebbe un po' la morte di questo mestiere definire un sistema di competenze in maniera precisa»*

[Beatrice, 40, P.IVA]

La mancanza di riconoscimento per il consulente è dunque strettamente legata all'immaterialità del lavoro, che non può aggrapparsi al suo prodotto per dimostrare l'esistenza di un'attività professionale vera e propria: un avvocato fa una causa, l'architetto e gli ingegneri producono progetti, ma il consulente che cosa fa?

*«La mia è una categoria... marginale e... come ti dicevo anche perché molto spesso non... non le persone non sanno materialmente cosa vado a svolgere, quindi io devo spiegare devo cercare di far capire, anche la stessa mia mamma, mia mamma ancora oggi mi dice "Patri, ma mi spieghi bene tu cosa fai perché io non abbia chiaro e capito molto?" Allora cerco sempre di vabbè mamma mo ti spiego sai io quando vado in un'azienda ehm... sai non lo so se l'azienda produce la pasta, io devo controllare tutte le materie prime, tutte le macchine, che le macchine funzionino bene, che le pulizie vengano fatte (ride)»*

[Patrizio, 38, P.IVA]

*«Non la riconosce perché diciamo che chi fa consulenza per fare un esempio banale no, voglio dire ci si rompe un tubo si ripara, si vede, la consulenza è quasi intangibile e spesso i risultati non sono nell'immediato, sono risultati che vanno al di là allora devi avere questa capacità così persuasiva di infondere in chi ti ascolta questo senso di ottenimento, di raggiungimento di un obiettivo che stando a dei dati verrà raggiunto quindi valutando tutte le variabili belle o brutte che ci sia e spesso la gente non aspetta cioè non... cioè vuole cose che si toccano sostanzialmente»*

[Matteo, 42, P.IVA]

Il mancato riconoscimento viene vissuto come una deprivazione simbolica rispetto ai professionisti tradizionali, perché sono figure riconoscibili e riconosciute, presenti nelle rappresentazioni del senso comune, rispetto a cui i professionisti della consulenza si

posizionano con un senso di inferiorità, perché al contrario a loro questo riconoscimento è nei fatti negato. La funzione dell'albo, inoltre, va al di là di quello che dovrebbe essere il suo scopo (uno strumento formale di credenzialismo) ma si costituisce nelle rappresentazioni degli intervistati come un'associazione di lobby che promuove in maniera attiva politiche di chiusura sociale del proprio mercato di riferimento e, come tale, assume una connotazione totalmente negativa nelle loro parole. Anche per chi ha la fortuna (grazie alla formazione universitaria) di poter accedere ad un albo, questo viene vissuto soprattutto come uno strumento vuoto per il mantenimento di una casta, perché l'attività professionale che viene svolta dai consulenti-ingegneri o dai consulenti-psicologi non è né capita né considerata prioritaria dagli albi di riferimento.

*«Però di pancia ti dico... bho! è quello che fanno gli albi? [...] penso di no... penso che non hanno quel... dovrebbe essere cioè dovrebbe avere un tema più qualitativo, cioè di garantire la qualità però oggi secondo me... sono iscritto all'albo degli ingegneri se vuoi, ho anche quel cappello lì, che mi garantisce? garantisce cosa a chi?»*

*R. la cassa?*

*I. garantisce la cassa... la cassa e la casta, perché tutto sommato perché hai il filtro del... dell'esame di stato del del.... del versare i contributi oltre che alla cassa anche al ehm... all'albo, all'ordine, ma più di quello? che garanzie dà? non mi riconosce neanche, non sa neanche cosa faccio, che cosa può garantire?»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

*«Mi sento totalmente un outsider rispetto alle normali collocazioni giuridico-fiscali della persona, addirittura nella partita iva... forse adesso l'hanno cambiato però nelle voci delle agenzie delle entrate quando ti vai a registrare io mi sono registrata sotto la voce ALTRO perché non c'era... si... si... siamo invisibili»*

[Beatrice, 40, P.IVA]

In conclusione, i consulenti si sentono professionisti a metà, persone a cui il prestigio dell'inserimento nel sistema delle professioni viene negato, ma che nonostante tutto mitizzano la condizione della libera professione e fanno un vanto di tutte quelle caratteristiche del loro lavoro che invece la ricordano così da vicino e di cui assumono i tratti nel corso della gestione del loro lavoro quotidiano. Infatti, uno degli aspetti più interessanti, che era già emerso anche nel corso dell'analisi descrittiva, è la crescente importanza delle dimensioni di imprenditorialità e autonomia anche nel contesto del lavoro dipendente, in seguito alla diffusione di forme di impiego professionale non facilmente e chiaramente identificabili in quella tradizionale del "libero professionista".

Con professionisti, infatti, si intendevano quegli individui che svolgevano attività autonoma svincolata da vincoli di organizzazione e basata su un sapere scientifico e specialistico, a cui si

accede attraverso un curriculum di studi specializzato, come ad esempio gli avvocati, i notai o i giornalisti, sancito dall'ingresso in una associazione (Crucini, 1999). Questo significa che il lavoro all'interno delle realtà del terziario avanzato, come la consulenza, rivendica caratteristiche proprie dei liberi professionisti tradizionali, quali la gestione di network di contatti, meccanismi di discrezionalità, reputazione e notorietà, standard professionali, una cultura lavorativa e il fatto di basarsi sull'assunzione del rischio inerente le proprie decisioni. In una parola, i consulenti si sentono *professionisti* nel senso più tradizionale del termine e vivono come profondamente iniquo che ad essi non sia corrisposto lo stesso prestigio concesso ad altre professioni più consolidate.

*«La mia logica di lavoro è... è analogo a quella di un libero professionista, cioè fondamentalmente le attività sono le stesse, la flessibilità che garantisco sul lavoro è la medesima di ogni professionista»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Sai... ehm... bisogna vedere cosa si intende per libera professione... libera professione... è ehm... mmm secondo me... (pausa) la chiave poi dididi... dell'attività professionale, nel senso che di per sé uno deve ragionare secondo me ehm... a... a... non con l'idea di dire sono un dipendente o sono un libero professionista no? è molto aperto il discorso, cioè io penso che di fatto poi il... massimo livello di... ehm... competenza e... è quella che ti consente essere... imprenditore, libero professionista poi alla fine no? imprenditore... imprenditore poi ha... tra virgolette... chiaramente perché poi uno lo faccia all'interno di una ehm struttura di una sua proprietà o all'interno di una struttura che è parzialmente sua piuttosto che è all'interno di una struttura che non è di sua proprietà resta sempre, vige sempre questa regola qui [...] cioè... che uno debba... come dire... passare il badge o rispettare un orario ehm... non è secondo me una condizione che dice che quello lì è ehm... un dipendente e l'altro è un libero professionista cioè non è quello che... che conta poi in concreto penso no?»*

[Aldo, 44, Arigato]

*«Come lavoro da dipendente cioè è da dipendente però di fatto ehm... è molto imprenditore perché vai da solo dal cliente, ti gestisci la giornata, devi... ehm comunque coinvolgere, convincere ehm... del tuo valore il cliente, quindi hai un aspetto iniziale molto commerciale e... tuo personale, cioè di venderti bene poi... hai un aspetto operativo, produci un output, quindi conosci qualcosa ehm... e non timbri il cartellino, cioè è un dipendente però non è... andare in fabbrica a fare l'operaio come non è andare a fare controllo di gestione e iniziare alle otto e mezza di mattina e finire alle nove di sera facendo report che poi devi inviare alle varie persone dell'azienda ehm [...] il bello è quello, sapersi, potersi gestire un attimino e non hai un capo che comunque tutti i giorni ti dice devi fare questo, questo e quest'altro, no?»*

[Gabriele, 27, Arigato]

### 8.3.2 Vs “azienda normale”

Sull'altro versante dei loro posizionamenti identitari c'è l'azienda, che è l'altro possibile ambiente che può fare da contraltare rispetto alla loro attività professionale, che vedono come due mondi paralleli ma distinti, i lati opposti di una stessa medaglia i cui contenuti sono legati alla gestione dell'azienda, in senso lato: da un lato l'azienda “normale” come la chiamano loro, dall'altro la consulenza che ha i suoi ritmi e i suoi problemi, ma che è una delle scorciatoie per inserirsi nel management di altre società. Infatti, la figura che identificano come loro simile è quella del manager, dell'amministratore responsabile, di colui che si occupa della parte gestionale e che si contrappone all'altra loro anima da libero professionista, che invece vede nell'imprenditorialità la sua chiave identitaria.

*«Fondamentalmente in un'azienda strutturata più scali la gerarchia più ti generi autonomia, in Dolomiti fondamentalmente all'interno di un progetto ho già tutta l'autonomia che voglio, è per quello che ti dicevo che è una realtà piccola, però anomala perché fondamentalmente io all'interno del progetto imposto il lavoro, la metodologia di lavoro e i rapporti con il cliente in maniera totalmente autonoma, cosa che invece l'azienda strutturata per gestirti in maniera autonoma devi essere ehm amministratore delegato (ride), anzi non avrei probabilmente tutta l'autonomia (pausa) alla fine... è è questo la discriminante, è quella dell'autonomia, del poterti gestire... una cosa senza... senza essere il mero esecutore, mentre in un'azienda strutturata più sei ai livelli bassi più sei il mero esecutore, più cresci, più si amplia la tua scala di autonomia e di responsabilità, perché ovviamente autonomia e responsabilità vanno di pari passo»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Mi sento ibrido nel senso che ho comunque ehm... ricevuto e dato ehm... dalla da due ambienti che comunicano no? tutta una serie di competenze, poi il mondo della consulenza lasciami dire è parallelo rispetto al mondo dell'azienda... manifatturiera e di servizi quindi... io ho vissuto e questo è ehm... come dire... come aver studiato... di sera, cioè è lo stesso concetto nel senso che tu cerchi di trovare per carità ehm... mmm... prima ti trovi nelle condizioni dididi... comprare un determinato servizio, dall'altra parte ti trovi... ehm ti trovi invece a venderlo»*

[Aldo, 44, Arigato]

*«C'è anche un'altra dicotomia ehm... mmm forte che... che si... che trova spazio di svolgersi nella libera professione, che è quella tra imprenditore e manager cioè... più uhm... siamo tutti un po' imprenditori e siamo tutti un po' manager, secondo me ci sono alcune princ... ci sono alcune competenze dell'imprenditore e anche dell'imprenditore di sé stesso che non si imparano, sono... sono innate per cui... l'imprenditore ha una propensione al rischio che non tutti hanno ehm e... non sto dicendo che io sono più imprenditore che manager, anzi io probabilmente anche mi sento più manager perché effettivamente come vedi io gestisco progetti ehm... più che... ehm... che trovarne, che creare opportunità di business...»*

[Pasquale, 40, Dolomiti]

La prima immagine che mi consegnano del lavoro in azienda è che è qualcosa di estraneo, di differente, a cui possono tendere e prepararsi attraverso la consulenza ma che è irriducibile alla

loro quotidianità, che è un'altra storia. Il mondo dell'azienda è alieno sulla base di due dimensioni, identificate nel ruolo della gerarchia e della struttura nel mondo aziendale e nella ripetizione di compiti sostanzialmente uguali a sé stessi nel tempo. Gli intervistati sono angosciati all'idea di passare tutta la loro vita professionale nello stesso luogo, con le stesse persone, a svolgere gli stessi compiti: il randagismo è parte essenziale della loro identità.

*«Quando vedo persone che per 8 ore a una scrivania, a un computer legate lì sinceramente un po'... faccio fatica a immaginarmi in una situazione di quel tipo... non è molto piacevole secondo me stare lì fermi chiusi per 8 ore... sempre nello stesso posto con le stesse persone, con gli stessi problemi...»*

[Albino, 43, Meneghina]

*«Ti spaventa no fare la stessa cosa per tutta la vita no? proprio perché l'ho fatto per cinque anni e farlo è una cosa che mi ha fatto scappare dal dal... dal lavoro di routine come può essere il lavoro in banca, che magari non lo è eh! però io l'ho un po' interiorizzato in quello l'ho un po' classificato lì... proprio questo, proprio l'attività di essere... di essere sempre... alzarti la mattina, prendere quel treno prendere andare lì... vedere le stesse persone, andare a casa, quello mi spaventa più quello che non... ehm... il poco tempo che hai a disposizione per altre cose, preferisco avere meno tempo ma gestirlo, capito?»*

[Lamberto, 34, Arigato]

*«Quando ho fatto la tesi ho conosciuto un paio di aziende aeronautiche e ne ho avuto una sensazione sgradevolissima di... un mestiere molto ehm specialistico perché tu entri in un'azienda e fai un mestiere per 300 anni... sempre nella stessa maniera e mi aveva terrorizzato»*

[Federico, 43, Arigato]

*«La cosa che io odiavo di più di quando facevo il progettista è che ogni giorno era uguale, cambiava il disegno che facevi ma in realtà facevi sempre le stesse cose accendevi il pc, tiravi la riga, controllavi le tolleranze... dopo un po'... era sempre così»*

[Manlio, 31, Arigato]

La persistenza all'interno di una posizione lavorativa stabile, non in termini contrattuali visto che quasi tutte le persone citate sono dipendenti a tempo determinato, ma stabile nei contenuti e nell'inserimento gerarchico viene considerata alienante della propria attività e preparazione professionale, qualcosa di talmente lontano dalla propria personalità da essere disposti a sacrificare parte della propria vita privata. Infatti, gli intervistati non tanto spaventati dall'idea della precarietà della loro posizione ma dalla troppa stabilità del lavoro in azienda, che ai loro occhi è sempre uguale giorno dopo giorno, limitante dal punto di vista della creatività e della opportunità di apprendere nuovi contenuti, cristallizzato nelle relazioni sociali e nei ruoli a cui si è assegnati all'ingresso nell'azienda.

Infatti, un secondo punto critico può essere rintracciato nell'insofferenza ai ruoli, alle gerarchie, all'inserimento in una struttura organizzativa, la cui unica via di fuga è rappresentata dalla scalata verso i livelli dirigenziali.

*«In azienda ti sembra di subir una frenata quando vai a lavorare in azienda, no? perché sei... hai un ruolo che è ben definito e da lì non spazi, non è che poi appunto cambi dopo anni certo ti sposti e cresci, ma altrimenti... no»*

[Ada, 32, Arigato]

*«La fatica che prova nei confronti delle regole, delle procedure ehm... del ehm... del rapporto con la gerarchia quotidiano, costante e ripetuto in un ambiente in cui gli obiettivi sono tendenzialmente ehm... si evolvono uhm lentamente e quindi c'è una continuità e una costanza con cui convivere»*

[Salvatore, 55, Meneghina]

*«Tra l'altro casualmente in una vacanza che ho fatto che ho incontrato uno di questi ingegnerini di Fiat, mi ha detto guarda io sto lavorando a due... da due anni, da due anni e mezzo su questo componente del motore ehm che non mi ricordo neanche cosa fosse valvola che si muoveva o chissà cosa e lui lavorando su questa cosa cercando di ottimizzare, cambiare la forma e cercava di lavorare su questa piccola cosa che assieme al lavoro di altri 500 ingegneri ehm... che non conoscevi o vedevi alla fine saltava fuori quel pezzo di motore, che poi veniva messo, faceva parte del motore, faceva parte dell'auto che poi veniva venduta, quindi per farti capire sei anche tu un ingranaggio no?»*

[Lamberto, 34, Arigato]

Perché sono così spaventati dall'azienda? Cos'è che rende la figura dell'impiegato così lontana da come loro vorrebbero vivere il loro lavoro? Sostanzialmente la prima e principale paura è che la posizione stabile in azienda possa risultare ottundente rispetto all'espressione della propria personalità e professionalità, in altre parole che non permetta loro di esprimere compiutamente sé stessi nel proprio lavoro. Questa è spesso una delle motivazioni principali alla base della scelta di uscita (volontaria) dal mondo dipendente per avviare una propria attività professionale.

*«Volevo sganciarmi dall'aver qualcuno sopra di me che si... che potesse dire fai così, fai così e volevo essere responsabile delle mie azioni, pagarne le conseguenze e averne i benefici, in prima persona»*

[Ambrogio, 44, P.IVA]

*«Per uno spirito di libertà e di indipendenza che è proprio del mio carattere, io purtroppo sono allergico all'orario fisso, sono allergico al dover lavorare secondo delle direttive rigide impartite da un unico soggetto che è un imprenditore quando tu lavori come lavoratore dipendente per un'unica azienda, questa è una cosa che ti dà grandissimi vantaggi in termini di sicurezza e stabilità però ti dà molte ehm... diciamo molti svantaggi in termini di libertà, di creatività, di poterti esprimere soprattutto se come nel mio caso ti ritrovi un carattere che tende un po' a voler spaziare, a voler cercare le opportunità di lavoro piuttosto che non contare su un'unica opportunità di lavoro fissa»*

[Manrico, 48, P.IVA]

All'interno del mondo aziendale, l'unica figura con la quale sentono di avere affinità è proprio il manager, che consente loro di coniugare i tre aspetti della propria professione (professionalità, autonomia e imprenditorialità) anche all'interno di un sistema gerarchico e strutturato, proprio perché ne è a capo. Infatti, sono consapevoli che per arrivare ad avere l'autonomia che gli viene già ora garantita a livelli gerarchici bassissimi e in piccole imprese dal lavoro di consulenza dovrebbero essere al top gerarchico di un'azienda "normale", come la chiamano loro.

*«Fondamentalmente in un'azienda strutturata più scali la gerarchia più ti generi autonomia [...] alla fine... è questo la discriminante, è quella dell'autonomia, del poterti gestire... una cosa senza... senza essere il mero esecutore, mentre in un'azienda strutturata più sei ai livelli bassi più sei il mero esecutore, più cresci, più si amplia la tua scala di autonomia e di responsabilità, perché ovviamente autonomia e responsabilità vanno di pari passo»*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Perché poi non c'è mica tanta differenza tra un manager dipendente di una grande azienda e nella media azienda e un lavoratore in proprio, non c'è tantissima differenza... nel senso che un manager, un dipendente intendo, di un'azienda privata, non di un'azienda pubblica, lì il mondo è diverso, ma in un'azienda privata è abituato a lavorare per obiettivi, primo, è abituato a raggiungerli altrimenti va a casa, è abituato a ehm... a vivere il lavoro come una sfida, come un'auto-realizzazione, che sono le tre caratteristiche comuni che c'è con il lavoro autonomo, assolutamente, parliamo della parte apicale del lavoro dipendente, manageriale»*

[Edoardo, 52, P.IVA]

Infatti, è proprio questa possibilità di accedere facilmente all'autonomia, all'imprenditorialità, alla professionalità del *project management*, come viene definita in termine tecnico la competenza richiesta ai consulenti, l'elemento che rende la consulenza di direzione appetibile per chi vuole diventare manager nel più breve tempo possibile. I giovani che decidono di intraprendere la strada della consulenza nelle grandi corporation usano in modo strumentale questa professione, perché sono convinti che è quanto di più simile sia possibile trovare per un neolaureato al mestiere di manager e imprenditore, sia che abbiano un'azienda familiare da gestire nel loro futuro sia che decidano di mettere a frutto le proprie competenze gestionali all'interno di una società già avviata. In entrambi i casi, è alla figura del manager che pensano quando si immaginano il loro futuro, mentre il loro presente lavorativo è una continua anticipazione e training al ruolo che vorranno impersonare "da grandi".

*«Dopo un po'... o salti all'interno di una società di consulenza e quindi ricopri ruoli importanti che ti piacciono però... oppure vai fuori, a me piacerebbe anche andare in azienda, per vedere anche e è la classica fissa del consulente se dopo anni di supporto e di... magari ehm supporto nell'ombra ovviamente dei manager aziendali riesci a sostituirti a uno di questi e a fare meglio»*

[Corrado, 31, Corporate]

*«Se dovessi ehm ad oggi se mi vedo... in un futuro tra dieci, quindici anni, mi vedo o come manager di un'azienda, ma ti dico sinceramente non mi vedo qua in \*\*\* nel lungo termine perché è impossibile avere... e io vorrei avere una famiglia in un futuro, è un lavoro non si concilia bene con la vita privata. Quindi io mi vedo come manager in un'azienda oppure e questo sarebbe il mio sogno nell'azienda mia, aprire un'attività mia, sulla base poi dell'esperienza che ho accumulato in consulenza, però non come consulente privato... un'azienda di servizi di produzione, ma non più consulenza»*

[Fausto, 27, Corporate]

*«Considerato che nel medio-lungo termine tornerò a lavorare a casa, dove ho la fortuna di avere un'attività già avviata dai miei genitori, un'azienda di commercio di macchine utensili e... praticamente volevo acquisire il maggior numero di... esperienza per poter essere autonomo nella gestione di un'impresa portando del valore, dunque ho deciso di tra virgolette di sostituirmi al miglior offerente in termini di esperienze, finché la mia curva di esperienza rimanga verticale e al momento in cui si appiattisce cambio»*

[Tiziano, 25, Corporate]

*«Farò un lavoro diverso, gli anni che faccio ora sono la mia gavetta e il mio investimento per il futuro»*

[Alice, 28, Corporate]

In conclusione, parlare di professionalismo come modello di organizzazione del lavoro per principio opposto all'organizzazione sembra un controsenso alla luce dei posizionamenti che gli intervistati assumono nei confronti delle posizioni manageriali. Se è vero che vedono la cultura impiegatizia come opposta culturalmente alla loro, in termini delle limitazioni che la caratterizzano in autonomia, libertà e creatività, è anche evidente come vedano i managers come il gruppo professionale a loro più contiguo, di cui condividono in parte la giurisdizione sul sapere e l'atteggiamento nei confronti del lavoro (Boussard, 2010). I consulenti sono gli *esperti* del sapere manageriale, ma si pongono in continuità con la figura del manager che rappresenta il cliente tipico dei loro servizi di consiglio, ma contrariamente a quanto avviene per le professioni tradizionali è a sua volta esperto del sapere di cui i consulenti rivendicano una preparazione specialistica. Questo facilita il passaggio tra le due posizioni e, infatti, i consulenti solo eccezionalmente svolgono la loro intera carriera all'interno del mondo della consulenza, come vedremo successivamente nell'analisi delle traiettorie biografiche di accesso alla professione (Boussard, 2009).

Soprattutto per le grandi corporation, la consulenza funziona come agenzia di reclutamento per i quadri dirigenziali di alto livello e il passaggio da consulente a dirigente nelle aziende clienti è spesso non possibile, ma auspicato, per le occasioni di business futuro che può generare (Henry, 1997). La permeabilità tra il mondo dell'impresa e il mondo della consulenza rappresenta una delle motivazioni più importanti che spinge i laureati più bravi e più ambiziosi in scienze economiche o ingegneristiche a iniziare la carriera di consulenza: questo viene reso possibile

dalla condivisione di un sapere “gestionale” che rappresenta la giurisdizione condivisa della consulenza di management e dei *managers* (Boussard, 2008).

### 8.3.3 Vs l'organizzazione

In ultimo, vi è ancora un importante “soggetto” rispetto a cui si posizionano quando guardano al mondo dell'azienda, che non è una figura in carne e ossa, ma è l'entità organizzazione. Tradizionalmente considerate irriducibili (Abbott, 1988; Freidson, 2001), organizzazione e professionalismo hanno iniziato a costruire nuove forme per dialogare tra di loro, come abbiamo visto nel par. 7.5, che mettono in discussione la visione di una lavoro professionale nell'organizzazione come proletarizzato o deprofessionalizzato, a favore della costruzione di una cultura professionale organizzativa (Evetts, 2010) che trova nell'organizzazione un nuovo spazio di confronto.

Anche nel caso della libera professione, in cui quest'organizzazione è frutto del lavoro congiunto dell'intervistato e dei suoi soci che l'hanno creata dal nulla, essa viene rappresentata come un vincolo/opportunità, qualcosa di cui non possono fare a meno ma a cui devono cedere un pezzo della loro identità professionale per riuscire a costruire un sistema di credenziali per farsi riconoscere dal mercato. Questo passaggio diventa un processo difficile, che mette in discussione l'immagine che hanno di loro stessi e a cui inconsciamente resistono, anche se non subiscono ma agiscono il processo di costruzione dell'organizzazione.

È emblematico in questo senso il percorso che ha vissuto uno dei miei tre casi studi, Meneghina S.r.l., che da aggregato di lavoratori autonomi si vuole pian piano trasformare in una vera organizzazione, in cui il lavoro svolto e i progetti non identificano più un singolo consulente, ma l'organizzazione in quanto tale e con difficoltà i consulenti riescono ad accettare questa logica nuova di condivisione, seppur rivendicata nei loro discorsi.

*«Quello che ho visto io ehm... è stato un tentativo di passare da una logica ehm... di professionisti che hanno i loro contatti e... si muovono autonomamente verso i clienti ehm... per soddisfare le loro esigenze a un tentativo di provare a pensarsi come... uhm... come un gruppo di persone che risponde eh... alle richieste, propone soluzioni, propone servizi che possano appunto... più maggiormente integrati di quelli che possono essere no? Una proposta di un un consulent... un professionista che necessariamente ha fatto un percorso specifico e all'interno della sua professionalità ci stanno solo alcune cose, non non tutte. E e... questo non lo so se io magari non ho dato... non ho avuto il tempo per vedere questo sviluppo era la cosa che nella mia testa aveva fatto scattare un po' quell'interesse nel dire se resto qui eh... posso vedere come funziona appunto un gruppo... cioè come si lavora tra professionisti diversi ah... su progetti magari anche complessi. E forse non lo so... non sono arrivati i lavori giusti, (ride) non sono entrate le commesse giuste, forse è stato un periodo in cui ancora era di transizione, per cui la*

*mentalità era difficile abbandonare quella quella mentalità... [...] resistenze eh... di tipo... mmm non lo so come definirle ehm... non so sinceramente ehm il fatto di non voler rinunciare... a pensarsi come individuo ehm... mmm la resistenza proprio a... ad aprirsi... ad aprirsi al gruppo. Questo tipo di resistenza... non so se ti ho fatto capire, se una resistenza di tipo psicologico o che ha a che fare con l'identità, l'identità professionale di ciascuno, la paura di perdere un pezzo di quella che è la tua storia forse.*

*R. come se la propria identità professionale fosse fatta dei progetti che si fanno*

*I. Sì, sì... si penso di sì, quindi un attaccamento a quello che si è fatto alalal... un attaccamento al progetto proprio, non... diciamo la fatica di vedersi proprio in un... in un ruolo e in una organizzazione che ha un suo pensiero, dell'organizzazione, ehm una sua vita, un... un suo inizio, un suo sviluppo e probabilmente una sua fine, cioè è il fatto di vedersi ancora molto come io ho fatto questo ehm e sono legato quindi a quel progetto lì e ehm con fatica... e faccio fatica a veder sparire questo nome, no?»*

[Stella, 30, Meneghina]

Ma allora perché decidono di rinunciare alla propria individualità e autonomia come liberi professionisti? Come abbiamo già visto nella parte descrittiva, l'organizzazione risponde ad un bisogno di protezione dal mercato, come una sorta di garanzia che permette al consulente di segnalare la qualità che può mettere all'interno del proprio lavoro: è una forma di credenzialismo "fai da te" su base negoziale, l'organizzazione protegge il consulente e il cliente a livello intermedio, proprio in quella fascia di mercato a metà strada tra il mercato selvaggio e l'assenza dello stato consentendo loro di superare l'impasse che vivono nel mancato riconoscimento della loro attività professionale e nel venir meno del ruolo delle associazioni come corpi intermedi della società (Streck, Schmitter, 1985). L'organizzazione viene utilizzata in modo strumentale fino ad essere in alcuni casi pura virtualità, la cui esistenza è legata alla visibilità di un marchio che rappresenta lo scopo e l'essenza del suo essere in vita, come nei casi che abbiamo analizzato nel capitolo precedente.

*«Che cosa differenzia il fatto di lavorare in una società di un certo tipo rispetto alla pura e semplice attività professionale del freelance, il freelance non può vantare nessun brand, quindi può vantare solamente la propria conoscenza e il proprio know-how e le proprie relazioni personali... quindi sicuramente ehm... deve essere ehm... insito nel nell'ambito della propria attività lo spirito imprenditoriale, la capacità, la curiosità e il... la ricerca di cose nuove e il... continuo aggiornamento etc però nel caso del freelance è finalizzato solamente a... eventualmente ampliare la propria rete di conoscenze di... di tipo personale, ehm o al limite nel... è finalizzato a metterle a frutto meglio, nel caso invece di una società strutturata che abbia un respiro di uhm... di tipo diverso ehm diventa finalizzato allo sviluppo della società in termini proprio di ehm... sviluppo completo, che vuol dire anche sviluppo del brand che vuol dire garanzia di... continuità dell'attività in futuro e... di vero e proprio sviluppo della società»*

[Pietro, 48, Arigato]

*«Secondo me il nome dell'azienda, il fatto di avere un nome altisonante... più altisonante è, più... ehm è appealing anche ehm per uno che vuole fare... che vuole intraprendere la strada per diventare consulente, no? quindi se tu ti chiami Accenture, McKinsey... ehm Boston Consulting, piuttosto che Deloitte, più che quando tu dici che sei un consulente di Deloitte ti... capiscono chi sei, quindi hai un brand che vendi che è come dire sono un avvocato, concettualmente ehm...»*

[Gabriele, 27, Arigato]

L'importanza dell'organizzazione come forma di tutela auto-prodotta è legata a doppio filo alla debolezza dei tradizionali corpi intermedi che nel sistema fordista agivano come strumenti di mediazione tra il mercato, i clienti e i professionisti. Se per quanto riguarda il sindacato non solo non interviene a proteggere i diritti dei lavoratori, anche dipendenti, che ho intervistato, allo stesso modo le associazioni professionali non sono in grado di proteggere veramente chi svolge questa professione. Nelle loro rappresentazioni, sono spesso enti inutili che offrono un servizio di formazione e che, più spesso, sono utilizzate soltanto dai soggetti più deboli sul mercato (spesso ne fanno parte i lavoratori autonomi più fragili, perché scarsamente inseriti in network di contatti personali e senza un'organizzazione di riferimento) che si sentono completamente indifesi di fronte alla spietatezza del mercato selvaggio e perciò tentano in qualche modo di proteggersi creandosi una reputazione legata alla appartenenza ad associazioni.

*«Ci sono delle associazioni che ho visto si occupano anche di fare assistenza e corsi però hanno un taglio sempre un po'... (sbuffa)... pessimista, cioè nel senso che quando uno ha dei problemi allora... si rivolge all'associazione e quindi ci si ritrova tra gente che ha dei problemi e alla fine si parla più dei problemi che delle opportunità che ci sono ehm e sì con il rischio di istituzionalizzare il problema»*

[Albino, 43, Meneghina]

*«Perché il lavoro di consulente è un lavoro solitario, non... non esistendo un'associazione di categoria è molto difficile confrontarsi, crescere e... avere scambi con i colleghi e quindi... ho ritenuto che l'APCO potesse avere tutto questo, anche la formazione guidata cioè è molto importante parlare con qualcuno che... ehm.. ha il tuo stesso lavoro o simile e chiedere come affronta un problema o come si è formato, lo scambio è crescita professionale»*

[Dafne, 60, P.IVA]

*«Esclusivamente per motivi di riconoscibilità, cioè io volevo in qualche modo avere una certificazione, anche se non ha importanza, tipo nell'acquisizione di clienti dall'estero cioè, ehm.. far parte di un'associazione di consulenti ho pensato che è un requisito che potesse essere importante [...] per il resto APCO non mi ha dato molto finora»*

[Manfred, 60, P.IVA]

D'altro canto, l'invisibilità data dalla mancanza di un riconoscimento pubblico formale li rende oggetti misteriosi agli occhi dei tradizionali soggetti della rappresentanza: i sindacati non li vedono e, se lo fanno, non li reputano loro *stakeholders*, allo stesso modo sono invisibili alle

associazioni imprenditoriali e di categoria. La loro condizione liminale li esclude da ogni forma possibile di inclusione all'interno dei tradizionali corpi intermedi della società.

*«Il vero valore sarebbe quello di... non poter essere scambiate, scambiati per un venditore di fumo nel momento in cui si va in giro a vendere la consulenza seria no? quindi per avere quel vantaggio dovrete avere un nome come... l'avvocato, no? cioè se tu sei un avvocato il... iscritto all'albo degli avvocati non sei un venditore di fumo no?»*

[Gabriele, 27, Arigato]

*«Io credo che siamo abbastanza invisibili anche a livello giuridico, dico noi, ben venga un'associazione che... che anche ci informa rispetto a che cosa si può fare, che cosa non si può fare, cosa si può chiedere e che sensibilizzi... ben venga che sensibilizzi anche il resto del mondo politico ma anche non politico»*

[Beatrice, 40, P.IVA]

*«Perché non credo nemmeno esista un'associazione sindacale... per i consulenti»*

[Goffredo, 27, Arigato]

#### **8.3.4 Soli contro tutti?**

In conclusione, alla luce di posizionamenti che abbiamo visto emerge la figura di un consulente che vorrebbe essere un professionista, ma nello stesso tempo è attratto dal mondo dell'organizzazione, da cui però si sente indiscutibilmente estraneo.

La condizione liminale si fa evidentemente in questo stare in mezzo e tra due mondi (organizzazione e professionalismo) di cui si condividono alcuni aspetti e se ne rifiutano altri, ma che comunque rimangono gli elementi narrativi che popolano le storie dei consulenti. Sono, però, rimasti sullo sfondo altri "personaggi" di cui non ho ancora accennato, che contribuiscono a fare da sfondo alla condizione di elitaria liminalità che sembra caratterizzare in modo peculiare questa professione. Vediamoli in modo compiuto attraverso una narrazione esemplare della condizione consulenziale (Kohler Riessman, 1994).

#### **8.4 Storia di una donna, come consulente**

Per concludere l'analisi interpretativa dei posizionamenti che i miei intervistati mi hanno consegnato nel corso del tempo che abbiamo trascorso insieme, vorrei entrare nel dettaglio di un solo racconto che mi è stato fatto da una donna che ha deciso di fare la consulente ormai vent'anni fa, quando forse ancora più di oggi da donna era difficile pensarsi e immaginarsi come professionisti della consulenza. Quest'analisi microsociologica mi permette di evidenziare e riassumere ancora una volta tutti i temi che sono emersi nel corso dell'analisi narrativa delle interviste, evidenziando la sostanziale ambiguità e liminalità della posizione di una professione

come quella di consulente, non riconosciuta, non regolamentata e spesso non cercata da chi la svolge come propria attività professionale.

Adriana è una consulente di 55 anni e vive in un piccolo paese dell'hinterland milanese, in un quartiere residenziale molto curato. Mi accoglie in un appartamento su due piani, arredato con un gusto discreto e mi accompagna nella mansarda dove ha una grande stanza che ha adibito a studio e in cui solitamente svolge il suo lavoro quotidiano quando non è "da cliente".

Si è laureata in psicologia agli inizi degli anni '80 e ha lavorato come libera professionista nel campo della consulenza di management fin dagli inizi degli anni '90, arrivandoci quasi per caso dalla formazione. Nel 1997 ha deciso di avviare la sua piccola azienda di consulenza che gestiva con altri due soci, ma nel 2008 la chiude a seguito di una faticosa transizione personale, dopo la separazione da suo marito. Il lavoro ha sempre avuto un ruolo importante nella sua vita e lei è sempre stata la *breadwinner*, la persona che guadagnava di più in famiglia, grazie ai progetti che era in grado di procurarsi dal mercato. Tuttavia, anche dopo questa lunga carriera di successo come libera professionista della consulenza, continua a percepire l'insicurezza della sua posizione, non a causa delle fluttuazioni di reddito ma per via dell'instabile riconoscimento sociale della sua professione.

Quando tocchiamo quest'argomento, Adriana alza sensibilmente la sua voce e inizia a parlare più velocemente, per spiegarmi il suo punto di vista su un tema che sembra starle particolarmente a cuore.

*«R. Lei pensa che la sua attività sia sufficientemente riconosciuta dalla società?»*

*I. (pausa) eeh... questo bho... io a volte ho l'impressione che siamo... pochiiii... ehm siamo come un... club, ci riconosciamo tra noi, ma non so quanto... ehm... sa cosa c'è? Che la parola consulente riempie tanto la bocca, no? Quindi anche le persone... quando anche non so se vado a comprare il pane e la signora del panificio mi dovesse chiedere ma lei che mestiere fa? bha! Ma tra l'altro c'ho degli esempi veri... è inutile che mi invento quello del panificio, io mi sono iscritta al CAI, no, da quando sono separata e vado in montagna con sta gente e allora si parla eh, alcuni mi chiedono, no, ma tu nella vita cosa fai, no? E io faccio il consulente aziendale nel... nello sviluppo delle risorse umane (pausa e ride) ...ma che cosa fai?? Cos'è? (ride) cioè alcuni non se lo immaginano neanche, no? ehm... Dipende molto dal loro lavoro, ma per esempio mi ha colpito un giorno uno che ha il negozio di ferramenta qua a Brugherio, anche grande, eh di fatto... e lui è rimasto sconvolto quando gli ho spiegato che cosa faccio, di che cosa mi occupo, cosa... in che cosa consiste la mia attività quotidiana, addirittura a dirmi non sapevo neanche che esistesse questa figura e nonostante che non è uno sprovveduto, però... ehm noi facciamo un mestiere secondo me non è tanto che non lo sanno, quanto che è poco definito perché sotto la parola consulenza c'è di tutto e di più, adesso si considera consulente anche la mia vicina di casa che vende i prodotti Avon (rido), si chiamano consulenti di bellezza, loro?!, capisci... quindi che che parola è questa qua? No? ehm... e quindi su questo io ho delle riflessioni*

*di dire... ma chi ci guarda cosa vede in noi? perché poi non so... l'altro giorno ho tirato fuori un vecchio documento che ho messo a posto delle cose dove c'è un... elenco di... detti, aneddoti, che ho trovato, il libro degli aneddoti e proverbi poi c'ho questo foglio che è citazioni d'autore allora ad un certo punto c'è scritto e ho detto ma te pensa... aspetta (lo cerca) ah! i consulenti aziendali sono tizi che ti chiedono in prestito l'orologio per dirti che ora è dopo di che se ne vanno con il tuo orologio (rido), ecco, questo è Robert Townsend che non so chi sia e poi un giorno lo guarderò su internet chi è questo qua, lo voglio cercare, però faccio per dire io credo che quest'idea ce l'abbiano tante aziende che il consulente è uno che viene lì che non ha niente di particolare, è solo capace di dirti qualcosa che tu sai già ma che magari hai bisogno di qualcuno per... ehm farlo, dirlo, autorizzarti, legittimarti ok? allora questo però è un dubbio che io ho, ma soprattutto ce l'ho in come gli altri ci guardano e sul fatto che ci sono tanti venditori di fumo al mondo... mpf! e questi hanno screditato anche la nostra professione*

*R. forse è anche un problema del fatto che lei mi ha detto giustamente che è iscritta all'albo degli psicologi però non esiste nessun riconoscimento formale...*

*I. (mi interrompe) sul consulente, chi è il consulente? capisce... chiunque! ma tanto è vero che girano ragazzini appena laureati che perché hanno fatto un corsicino sul counseling... diventano consulenti di counseling... e vanno a... sbandierare questa cosa in dritto e largo, no? e poi fanno delle cose che dici mah! dove sta 'sta roba qua?»*

[Adriana, 55, P.IVA]

Quali sono i posizionamenti che Adriana assume rivendicando l'identità di professionista?

- Le persone comuni, che non capiscono lei e i suoi colleghi, non sanno qual'è il loro lavoro, finanche a prenderne le distanze: *ma chi ci guarda cosa vede in noi?*
- Altri consulenti “venditori di fumo”, che a suo parere non sono professionisti e si sente di farlo sulla base delle competenze che non hanno acquisito: *girano ragazzini appena laureati che perché hanno fatto un corsicino sul counseling... diventano consulenti di counseling.*
- I clienti, che non danno valore al lavoro del consulente che in fondo considerano inutile e ridondante, ma che li sfruttano per legittimare il loro potere all'interno delle organizzazioni che dirigono: *è solo capace di dirti qualcosa che tu sai già ma che magari hai bisogno di qualcuno per... ehm farlo, dirlo, autorizzarti, legittimarti ok?*
- Lo stato, che non li riconosce come professionisti specifici e le istituzioni che dovrebbero rappresentarli non sono in grado di vederli e considerarli: *chi è il consulente? capisce... chiunque!*
- Il senso comune, in cui l'immagine della consulenza è ritratta in modo assolutamente negativo e in cui il consulente è visto come una persona che in cattiva fede tenta di convincere e fregare i clienti, convincendoli di essere loro utile: *i consulenti aziendali*

*sono tizi che ti chiedono in prestito l'orologio per dirti che ora è dopo di che se ne vanno con il tuo orologio.*

- La consulenza come termine-concetto, il cui senso specifico è perduto e viene utilizzata soltanto per rivendicare prestigio di tipo professionale ad attività che non lo sono: *sa cosa c'è? Che la parola consulente riempie tanto la bocca, no?*

D'altro canto, da parte sua lei si sente come se fosse appartenente ad un club, in cui *ehm siamo come un... club, ci riconosciamo tra noi*, con questo cercando di esprimermi l'idea di far parte di un gruppo di élite, non per via del prestigio sociale connesso a svolgere questa professione, ma per via del senso di isolamento che li separa dal resto della società

Uno degli artifici retorici che utilizza per sostenere i suoi posizionamenti va individuato nella continua ripetizione dell'interiezione *no?* che nella specifica situazione di intervista mi veniva lasciato come spazio per offrirmi l'occasione per contraddirla o sostenere la sua posizione; ogni sua presa di posizione veniva sostenuta dal riferimento "empirico" ad episodi vissuti della sua vita, come se sentisse la necessità di offrirmi una prova tangibile di quello che mi stava dicendo, come ad esempio il riferimento ai suoi amici del CAI.

Il suo discorso sulle professioni ha come fine la costruzione retorica di sé come professionista, rivendicando un'identità professionale che lei ritiene essere prestigiosa e un posto stabile per la consulenza all'interno del sistema delle professioni, che i numerosi soggetti prima citati non sembrano essere disposti a concederle. All'interno della sua narrazione è possibile individuare due obiettivi retorici principali:

- Cercare di convincere me, come sua intervistatrice e come rappresentante del mondo accademico della bontà del suo posizionamento come professionista, all'interno dello specifico spazio dell'intervista;
- Definire e presentare la sua identità di professionista in relazione e contrasto con altri non-professionisti, secondo il suo parere;

Concludendo, queste prese di posizione che emergono dall'analisi micro di una singola intervista, a mio parere esemplificativa, mettono in discussione l'idea tradizionale del professionalismo come è sempre stato inteso nell'approccio della sociologia delle professioni, perché si trasforma in un discorso di giustificazione, utilizzato in modo strumentale per rivendicare e performare un posizionamento come professionista, che non viene normalmente riconosciuto dalla società.

Secondo questa prospettiva il professionalismo non può più essere considerato un ruolo e, come tale, stabile, definito e *pre-determinato*, ma un *posizionamento* che è dinamico e frutto

dell'attività linguistica e comunicativa, che viene messa in atto nelle situazioni contestuali di intervista in questo caso o della vita quotidiana più in generale, come mi hanno raccontato i miei intervistati alle prese con la difficoltà di spiegare la propria professione a chi non li comprende. Il professionalismo in questa prospettiva diventa un discorso di *performance*, che viene utilizzato a fini strumentali per rivendicare un inserimento stabile della consulenza nel sistema delle professioni, giustificando a livello morale e retorico il loro coinvolgimento come professionisti.

### **8.5 Traiettorie biografiche di accesso alla professione**

Come abbiamo visto, la consulenza di management è una professione liminale che trova la sua naturale collocazione nello spazio tra professionalismo e organizzazione, di cui ibrida le principali caratteristiche. Tuttavia, questa indeterminatezza di collocazione mette un grosso punto interrogativo sul modo in cui ci si propone agli altri, rivendicano un'identità professionale specifica. Conseguire un riconoscimento sociale come professionisti vuol dire entrare a far parte come categoria professionale di quel senso comune della realtà che consente ad ogni individuo appartenente ad uno specifico contesto socio-spazio-temporale di collocare una specifica professionalità all'interno del mondo della vita quotidiana (Berger, Luckmann, 1966), in poche parole di farla diventare *account-able* (Garfinkel, 1967).

Se così fosse, la parola consulente e l'attività professionale ad essa collegata sarebbero immediatamente riconoscibili, in quanto parte di quella conoscenza ordinaria e *data per scontata* che permette di sospendere il dubbio sull'appartenenza o meno all'insieme dei professionisti propriamente detti. Infatti, il processo di istituzionalizzazione, secondo P. Berger e T. Luckmann (1966), è un processo per cui è possibile trasformare un elemento di conoscenza della realtà sociale in un elemento legittimo e riconosciuto, a partire dalla tipologizzazione delle azioni, realizzate da classi di attori sociali. Questa costruzione tipologica produce un universo simbolico che si impone agli altri attori e alle generazioni seguenti (Berger, Luckmann, 1996). La società, inoltre, si organizza in base alla "definizione della situazione" che ciascun individuo vuole mostrare agli altri, per cui ogni persona che abbia determinate caratteristiche sociali (in termini di prestigio, posizione, titolo di studio, etc) ha il diritto morale di esigere uno specifico trattamento da parte degli altri che sia appropriato rispetto al ruolo che vuole impersonare (Goffman, 1959): essere professionista è una di queste definizioni della situazione e l'appropriatezza o meno di tale definizione per la consulenza è funzione della sua riconoscibilità per gli altri.

Come abbiamo visto in precedenza, essere consulenti di direzione al momento non è in grado di richiamare un'attività professionale precisa all'interno del senso comune, non è riconoscibile e *accountable* nel sistema delle professioni e le motivazioni che possono essere addotte per questo fatto sono molteplici, complesse e non ho la presunzione di poterle comprendere tutte attraverso la mia analisi sui posizionamenti. Oltre alla già citata mancanza di istituzionalizzazione formale, si potrebbe, tuttavia, ritenere che una delle spiegazioni più interessanti che possono essere richiamate per cercare di capire come il processo di riconoscimento linguistico e sociale della professione sia ancora in divenire riguarda il mutamento storico che questa professione ha subito nel tempo e che è emerso soprattutto tramite l'analisi strutturale delle biografie dei miei intervistati.

Infatti, ciò che è più interessante nello studiare questa professione non è la sua radicale novità, come possono essere altre professioni solitamente citate come emblematiche dei knowledge workers (come gli informatici, ad esempio), ma il fatto che negli ultimi tre decenni sia passata dall'indicare una modalità di erogazione di una prestazione lavorativa in libera professione non qualitativamente dissimile da quella del manager all'identificare una professione a sé stante, con un proprio corpus di conoscenze, in divenire forse, difficilmente confinabile, immaterialmente poco definito, ma innegabilmente evidente.

*«Considera che io ho sempre fatto solo questo ok? ehm e quindi ho... e quindi per me è normale pensare alla consulenza come a un mestiere ehm... non tutti lo vedono così no? per cui soprattutto chi viene dall'azienda ehm... magari non tutti hanno la stessa idea di consulenti ehm... forse ce l'eravamo già detti un'altra volta considera che mio padre, generazione molto ehm... del '25, per lui sostanzialmente la consulenza era ehm... fai un percorso in azienda, quando arrivi alla fine vicino alla pensione poi fai consulenza perché rivendi la tua esperienza, però rivendi la tua di esperienza, no? quindi esattamente i passi che hai fatto tu, in questa logica che è... un concetto di consulenza ehm... abbastanza diffuso tanti anni fa per cui c'erano i consulenti... che erano gli esperti no? proprio anche terminologicamente erano coloro che avevano una grossa esperienza e che portavano soluzioni concrete però erano molto ehm... come dire verticali, per cui se sei nella siderurgia viene uno che ha fatto una vita in siderurgia, non viene uno che ha fatto le astronavi, no?»*

[Federico, 43, Arigato]

Una storia esemplare in questo senso è quella di Marino, che ci dice come doveva essere fare il consulente *consigliere*: è un sociologo di formazione e inizia a lavorare nell'associazione industriali a partire dai primi anni '70, all'interno della quale vi rimane 35 anni, scalando i gradini della gerarchia fino ad arrivare a essere direttore nel 1983, rimanendo in carica fino al 2005. Quando va in pensione, decide di avviare la sua attività da libero professionista come consulente di direzione specializzato appunto nelle organizzazioni no-profit e rivendendo

l'esperienza maturata negli anni in cui ha lavorato proprio come manager e gestore di quel tipo di organizzazione.

*«Volevo continuare a coltivare questi interessi di tipo quasi culturale e dall'altro continuare a fare qualche cosa di interessante, facendomi pagare eh perché per carità di Dio se voglio fare la beneficenza ci sono altre maniere o il volontariato eh... e... quindi continuare a mantenere vivi questi interessi fino a quando non lo so [...] oggi molti si costruiscono consulenti di cose che non hanno mai visto dal di dentro... questo lo considero uhmuhm un limite, un limite, perché tu non puoi capire mai fino in fondo le dinamiche complesse se non le hai vissute sulla tua pelle [...] il consulente è spesso colui che impara sui libri come si gestisce un'impresa e saprà tutti i suoi aspetti ma non si è mai sporcato le mani, se non a livello di consulente, ma una cosa è fare il consulente e una cosa è mettersi lì e scommettere su sé stesso»*

[Marino, 65, P.IVA]

Come abbiamo visto, il posizionamento verso questa figura è uno dei due ricorrenti nelle posizioni retoriche dei miei intervistati, assieme a quello verso gli altri professionisti e la sua attrattività dipende sostanzialmente dal modello biografico attraverso cui sono entrati all'interno del mondo della consulenza. Infatti, la discussione tra fare il consulente di professione e l'essere consulente dopo aver fatto il manager nel settore in cui vuoi fare consulenza è senza fine e ciascuno dei miei intervistati, a seconda delle loro biografie, si schiera da una parte all'altra. Ma quali sono le traiettorie che hanno seguito per arrivare a svolgere questo mestiere? Come possono aiutarmi a dirimere la questione del posizionamento liminale della consulenza tra organizzazione e professionalismo?

Analiticamente sono stata in grado di ricostruire quattro percorsi idealtipici di accesso alla professione che si discostano dal modello tradizionale del *consigliere*, strutturandosi come le modalità tipiche di accesso alla professione che si sono diffuse negli ultimi 20-30 anni.

Questa tipologia è stata costruita sulla base di due dimensioni fondamentali:

- La figura idealtipica di posizionamento: manager vs professionisti;
- La direzione del progetto professionale: transizione vs persistenza;

Per ciascuna di queste tipologie ho voluto ricostruire la dimensione fondamentale alla quale le carriere di questi professionisti si sono ispirate, ma anche il fine argomentativo *teleologico* a cui possono essere fatte risalire le motivazioni che gli intervistati mi hanno offerto per spiegare il coinvolgimento in una professione come quella della consulenza, che, ricordiamolo, è caratterizzata non solo da un problematico inserimento instabile nel sistema delle professioni, ma anche da un ambiguo riconoscimento sia sociale che linguistico.

A tal fine saranno presentate delle brevi descrizioni delle tipologie, a cui seguirà la ricostruzione narrativa di una storia verosimile, argomentata come un mosaico di episodi di vita vissuta dagli intervistati appartenenti a quella specifica tipologia.

	<b>Permanenza</b>	<b>Transizione</b>
<b>Positioning vs PROFESSIONISTI</b>	I consulente di professione (vivere per la consulenza)  <i>Professionalità</i> (15)	I LIBERI professionisti (verso l'autonomia)  <i>Autonomia</i> (18)
<b>Positioning vs MANAGERS</b>	I consulenti spintanei (vivere di consulenza)  <i>Imprenditorialità</i> (5)	Young Urban Professional (verso la dirigenza)  <i>Imprenditori di sé stessi</i> (16)

### 8.5.1 *Traiettorie biografica 1: Yuppie (imprenditori di sé stessi)*

*Progetto Professionale: Transizione verso la dirigenza*

*Positioning: Manager*

*«Io sono sempre stato abbastanza ehm... ambizioso, \*nome\* mi diceva sempre che io ero troppo ambizioso e... poco paziente e forse è vero ehm... però semplicemente quando tu ti trovi... il consulente in generale si trova su una corsia preferenziale, nel senso che tu hai a 25 anni la possibilità, da neo laureato, la possibilità di lavorare con delle persone... con dei grandi professionisti, perché insomma al di là delle società di consulenza in tutte le società piccole o grandi ci sono persone molto molto brillanti e molto in gamba, parlo delle persone che gestiscono ovviamente, hai la possibilità di lavorare in tante aziende diverse quindi in parte di rubare... in ciascuna di queste aziende ehm... conoscenze ehm strumenti modi di fare ehm... tecniche che ti fanno crescere, ehm... hai anche delle responsabilità superiori a un... al 25enne che lavora... che è appena entrato in un'azienda che fa produzione per esempio, perché, perché... per lo stesso concetto della fatturazione, perché tu, il 25enne, che entra in una società di consulenza deve capire che ehm... genera reddito per l'azienda solo e soltanto se va dal cliente... e quindi hai delle responsabilità in questo senso, tutto questo ti mette in una corsia preferenziale, se tu prendi un ragazzo consulente di 27 anni, non eccessivamente brillante, un ragazzo medio e lo porti in un'azienda si distinguerà da tutti gli altri, per forza, proprio per tutte queste cose che ti ho detto, quindi di conseguenza la consapevolezza di stare su questa corsia preferenziale ti rende necessariamente più ambizioso, anche perché poi alla fine lavori mediamente il doppio degli altri e quindi di conseguenza dici va bè se lavoro il doppio degli altri voglio anche fare una carriera la metà più... in tempi della metà inferiori rispetto agli altri e quindi di conseguenza ti rende molto ambizioso»*

[Corrado, 31, Corporate]

Young Urban Professional è il significato esteso di un acronimo – *yuppie* - che negli anni scorsi era stato popolarissimo e su cui si è soffermata molta cinematografia e letteratura contemporanea. A partire dagli anni '80, è un termine che si diffonde per indicare giovani tra

25-35 anni che abbracciano la comunità economica e sociale capitalistica per diventare ricchi nel modo più veloce possibile, trovando la propria auto-realizzazione nelle soddisfazioni estrinseche che una posizione lavorativa privilegiata comporta, senza essere particolarmente legati allo svolgimento di una professione specifica. Sono solitamente uomini (ma non solo), hanno avuto un'istruzione di alto livello specificamente orientata alla gestione d'impresa (più spesso economia o ingegneria gestionale) con prestazioni eccellenti di cui vanno particolarmente fieri e si trasferiscono per abitare nelle metropoli italiane e europee, che più sono interessate dai fenomeni globali. Hanno normalmente avuto esperienze internazionali, parlano correntemente inglese e italiano (a volte, anche altre lingue) e il loro punto di riferimento in Italia è Milano. La consulenza nelle grandi corporation internazionali di prestigio (come McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Consulting...) viene considerata un trampolino di lancio molto prestigioso: solo l'élite degli studenti in ingegneria gestionale e economia ha la possibilità di accedervi e spesso sono le stesse aziende che si attivano per attirare le persone più brillanti all'ultimo anno di università (Henry, 1997). Infatti, secondo uno studio di Fortune del 2006 tra le prime cinque aziende in cui i laureati MBA americani vorrebbero essere assunti una volta finiti gli studi ben tre posti su cinque sono occupati da aziende di consulenza: McKinsey (1), Bain Consulting (4) e Boston Consulting Group (5)<sup>87</sup>.

La maggior parte dei consulenti di questo gruppo ha frequentato università prestigiose e il loro progetto professionale si focalizza sulla transizione di carriera, che passa dalla consulenza in modo temporaneo e strumentale al fine di arrivare il più velocemente possibile in posizioni dirigenziali. Una posizione in azienda come impiegati è qualcosa che trovano limitante rispetto alle loro aspirazioni: la consulenza diventa un mezzo per fare un percorso di carriera che sfoci nella dirigenza in 5 anni invece che i 10-15 richiesti da un percorso "aziendalistico". Questo percorso è realistico in virtù della scala gerarchica molto corta che caratterizza la consulenza: con la presenza di tre soli livelli (consulente, manager e partner) i tempi di arrivo al vertice della carriera sono effettivamente contenuti, sebbene vi sia una notevole selezione per giungere fino all'ultimo gradino della gerarchia, basata sulla impietosa strategia dell'"*up or out*". In questo mondo particolare, la crescita non è auspicata, ma necessaria per rimanere nel gioco (Henry, 1997).

Per questo, per raggiungere i loro obiettivi di carriera sono disposti a sacrificare (in tutto o in parte) il tempo dedicato alla vita privata e a posticipare le loro scelte di vita (uscire dalla famiglia, formarsi una propria famiglia, fare dei figli) finché non conseguono il loro primo

---

<sup>87</sup> Fonte: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/mba100/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mba100/full_list/)

obiettivo professionale (la dirigenza). La consulenza diventa per loro soprattutto una *palestra* (temporanea) per imparare il mestiere di dirigente, senza legarsi ad un settore troppo specifico e evitando di specializzarsi in un momento precoce della loro carriera, che potrebbe loro precludere la possibilità di entrare successivamente in altri mercati.

La figura idealtipica di posizionamento è il manager, che è il loro traguardo di carriera, la loro ambizione costantemente anticipata nel training quotidiano ad un lavoro che vorrebbero fare per il prestigio e le ricompense materiali che vi sono associate.

#### Storia di Alessandra

*Alessandra ha 28 anni e ha conseguito una laurea in Economia Aziendale alla Bocconi di Milano; è entrata nel mondo del lavoro attraverso lo stage curriculare, che le permette di essere assunta in una grossa azienda come impiegata all'interno dell'ufficio che si occupa dei processi di miglioramento, ma questa posizione non le basta. Conseguita la laurea con il massimo dei voti, fa un soggiorno di studio e lavoro negli Stati Uniti per migliorare il suo inglese e per avere un'esperienza internazionale.*

*Quando rientra dall'estero, manda il suo curriculum alle più importanti società di consulenza mondiali che hanno una sede in Italia e dopo un lungo processo di selezione riesce ad entrare in una società che si occupa prevalentemente di strategia. Lavora circa 12-14 ore al giorno, spesso durante i weekend, molto spesso viene "staffata" su progetti internazionali che la costringono a stare per settimane lontano da casa, ma non le importa visto che ancora non ha una famiglia e abita presso i suoi genitori, che ancora non hanno ben capito che lavoro faccia. È molto orgogliosa di essere riuscita ad entrare in questa società e non le importa né che le sue ore di straordinario non vengano pagate né che il salario sia di molto inferiore all'impegno richiesto dal suo lavoro: sta rapidamente crescendo a livello professionale e spesso il suo lavoro quotidiano consiste nel lavorare a stretto contatto con i livelli dirigenziali delle aziende sue clienti e questo basta a soddisfarla.*

*Ha deciso di entrare in consulenza spinta dal desiderio di fare carriera velocemente; nel frattempo pensa di acquistare una casa e forse un domani di farsi una famiglia, ma al momento il suo lavoro le impedisce di conoscere nuove persone visto che non ha tempo libero né capacità di programmazione sul suo futuro immediato.*

*Prevede di lasciare la consulenza "sooner or later" e spera che i sacrifici di questi anni di gavetta siano ricompensati da una posizione di prestigio come dirigente in un'importante società.*

#### **8.5.2 Traiettorie biografica 2: I consulenti di professione (professionalità)**

*Progetto Professionale: Persistenza nella consulenza (conseguito)*

*Positioning: Gli altri professionisti*

*«Perché alla fine io alla fine lo facevo proprio con passione, secondo me alla fine il mio mestiere è questo, non è... l'ho sempre vissuto proprio come... come il mio mestiere»*

[Ada, 32, Arigato]

I consulenti di professione fanno questo lavoro per passione, perché risponde alle loro aspirazioni personali e professionali. Molto spesso non hanno scelto questa carriera in modo

consapevole, non si può dire che fosse il loro sogno fin da bambini e quindi spesso ci entrano per caso, ma quando avviene rimangono per il piacere di svolgere questo lavoro.

Possiedono una competenza tecnica specifica maturata principalmente sul campo, ma non necessariamente ingegneristica (psicologi, sociologi, economisti) e si riconoscono fortemente nella figura professionale del consulente che rappresenta per loro un'importante fonte di identità. Se cambiano azienda, non lo fanno per ottenere un salto di carriera ma perché spinti dalla possibilità di occuparsi di progetti dai contenuti innovativi: fare carriera interessa loro relativamente perché perderebbero progressivamente il contatto con l'operatività dei progetti e cercano, piuttosto, di approfondire le loro conoscenze continuando a studiare nel loro tempo libero. Pur essendo un lavoro che difficilmente è conciliabile con la vita privata, cercano di trovare equilibri – *anche nel passaggio ad una condizione professionale di autonomia* – che permettano loro di continuare a svolgere il lavoro che amano e essere presenti in famiglia. Sono molto soddisfatti di una vita che per quanto precaria e faticosa consente loro di sentirsi realizzati in pieno come professionisti. Vivono come un problema la mancanza di riconoscimento della loro professione e nonostante il loro lavoro sia difficilmente comunicabile cercano di trovare metafore e definizioni per renderlo comprensibile anche ai loro amici e alle persone che incontrano nella loro vita quotidiana.

La consulenza è per loro un *mestiere*, di cui imparano i rudimenti sul campo dai propri colleghi che da più tempo lavorano a gestire il cambiamento nelle aziende, proprio come avveniva per i mestieri artigiani, in cui i segreti del lavoro non si potevano apprendere se non dai propri maestri. La consapevolezza di aver acquisito una propria professionalità, attraverso lo studio e la pratica, aumenta il valore che si attribuisce al prodotto del proprio lavoro (Sennet, 2008) e l'artigiano rappresenta la figura che meglio individua la condizione di chi mette un impegno personale nella propria attività, da cui ricava una gratificazione di nuovo personale, che solo in un secondo momento è strumentale. Infatti, per questi lavoratori la condizione professionale passa in secondo piano: sia da dipendenti che come lavoratori autonomi ciò che a loro importa è il contenuto dell'attività lavorativa, i progetti che riescono a realizzare e le nuove metodologie da sviluppare, in una costante ricerca di miglioramento e perfezionamento delle proprie capacità.

La figura idealtipica rispetto a cui si posizionano sono gli altri professionisti, rispetto ai quali sentono di essere diversi per la mancanza di un riconoscimento sociale nella loro quotidianità, pur sentendosi portatori di una specificità professionale irriducibile con altre attività.

## Storia di Barbara

*Barbara si è laureata in chimica agli inizi degli anni '90 e subito dopo ha avuto un'esperienza come ricercatrice in università che non riusciva a soddisfarla sia professionalmente che a livello personale, perché sebbene studiare chimica le piacesse molto, il lavoro di chimico non faceva per lei. Dopo un paio di anni decide dunque di provare a fare un master in direzione aziendale, dove ha modo di iniziare a conoscere il mondo della consulenza, grazie allo stage finale che la inserisce in una grande azienda del settore.*

*Nonostante i momenti iniziali molto duri, il lavoro le piace tantissimo fin da subito: le consente di relazionarsi con persone nuove, di viaggiare continuamente, di applicare e sviluppare nuove metodologie di lavoro. Dopo un paio di anni riceve un'offerta da una media azienda di consulenza che accetta, visto che le offrono di lavorare in modo specifico sui temi che da sempre le interessano e sui quali già collabora con diverse associazioni nel tempo libero. Si sente autonoma, imprenditrice e professionista a 360°: gestisce il proprio lavoro in completa autonomia e può collaborare con colleghi e junior di diversa formazione, che la supportano nel team di lavoro, si occupa di trovare nuovo business per la propria azienda e può dedicare una buona parte del suo tempo lavorativo a sviluppare nuove metodologie da applicare nei suoi progetti.*

*Nonostante si senta appagata completamente dal suo lavoro, le pesa che questo abbia un impatto così forte sulla sua vita privata. In accordo con la sua azienda decide dunque di passare in libera professione firmando un contratto di esclusiva per un numero limitato di giornate (150/anno): riesce dunque a ritagliarsi circa un giorno o due alla settimana per dedicarsi completamente alla famiglia e ai figli, ai suoi interessi e alle associazioni che abitualmente frequenta durante il suo tempo libero e nello stesso tempo continuare a svolgere il "suo" mestiere.*

### **8.5.3 Traiettorie biografica 3: I LIBERI professionisti (autonomia)**

*Progetto Professionale: Transizione verso l'autonomia*

*Positioning: Gli altri professionisti*

*«Per essere indipendente, di essere libero di... uhm accettare o rifiutare un incarico, perché ci sono degli incarichi che oggi come oggi mi permetto di rifiutare se non sono adeguatamente retribuiti, se non mi piacciono da un punto di vista di coinvolgimento personale e professionale perché per me è molto importante trovare il terreno in cui potermi esprimere [...] devo poter essere sicuro che quello è il cliente giusto per me, non mi vanno bene tutti i clienti, mi vanno bene quelli che sono fatti in un certo modo, per esempio un cliente che mi paga dopo sei mesi non mi interessa prenderlo ehm... un cliente che non capisce il mio lavoro non mi interessa prenderlo perché dovrei passare il mio tempo a spiegare la bontà del mio intervento e... a me non piace perdere tempo»*

[Ambrogio, 44, P.IVA]

Gli autonomi hanno come obiettivo di carriera quello di uscire da un rapporto di dipendenza per costruire una carriera autonoma che permetta loro di esprimere appieno la loro professionalità in totale libertà. In qualche caso, hanno cominciato le loro biografie lavorative direttamente come lavoratori autonomi e hanno deciso di continuare perché attratti dalla libertà che questa condizione professionale concede loro. La scelta del lavoro autonomo è stata dettata dalla ricerca di una piena auto-realizzazione nel lavoro e, in alcuni casi, hanno lasciato posti sicuri per

cercare di conseguire un sogno di autonomia e libertà, più che di ricchezza e prestigio. Non sempre riescono a lavorare tutta la settimana e qualche volta sono in difficoltà sul mercato, ma sono ripagati dalla consapevolezza che ciò che hanno raggiunto lo hanno fatto con le loro forze.

Non è tanto il contenuto del loro lavoro a motivarli, ma la loro condizione professionale: essere autonomi, potersi scegliere i lavori e i collaboratori, potersi gestire nella conciliazione con la vita privata. Il lavoro della consulenza è solo un mezzo per realizzare l'indipendenza professionale e spesso ci sono arrivati cambiando attività, cercando di capire cosa vuole il mercato e affiancano a progetti di consulenza altre attività diverse, come la formazione, la collaborazione con enti universitari, consulenze a privati, consulenze di tipo fiscale, anche attraverso biografie di vita e di lavoro molto complesse.

La famiglia li supporta in maniera indiretta: dà loro supporto finanziario nei momenti di calo del lavoro, li aiuta nella conciliazione con la vita privata, molto spesso il partner dà stabilità al reddito familiare con un lavoro a tempo indeterminato.

A loro parere il consulente è un *esperto*, che si forma sul campo all'interno di un percorso di competenze specifico (come per esempio il marketing, l'internazionalizzazione delle aziende) e che diventa consulente per approfondire autonomamente il proprio percorso professionale. La figura idealtipica cui si richiamano è quella degli altri professionisti, con cui condividono la soddisfazione di gestirsi in autonomia.

### Storia di Carlo

*Carlo si è diplomato come ragioniere negli anni '70 e subito dopo è entrato senza difficoltà in una piccola azienda locale che si occupava della produzione di componenti meccaniche. Il suo lavoro gli garantiva stabilità, sicurezza e programmazione per il futuro, ma si sentiva insoddisfatto perché non poteva esprimere al meglio sé stesso nel lavoro e sul finire degli anni '80 decide di provare a fare da solo sfruttando l'esperienza che ha conseguito sul campo collaborando con il titolare. Decide di mettersi in proprio e inizia a lavorare come consulente finanziario, poi passa alla consulenza di direzione, con molti alti e bassi e un numero limitato di clienti, tutte piccole società locali. Affianca a questa attività principale un nuovo progetto per l'avvio di una piccola società di promozione del territorio a cui sta lavorando con un socio, qualche giornata di formazione presso gli enti pubblici (a volte anche la locale università) e consulenze di tipo fiscale, che gli permettono arrivare a fine mese, senza però riuscire ad averne la certezza.*

*Il suo tempo libero lo impiega per mantenersi aggiornato e nel corso degli anni ha anche conseguito la laurea in economia che desiderava da tempo. Non pensa al momento in cui smetterà di lavorare, spera di continuare a lavorare finché avrà la forza per farlo, visto che il lavoro è un piacere e non una costrizione da parte di qualcuno più in alto di lui nella scala gerarchica. Continua a impegnarsi in nuovi progetti, anche imprenditoriali, che gli consentono di mantenersi sempre attivo su più fronti.*

*La principale soddisfazione che trae dal suo lavoro è l'essere autonomo, poter decidere quando lavorare, organizzarsi nei tempi di lavoro e di studio che fa quotidianamente per sviluppare la*

sua attività. La famiglia lo supporta e lo sostiene, grazie allo stipendio sicuro della moglie che lavora come dipendente pubblico nell'amministrazione comunale della sua città.

#### **8.5.4 Traiettorie biografica 4: I consulenti spintanei (imprenditorialità)**

*Progetto Professionale: Persistenza nel lavoro dipendente (fallito)*

*Positioning: Manager*

*«Ho deciso di fare il consulente per una una cosa... un po', però non è il motivo principale, una cosa un po' prosaica è semplicemente ed è il motivo per cui ti dicevo di Eutelia, è perché ho capito che non c'era prospettiva per cui... vedevo in prospettiva ehm... non vedevo possibilità possibilità non di sviluppo ma neanche di man... umh... di mantenere insomma un certo lavoro [R. certo] ehm... questo è successo a me ma penso che sia un'esperienza che è successa negli anni 80-90 insomma a tantissimi lavoratori, ma TANTI [...] ci tante società che non ti dicono più niente però erano delle grandi società di consulenti... di formazione, scusa, di sviluppo di sistemi informativi, la \*\*\* era arrivata a circa 4000, 5000 persone eh alla fine degli anni 80, sì e adesso diciamo nel giro di 15 anni, 10 anni si praticamente sciolta no?»*

[Mario, 53, Meneghina]

Gli spintanei sono i “sommersi” del processo di deindustrializzazione e riorganizzazione che ha coinvolto le realtà produttive, soprattutto delle aree metropolitane del nord-ovest, durante la fine degli anni '80 e fino al 2000, collocandosi in un trend che ha caratterizzato le principali economie capitalistiche a sviluppo avanzato come gli Stati Uniti e i paesi dell'Europa. I lavoratori di cui stiamo parlando sono persone che spesso avevano un ruolo dirigenziale importante all'interno di un mondo aziendale molto diverso da quello contemporaneo, ma che per varie vicissitudini (chiusura dell'azienda, licenziamento, cambio di dirigenza) si sono trovati contro la loro volontà ad essere espulsi dal mondo aziendale, una volta che questo si è scontrato con la fragorosa implosione del sistema fordista di organizzazione del lavoro.

Trovatisi tra i 40 e i 50 anni sul mercato del lavoro, si sono dovuti costruire un nuovo progetto professionale nella consulenza, che rappresenta per loro un lavoro per vivere, non la professione che si sono scelti per la propria carriera lavorativa. Si sentono soli sul mercato e cercano di proteggersi entrando nelle associazioni, costruendo nuove forme organizzative, lavorando spesso in partnership con altri o entrando in grosse società come collaboratori. Come sostiene Dubar (1998), questi lavoratori si trovano ad affrontare il dramma sociale della perdita del lavoro, che si incardina sulla delusione e disillusione che è stata generata dall'interruzione della loro carriera, per come l'avevano pensata, vissuta e anticipata.

Le loro narrazioni restituiscono l'interruzione del rapporto di dipendenza come un fallimento, solo in parte mediato dal fatto che sono stati in grado di ricostruirsi un presente e un futuro attraverso la professione di consulente, che però vivono come un ripiego, per quanto stimolante

intellettualmente e appagante dal punto di vista dell'autonomia. La figura idealtipica che è sempre presente nelle loro narrazioni è quella di manager, rispetto a cui guardano con nostalgia in un passato in cui sarebbero voluti persistere. Infatti, la nostalgia è uno dei sentimenti che in modo più forte emergono quando i lavoratori che nel passato hanno vissuto l'interruzione del proprio lavoro parlano del proprio presente (Strangleman, 2009).

Sebbene in sé soddisfacente, la consulenza è per loro uno *strumento*, non un fine in sé, ma un modo di reinventarsi sfruttando la competenza che hanno maturato sul campo nel corso dei loro anni in azienda e cercando di rivendersi in un mercato del lavoro che non li vorrebbe più come dirigenti, perché sono troppo "anziani". Un passato ancora presente nei loro ricordi, a cui guardano con nostalgia e a cui vorrebbero, se potessero, tornare.

### Storia di Dario

*Dario ha conseguito la laurea sul finire degli anni '80 e è subito entrato come impiegato all'interno di una grossa azienda metalmeccanica. Ha fatto carriera internamente e nel corso dei vari scatti di livello ha avuto modo di seguire alcuni percorsi di formazione specifici che gli hanno permesso di approfondire le sue capacità gestionali e di imparare a relazionarsi con un gruppo di lavoro, di cui era il responsabile. Il suo era un progetto professionale di lungo periodo e in cui la dirigenza era il punto culminante di una carriera di tipo incrementale, ottenuta scalando i gradini della gerarchia passo a passo.*

*Il passaggio da esecutore a responsabile avviene quando decide di accettare la proposta di un'azienda di confezionamento, che gli offre una posizione come responsabile di produzione. Dopo qualche anno, ha la grande occasione di entrare in un'azienda ancora più grande con la posizione di direttore commerciale, che conquista quando ha solo 40 anni. L'arrivo nella nuova azienda, tuttavia, è caratterizzato da difficoltà di inserimento: il resto del management non lo vede di buon occhio visto che è esterno e non collabora alle sue iniziative. Pur avendo il supporto dell'amministratore delegato, non si sente sicuro nella nuova posizione, anche se è riuscito a raggiungere un ottimo stipendio e una posizione di prestigio. Dopo varie vicissitudini interne, l'amministratore delegato, che lo aveva assunto, decide di andarsene per seguire una migliore opportunità e Dario viene invitato a prepararsi ad un'uscita soft dal suo sostituto.*

*A 43 anni si ritrova senza lavoro e con difficoltà cerca di rientrare nel mondo del lavoro: il suo licenziamento non è un buon biglietto da visita per rientrare nel mondo aziendale e è troppo giovane per pensare alla pensione. Decide dunque di sfruttare le sue competenze maturate nel corso della sua carriera lavorativa, si iscrive a un master MBA del Politecnico di Milano, inizia a frequentare le associazioni professionali, avvia un nuovo network di contatti che gli permette di entrare come socio all'interno di una piccola azienda di consulenza. Lavora soprattutto come temporary manager e cerca nel frattempo di occuparsi dello sviluppo commerciale della sua azienda, ma ha dovuto ridurre il suo tenore di vita.*

*È soddisfatto dell'andamento della sua azienda e di come è riuscito a ritornare nel mondo del lavoro, ma continua a rimpiangere scelte poco lungimiranti fatte per ambizione che lo hanno portato ad uscire dal mondo aziendale. È preoccupato per il suo futuro, in quanto non ha maturato i contributi necessari ad avere la pensione da dirigente e con la copertura attuale dei lavoratori autonomi sa che non riuscirà ad avere molto.*

### 8.5.5 *Da consiglieri esperti a professionisti dell'impresa*

Dall'analisi di come i miei intervistati hanno avuto accesso alla professione, ho potuto tracciare un percorso storico che ha fatto emergere la consulenza nella forma di professione a sé stante da percorsi molto differenti tra di loro, non più come un modo per gli ex-manager di rimanere attivi nel mondo del lavoro dopo la pensione sfruttando il proprio bagaglio di *expertise*, come era tipico nel caso del consulente *consigliere*.

Come ha affermato Abbott (1988) nella sua celeberrima teorizzazione sul sistema delle professioni, per creare la possibilità di operare una nuova giurisdizione su un ambito del sapere (in questo caso, il management) è necessaria quella che lui chiama una *disturbance*, una perturbazione del sistema consolidato, che in questo caso può essere rintracciata nel processo di deindustrializzazione e terziarizzazione che si avvia in Italia e nell'economie occidentali a capitalismo avanzato a partire dagli inizi degli anni '80 (Esping-Andersen, 1999; Strangleman, 2009). In questo periodo, il nostro paese ha fortemente ridotto la sua capacità produttiva o addirittura è uscito quasi completamente da settori industriali in cui fino agli anni '80 era stati fra i primi al mondo, come per esempio l'informatica, la chimica, l'elettronica di consumo dove sono stati numerosissimi i casi di fallimenti di aziende di grandi dimensioni (Gallino, 2003). I costi economici e sociali di queste profonde trasformazioni produttive sono stati immensi: dal 1970 al 1994 i lavoratori impiegati nel settore manifatturiero nelle principali economie si sono ridotti dal 28% al 18% del totale e per la maggior parte si sono trasferiti nel settore dei servizi alle imprese, quando le industrie di produzione hanno snellito le loro organizzazioni e espulso tutte quelle attività che non fanno parte del *core business* (Rowthorn, Ramaswami, 1997).

Questa trasformazione imponente e dai risvolti ambivalenti (Strangleman, 2009), che si è saldata al progressivo snellimento delle imprese, ha determinato lo spazio per la creazione di nuove figure professionali che si occupassero come attività principale e in modo professionale delle attività di management come esperti esterni all'impresa, sia perché le figure manageriali che prima svolgevano questa attività nelle grandi aziende sono state espulse e hanno tentato una ricollocazione da autonomi in questo modo, sia perché sono nate nuove imprese che offrono sul mercato questo tipo di servizi specialistici.

In virtù di questa trasformazione, la professione di consulente ha iniziato a trasformarsi acquisendo una sempre maggiore autonomia dalla figura del manager come gestore interno alle aziende di produzione (Boussard, 2010), sebbene rimanga ancora uno dei loro posizionamenti tipici. Allo stesso modo, acquisisce importanza l'altra figura ricorrente - il libero professionista, chi vive della propria conoscenza e professionalità in modo completamente autonomo dalle organizzazioni, sulle quali lavora come consulente ma da cui non vuole essere inglobato.

In conclusione, si ribadisce ancora una volta il carattere liminale della professione che sto studiando, la cui collocazione rimane ibrida tra l'organizzazione e la libera professione, tra la spinta a esercitare un mestiere per il gusto di farlo e lo sfruttare le conoscenze e le capacità acquisite per scalare più velocemente le gerarchie aziendali. Come abbiamo visto dall'analisi dei posizionamenti, il problema irrisolto di questa collocazione ibrida è che non permette di essere riconosciuti né da un mondo né dall'altro e, inoltre, non configura neanche un sistema di riferimenti stabile al quale è possibile ancora la propria identità professionale. È possibile che questa indeterminatezza sia dovuta al fatto che il percorso di professionalizzazione di questa professione sia ancora incompleto, ma si è di fronte ad un' traiettoria nuova che la sociologia non è stata in grado di spiegare e comprendere nell'analisi del professionalismo tradizionale.

## 8.6 La necessità di giustificarsi come professionisti

Il problema della mancanza di riconoscimento sociale dei professionisti del terziario avanzato nella percezione sociale è ancora una questione aperta, che non è ancora stata completamente recepita, ma spesso sottostimata dalla letteratura sociologica sia del lavoro che delle professioni. L'introduzione del concetto di *professionalismo* per come si è evoluto nella storia della disciplina sociologica ha, infatti, bisogno di essere ripensato alla luce della sfida che lanciano lavoratori come i consulenti di management, che sono caratterizzati in primo luogo da una collocazione instabile e indeterminata nel sistema delle professioni e a cavallo con il mondo delle organizzazioni.

Che tipo di professionalismo agiscono queste figure professionali? Come riescono a farsi riconoscere dagli altri? Vediamo come loro si propongono nel discorso.

*«Secondo me sì... è molto diversa secondo me dal... dalle altre, cioè mi rendo conto... poi non è così facilmente descrivibile però ehm... è parecchio diversa cioè un uomo in azienda vive altre dinamiche e altre... ehm altre cose, il consulente è un'altra... è un'altra storia cioè è proprio un mestiere, ma lo vedi perché poi alla fine te ne accorgi in maniera implicita quando... uhm... hai a che fare un po' di anni con cioè... sei sei più più... formattato, anche tu come gli altri ma sei formattato, cioè hai una tua forma mentis, hai un modo di di... porgere determinati contenuti... ehm... di rapportarti agli altri, sia nell'esposizione ma anche nel rapporto (sospira) cioè fai un po' il consulente anche nella vita, cioè hai... uhm ti vesti di un abito che poi come in tutti i mestieri ti porti addosso anche ehm... a volte anche nella vita [...] cioè fare il consulente è un mestiere molto diverso, lo vedo anche quando mi rapporto con i clienti, cioè che... il modo con cui trattano ehm metodologicamente, contenutisticamente, a livello di rapporti umani lo stesso argomento che tratto io è diverso, lo guardano in maniera diversa, lo vivono in maniera diversa... lo analizzano in maniera diversa, è profondamente diverso secondo me... altrimenti che ci stiamo a fare? (ride) se fosse uguale! è un mestiere, secondo me è proprio un mestiere!»*

[Fabrizio, 39, Arigato]

Essere consulenti è un modo di essere, è un approccio alle situazioni, una forma di relazione ma non evidenzia un dominio su un campo di expertise specifico come era stato in passato per le professioni liberali: rivendicare un'identità professionale per un consulente significa rivendicare un'identità narrativa, giocata nel posizionamento in negativo con altre figure che operano nel suo stesso campo, ma secondo logiche differenti, come abbiamo visto in precedenza.

La soluzione agli impasse concettuali evidenziati in letteratura può dunque essere risolta in modo pragmatico ispirandosi alla tradizione fenomenologica e facendo riferimento alla visione soggettiva e narrativa dei lavoratori, in cui il focus è centrato sulle rivendicazioni identitarie e sulle etichette sociali a cui questi lavoratori si richiamano per descrivere sé stessi e per presentarsi agli altri: *professionisti della consulenza*.

Infatti, il professionalismo non deve essere semplicemente inteso come una modalità di organizzazione del lavoro (Freidson, 2001), ma piuttosto come un racconto performato dai lavoratori che svolgono una determinata attività: esso mette in gioco set di valori e identità che sono specifiche di ciascuna professione, mobilitate dai lavoratori nel momento in cui svolgono il proprio lavoro e si identificano in esso (Aldridge Evetts, 2003). Infatti, per questi lavoratori le appartenenze formali (albo, sindacato, associazioni di categoria e associazioni professionali) sono svuotate di significato: non solo essi sono a queste invisibili, ma anche gli stessi consulenti non ne sentono il bisogno in termini identitari. Infatti, la loro identità professionale emerge nel posizionamento verso altre figure: l'impiegato, il manager, il libero professionista e, ultima ma non per importanza, l'organizzazione in cui sono inseriti, che rappresenta il loro vero strumento per ottenere credenzialismo sul mercato, accanto ai meccanismi di notorietà.

In questo senso, è interessante far emergere i posizionamenti che i consulenti tentano di prendere nei confronti dell'altro come persona comune e "non addetto ai lavori", il quale solitamente si pone in un atteggiamento che presuppone un rifiuto della professionalità "non categorizzabile" di questa attività, spesso equiparata ad altre professioni più comprensibili nell'immaginario collettivo.

*«Nel mondo aziendale, sì, nelle aziende, perché gli altri non hanno idea di cosa faccio e anche se lo spiego generalmente non (ride) non viene compreso perché non è facile da spiegare, perché già uno che non vive in azienda che non ci lavora, non so se vai a parlare con uno che lavora in un negozio, piuttosto che al supermercato, che ne so... il bagnino... non ha idea di che cosa sia l'azienda di produzione, già non ne ha idea, quindi se poi gli spiego che devo fare il consulente per fare le analisi lì cioè non... infatti quando mi chiedono che lavoro fai, oddio e adesso... (ride) figurati c'è stato un periodo che venivo qua a lavorare in treno, sempre, la mattina e in treno vabbè eravamo mezzo vagone di tutti quelli che venivano fino a Pesaro e c'eraaa... che ne so quella che lavorava all'agenzia viaggi, il commesso eh.. e io ero Brigida la commercialista (ride) io ci ho provato a dire che non faccio la commercialista, no te sei Brigida la commercialista,*

*comunque non è collocabile... cioè non è facilmente comprensibile perché dici sai io lavoro in banca ehm... e uno dice ah si vabbè la banca lo so cos'è ma la consulenza è una roba sempre un po'... bho, cosa farai?»*

[Brigida, 40, P.IVA]

*«Molti hanno difficoltà a capire che cosa faccio no? No perché o sei... commercialista o... non esisti in pratica. O sei consulente finanziario, nel senso che vendi prodotti finanziari e assicurativi oppure... è un'attività nuova anche in Italia [...] se tu non sei dentro, non conosci, non riesci a coglierne bene il senso, perché non è una professione, non è ricono... non esiste, non c'è un albo, non c'è... mentre tutti sanno cos'è un ingegnere, cos'è un avvocato, cos'è... il consulente di direzione... non è definito»*

[Dafne, 60, P.IVA]

*«Perché molto spesso se dici a una persona ma io faccio l'impiegato, faccio il medico, faccio l'avvocato, faccio il notaio, faccio l'operato o qualsiasi altra cosa è un lavoro molto ben definito che uno sa in che cosa consiste e sa cosa fare quando uno dice che io faccio il consulente di marketing per le aziende uhm il consulente di marketing? Che cos'è? In che cosa consiste la tua attività?»*

[Manrico, 48, P.IVA]

Se il tentativo di farli rientrare in categorie definite già preesistenti è la *non-identità* professionale che gli altri riconoscono ai consulenti, resta ancora da capire come si vedono i consulenti, a quali modelli di significato del lavoro fanno riferimento e, soprattutto, qual è la loro concezione della loro attività. Anche nel caso di chi assume un approccio totalmente strumentale al lavoro – la tipologia che abbiamo chiamato *yuppie* – il lavoro e la carriera non sono un peso, ma un valore, perché è ciò che si desidera fare: sebbene gli scopi siano diversi da chi lo fa romanticamente per *passione*, rimane un forte attaccamento al lavoro, la passione di metterci impegno in quello che si fa, finanche il sacrificio di momenti preziosi della propria vita personale e privata, visto che sono disposti a cambiare città e vita per fare il lavoro che desiderano fare e per la voglia di realizzarsi nel contesto lavorativo, in termini di carriera e di professionalità.

Questa presa di posizione rappresenta una conferma implicita, se vogliamo, della leggerezza con il quale si è parlato di fine del lavoro in sociologia (Strangleman, 2005; Strangleman, 2007): sebbene la sociologia del lavoro come disciplina sia in crisi perché non riesce più a comprendere il mondo contemporaneo con le vecchie categorie, questo non significa che sia il lavoro come fenomeno a perdere di importanza nella considerazione degli intervistati.

*«Crescere... qualsiasi lavoro porta dei sacrifici è giusto equilibrare i sacrifici e quello che ti dà lavoro, anche quello che io considero molto importante essere soddisfatti sul lavoro di quello che si fa...»*

[Camillo, 29, Dolomiti]

*«Questo sì, secondo me sì, senza quello ehm... è un inferno, ma in generale a parte che secondo me qualsiasi lavoro è una schifezza perché se... come minimo otto ore*

*le fai ehm 8 su 24 è un terzo, no? cioè sarebbe un terzo della tua vita che poi di quella che passi sveglia è la metà a fare una roba che non ti piace... io non dico che debba essere la passione della tua vita eccetera però che almeno un po' ti piaccia, insomma... se no... se no è... difficile»*

[Federico, 43, Arigato]

I risultati empirici che emergono dal campo, dunque, contraddicono le teorie sociologiche che affermano un ritrarsi dell'importanza del lavoro nella definizione di sé delle persone e rende ancora più cruciale a questo domandarsi cosa succede per quei professionisti, come i consulenti, a cui l'identità professionale viene negata. Allo stesso modo in cui l'immaginario sociale è in grado di rispondere alla domanda “*chi è un professionista*” e che cosa fa sulla base di come il lavoratore performa il suo mestiere (Freidson, 1986), l'idea della professione per i consulenti diventa uno stimolo che serve a giustificare e fondare la propria identità di lavoratore, enfatizzando l'importanza della propria attività verso di sé e nei racconti proposti agli altri (Aldridge, Evetts, 2003): l'etichetta professionista viene indirizzata a rivendicare considerazione e riconoscimento da parte degli altri, rivendicando un'identità professionale necessariamente narrativa perché giocata soprattutto a livello discorsivo.

Resta, tuttavia, ancora da rispondere alla domanda sottostante a tutta la tesi: ma i consulenti sono sociologicamente professionisti o si sentono tali? La rivendicazione dell'etichetta di professionisti è solo strumentale al fine di garantirsi prestigio sociale e una posizione privilegiata nel sistema di stratificazione sociale? Infatti, come intelligentemente fanno notare Becker (1970) e Hughes (1984), il termine professione non è semplicemente un termine descrittivo, ma è una delle modalità che le persone utilizzano per proporre agli altri una concezione desiderata del proprio lavoro, che possa offrire valore e prestigio ad una specifica occupazione. Questo riconoscimento è la base per determinare un movimento di mobilità occupazionale che non riguarda una singola persona, ma l'intero gruppo sociale formato dalle persone che svolgono quella specifica attività (Hughes, 1984).

A questo proposito mi sentirei di rigettare quest'ultima obiezione, in quanto seppur non riconoscendo loro una chiara e precisa identità professionale, la società, o altro generalizzato come l'abbiamo chiamato, riconosce loro prestigio: sebbene le persone non capiscono cosa sia un consulente, in generale sono in grado di collocarlo ad un'elevata posizione di prestigio, visto che è necessario un titolo di studio a livello universitario per compiere questa professione, come emerge a più riprese dalle interviste. Infatti, citando Sarfatti Larson (1977) il sistema di credenziali acquisito da chi ha un titolo di studio universitario (come per esempio, gli ingegneri, gli psicologi, gli economisti) funziona come un segnale di status, in cui si è *già* acquisita una posizione sociale di ceto medio o medio-alto, indipendentemente dal fatto che agiscano o meno politiche di chiusura sociale del mercato, come invece avviene per le professioni tradizionali.

D'altra parte, se partiamo dal presupposto che una professione è tale solo se si forma una pretesa di potenza e dominio della propria posizione all'interno del sistema delle professioni (Abbott, 1988), definita in modo specifico dalle competenze, dal sapere e dalla capacità inerenti la propria attività lavorativa e sancita dalla chiusura sociale che si ha il potere di imporre, un sociologo tradizionale si sentirebbe di dire di no. I consulenti sono figure deboli in questo sistema, mancano di una base solida di competenze su cui rivendicare il monopolio del sapere, arrivano alla professione da una molteplicità di percorsi biografici e non sono rappresentati in nessun modo all'interno della sfera pubblica.

La rivendicazione di un'identità come professionista serve dunque a loro per giustificare la loro pretesa di collocazione all'interno del sistema delle professioni e costituisce un primo embrione di un percorso di professionalizzazione che sembra avvenire secondo modalità del tutto sconosciute ai teorici delle professioni (Wilenski, 1964). Infatti, il discorso sul proprio professionalismo non è semplicemente utilizzato a fini di costruzione interna del gruppo, attraverso la mobilitazione e cooptazione dei *practitioners* in una comunità professionale informale (per l'assenza di forme associative e istituzionali nelle quali riconoscersi), ma viene da loro utilizzato soprattutto verso l'esterno, attraverso strategie retoriche di rivendicazione e posizionamento al fine di conseguire un riconoscimento sociale che deve avvenire prima nell'immaginario sociale, ma che al momento attuale è ancora in divenire. Il concetto di giustificazione risulta particolarmente fecondo perché permette di evidenziare le procedure linguistiche e morali attraverso cui gli individui offrono motivazioni alle proprie azioni (Boltanski, Thevenot, 1991). Indagare sui criteri che distinguono l'occupazione dalle professioni non può più essere lo scopo di una sociologia delle professioni radicata nella seconda modernità; l'uso del concetto di professionalismo deve servire ad analizzare in modo riflessivo i discorsi che sulle professioni sono fatti all'interno dei gruppi di lavoro, la loro diffusione e condivisione, la loro importanza all'interno dell'immaginario sociale, ricomposto in un quadro identitario collettivo che vede nella narrazione il modo di esprimersi.

Per questo mi sento di rispondere sì alla domanda che ho posto precedentemente: i consulenti sono professionisti, perché rivendicano questa identità professionale e si riconoscono in essa, ma sono vulnerabili in questa loro pretesa perché non riconosciuti socialmente e culturalmente. Ciò implica abbandonare l'idea che professione come concetto sociologico individui una categoria statica in cui incasellare un tot numero di occupazioni, separandole dal mare magnum delle semplici occupazioni, ma significa anche considerare l'identità professionale come una forma di *performance*, agita e vissuta da questi lavoratori che si posizionano contro il sistema e contro l'immaginario sociale, per rivendicare e giustificare la propria posizione liminale tra organizzazione e libera professione.

## 9. LIMINALITÀ COME PROFESSIONALISMO

Nel corso di questo lavoro, ho cercato di delineare un ritratto di un mondo sociale particolare come quello della consulenza di management che rappresenta un modello idealtipico, a mio parere, delle trasformazioni nella struttura del lavoro contemporaneo che in sociologia sono state codificate con l'etichetta *knowledge workers*. Questa tipologia di lavoratori, la cui importanza nel mondo del lavoro è crescente sia in termini numerici che di impatto sulle trasformazioni delle organizzazioni, è al momento esclusa in Italia da un riconoscimento formale all'interno del sistema delle professioni e anche per questo è interessante da studiare in quanto rappresenta un ambito inesplorato di studio sulle trasformazioni delle professioni.

Per cercare di ampliare la conoscenza sulla consulenza di management che, ricordiamolo, è stata solo saltuariamente studiata in letteratura, ho previsto tre capitoli empirici, i quali si sono focalizzati sull'analisi di tre dimensioni distinte:

- che cos'è la consulenza di management e quanti sono coloro che la svolgono in Italia;
- chi è un consulente e come definisce il suo professionalismo;
- qual è la sua identità professionale.

Nel capitolo sesto ho messo alcuni punti fermi al nostro discorso. In primo luogo, ho cercato di sfatare il mito che vedeva queste professioni come “nuove” mettendo in luce come i consulenti siano professionalità con una competenza specifica sull'organizzazione, che erano già presenti all'inizio del '900, in concomitanza con la nascita dell'approccio scientifico alla gestione di impresa. L'impressione di novità è data dal fatto che è solo con gli anni '80 e '90 che il numero di coloro che svolgono tale attività ha iniziato a salire in maniera esponenziale, acquisendo un sempre maggiore ruolo all'interno delle politiche di gestione delle imprese, soprattutto di grandi dimensioni. Al momento attuale, è stata stimata una popolazione di consulenti di management in Italia pari a circa 45.000 professionisti, che rappresenta una percentuale infinitesimale della forza lavoro in Italia (esattamente lo 0,2% sul totale della popolazione occupata e il 1,7% di chi è occupato nei servizi alle imprese<sup>88</sup>); la crescita degli anni '80/'90 è dovuta in parte a giovani laureati che entrano in imprese multinazionali e in parte a liberi professionisti, spesso fuoriusciti dal mondo dell'impresa (vedi traiettorie biografiche, cap. 8).

---

<sup>88</sup> Fonte: Forze Lavoro, ISTAT (2008).

Nel corso del settimo capitolo, abbiamo cercato di capire qual è il discorso sul professionalismo che guida questi lavoratori nel corso della loro attività quotidiana, evidenziandone le dimensioni costitutive:

- un'attività dal contenuto immateriale;
- una modalità di organizzazione del lavoro che trova compimento nel modello del lavoro a progetto;
- un approccio al lavoro che si richiama esplicitamente alla performance e che vede nell'artista la sua figura idealtipica;
- la precarietà come stile di vita, una precarietà non tanto in termini contrattuali quanto in termini esistenziali, che però non viene percepita come problematica, ma come un'opportunità ambigua di continua trasformazione.

Tali elementi sono tenuti insieme dall'immagine una e trina del lavoratore contemporaneo: le tre dimensioni costitutive del lavoro – *professionalità, imprenditorialità e autonomia* – si intersecano nella definizione del professionalismo e si sintetizzano nel concetto di *performance*. Questi professionisti non sono più comprensibili secondo i canoni tradizionali del lavoro dipendente, ma nemmeno in quelli del lavoro professionale tradizionale: come figure ibride tra autonomia e organizzazione, i consulenti di management appartengono di diritto e di fatto a quella fascia grigia sempre più ampia che le categorie tradizionali del mondo del lavoro non riescono più a vedere e a rappresentare in modo analitico all'interno dell'analisi sociologica.

Proprio per questo era necessario approfondire l'analisi sul materiale empirico per cercare di capire quali fossero le conseguenze della condizione che abbiamo definito liminale della consulenza sull'identità professionale di questi lavoratori. I risultati, presentati nell'ottavo capitolo, hanno evidenziato una diffusa condizione di insicurezza sociale: i consulenti si sentono professionisti di un'attività che nessuno sa cosa sia, una professione che non viene riconosciuta a livello formale, a livello linguistico e a livello sociale, che li spinge continuamente a rivendicare un'identità posizionandosi nei confronti di figure riconosciute e riconoscibili, come i manager o come i liberi professionisti, che vengono percepite come similari. La tendenza a definire la propria identità in negativo e per opposizione mi ha portato a descrivere il loro professionalismo come un discorso di giustificazione, in base a cui ciascun professionista si sente in dovere di rivendicare nei suoi posizionamenti quotidiani un'identità che gli altri, al contrario, non vogliono assegnargli.

Questo percorso di analisi si scontra inevitabilmente con gli approcci teorici che abbiamo esaminato nel corso del capitolo terzo, per i quali i consulenti di management non andrebbero

studiati secondo le dimensioni analitiche della sociologia delle professioni, ma di quella che la sociologia del lavoro definisce la teoria dei knowledge workers, per cui i professionisti di management sarebbero i vincenti delle trasformazioni del capitalismo contemporaneo, nel contesto di una più generale disgregazione del significato identitario del lavoro. È davvero così?

### 9.1 Work is back?

Durante la discussione condotta nei capitoli precedenti, si è concluso di trovarsi di fronte a due fondamentali *impasse* che interessano le categorie dei professionisti della conoscenza:

- il problema del riconoscimento dei consulenti di management come professionisti, che deve avvenire al di fuori del rigido percorso standard di professionalizzazione basato su Ordini e Albi e che mette in discussione l'effettiva integrazione di questi lavoratori come soggetto collettivo all'interno del sistema delle professioni;
- il problema dell'identità professionale e dell'idea di professionalismo, che come diretta conseguenza del mancato riconoscimento, è doppiamente complessificata nella sua effettiva capacità di far riconoscere questi professionisti come tali.

Sia la sociologia delle professioni che quella del lavoro, come si è cercato di dimostrare, sembrano non essere in grado di dare una spiegazione convincente dei fenomeni che stanno accadendo e tendono a rappresentare scenari quasi utopistici da una parte (tesi della *knowledge society*) e apocalittici dall'altra (la tesi della seconda modernità) (Watson, 2008).

Da una parte, vi sono autori che presentano i cambiamenti in atto come primi segnali di un'epoca nuova del lavoro, in cui i lavoratori si libereranno dal fardello del lavoro manuale sancendo un terremoto culturale in cui il *knowledge*, l'immaterialità e i servizi avanzati alle imprese diventeranno il modello idealtipico del lavoro contemporaneo, come teorizzato da Florida (2004) o da Butera (2008). Dall'altra, ci sono posizioni più pessimiste che guardano alle trasformazioni del capitalismo come se fosse un'invasione barbarica, sulle cui macerie si costruirà una nuova società non più fondata sul lavoro ma sul consumo, come sostengono i sociologi della seconda modernità (Zanini, Fadini, 2001; Bauman, 2007).

Uno degli obiettivi teorici di questa tesi era proprio quello di confutare le tesi pessimistiche sulla fine dell'importanza del lavoro e dimostrare la coerenza di uno studio sull'identità lavorativa anche nel contesto contemporaneo delle professioni del terziario avanzato. Per questo ho cercato di argomentare come la narrazione possa rappresentare una chiave efficace per comprendere questi mutamenti, in quanto il lavoro può essere visto come uno degli strumenti ontologici utilizzati dai soggetti per ricomporre la propria vita lavorativa in un'unica trama. Se è

vero che ci si trova in un contesto dove la definizione di sé come lavoratori professionisti è diventata più autonoma, più *self* di quanto non fosse in passato quando vi erano strutture, istituzioni e processi sociali ben definiti che tracciavano i percorsi narrativi delle storie delle persone (Bendle, 2002; Sennet, 1998), questo non significa che non vi sia più la possibilità di raccontare le storie lavorative che sono comunque narrazioni ricche di significato per il soggetto che le racconta, sebbene più intermittenti e personalizzate di quelle che potevano essere raccolte durante il periodo fordista.

Infatti, alcuni tra gli spunti metodologicamente più interessanti che la sociologia del lavoro ha proposto negli ultimi anni passano per la riscoperta della dimensione analitica microsociale dell'attività, come per esempio lo studio delle pratiche lavorative: il lavoro può essere considerato *“un'attività situata, che ha luogo in un contesto in cui persone e tecnologie collaborano e confliggono e che si realizza grazie ad un insieme di pratiche discorsive”* (Bruni, Gherardi, 2007: 11). La ricerca di nuove categorie per studiare il lavoro situato riprende gli elementi che sono emersi dal campo empirico: la performance, in cui la dimensione della messa in scena dà senso e significato al percorso svolto all'interno del progetto e la narrazione, che evidenzia *“come le pratiche discorsive siano costitutive del fare situato, ma anche dell'identità occupazionale di coloro che narrano”* (ibidem: 12).

I modelli di accesso alla professione che abbiamo presentato nel corso del capitolo ottavo descrivono il lavoro come dimensione identitaria e spazio per l'auto-realizzazione personale del consulente, sia che venga data maggiore importanza alla dimensione intrinseca (come nel caso dei liberi professionisti e dei consulenti), sia che venga sottolineata la dimensione estrinseca del suo significato (yuppie e spintanei): il lavoro è la trama che sottende le storie e gli obiettivi di vita di queste persone e emerge tanto più nel momento in cui, come è successo nel caso degli spintanei, questa dimensione viene a mancare a seguito di vicende personali e sociali (Bourdieu, 1993).

D'accordo con numerosi altri studiosi, come per esempio Strangleman (2009) e Castel (2009), il lavoro, lungi dal perdere importanza identitaria, ne acquista se possibile di maggiore, proprio perché viene caricato di un portato di auto-realizzazione che era sconosciuto al panorama culturale precedente alla “rivoluzione” della critica artistica (Boltanski, Chiapello, 1999).

*«Secondo me è... uno dei... uno dei pochi lavori che permette di fare questa cosa qua no? di rileggersi e... in qualche maniera valorizzarsi, no? anche se uno se lo deve raccontare a sé stesso, è piacevole, insomma è ehm... se hai fatto un buon lavoro, se non hai fatto un buon lavoro no? (ridiamo)»*

[Federico, 43, Arigato]

In conclusione, non è empiricamente sostenibile che il lavoro stia perdendo importanza nella definizione dell'identità della persona, ma sicuramente sta cambiando nelle modalità di erogazione e nelle conseguenze che l'attività ha sulla vita delle persone, anche in termini di protezione sociale. Rimane perciò da stabilire la direzione di queste trasformazioni: se lo scenario apocalittico della fine del lavoro non emerge da questo campo empirico, significa che siamo tutti "*knowledge workers*" e di fronte ad una trasformazione culturale e sociale di portata epocale che trasformerà il lavoro per come lo abbiamo sempre considerato?

## 9.2 "Knowledge workers"? No, grazie!

Se è dunque vero che il portato identitario del lavoro rimane forte e ben presente come trama all'interno delle storie che gli intervistati mi hanno raccontato, questo non vuol dire che l'identità sia ancorata alla dimensione della conoscenza, del *knowledge*, che è ben lungi dall'assumere il significato di trasformazione culturale che viene teorizzato dagli studi sociologici che abbiamo citato nel corso di questa indagine empirica. Le teorizzazioni che parlano di una trasformazione culturale basata sulla progressiva acquisizione di importanza da parte di un lavoro che verte sulla gestione e generazione di conoscenza non si limitano a sostenere che è in atto una trasformazione del lavoro e delle sue modalità di erogazione. Piuttosto il loro scopo è sostenere che ci si trova innanzi ad una trasformazione della società, finanche portata al limite della nascita di una nuova classe di popolazione, la cosiddetta classe creativa (Florida, 2002) che sottende determinati bisogni culturali e di consumo che trasformano le nostre città e le nostre società.

Secondo Florida, la classe creativa comprende tutte le persone che svolgono un'attività la cui funzione economica è la generazione di nuove idee, tecnologie e contenuti creativi e, a suo parere, impiega attualmente circa il 30% della forza lavoro statunitense. Nella sua impostazione teorica, viene definita come classe in quanto gli appartenenti condividono interessi comuni e stili di vita simili: "*tutti gli appartenenti alla classe emergente – siano essi artisti o ingegneri, musicisti o informatici, scrittori o imprenditori – condividono un comune ethos che valorizza la creatività, l'individualità, la differenza e il merito*" (Florida, 2002: 28, edizione italiana).

Secondo l'autore americano, i professionisti della conoscenza, base sociale per la formazione della classe creativa, si possono dividere secondo due tipologie a seconda del lavoro che svolgono:

- i super-creativi, trend-setter della nuova società che si occupano della costante generazione di innovazione e che anticipano i problemi futuri della società proponendo temi nuovi al dibattito culturale: designer, stilisti, artisti;

- i creativi, che lavorano sulla conoscenza e attraverso la conoscenza per generarne di nuova: specialisti dell'organizzazione, legali d'impresa, esperti di comunicazione, informatici (ecc).

La formazione di una nuova classe sociale, peraltro processo storico e necessariamente dinamico, può essere evidenziata empiricamente sulla base delle teorizzazioni classiche di classe, quella weberiana e quella marxiana. Secondo il primo punto di vista, una classe è tale quando si costituisce come ceto: il ceto è una comunità di persone individuata sulla base della condivisione di uno stesso stile di vita e si distinguono per il diverso grado di prestigio di cui godono; è basata sulla valutazione sociale positiva/negativa a sua volta legata alla posizione sociale di cui godono e protetta da meccanismi di chiusura sociale, che intervengono a moderare l'accesso a determinate professioni (Weber, 1922). L'idea che le professioni potessero costituire *gruppi di status* era già stata presentata in letteratura da Collins, che le definiva proprio su base culturale come quelle occupazioni che condividono alla loro base una comunità con un certo stile di vita, codice etico, identità condivisa e barriere verso gli esterni (Collins, 1990).

Empiricamente, emerge come questo modello non sia proponibile in questi termini per le professioni del terziario avanzato, che non solo sono molto eterogenee tra di loro ma anche all'interno del gruppo sociale della consulenza vi sono profonde differenze, sia in termini di biografie e di motivazione alla professione, che del tipo di attività e competenze offerte. A questo si aggiunge un riconoscimento sociale problematico, che non consente loro di costruirsi un'identità condivisa sia all'esterno che all'interno del proprio gruppo sociale.

Al contrario, dal punto di vista marxiano, una classe sociale emerge dall'analisi dei rapporti sociali di produzione e acquista una valenza sociologica quando si trasforma da classe in sé a classe per sé, acquisendo auto-consapevolezza della propria esistenza come gruppo sociale determinato portatore di specifici interessi economici (1848). Possono essere considerati tali i lavoratori della conoscenza? Parlare di "classe" per questi professionisti ha un significato?

"Conoscenza", tra le parole significative, è quella ad essere meno citata dagli intervistati, che insistono su lavoro, su consulenza e consulente, sul lavorare: è il lavoro a fondare le loro argomentazioni retoriche, non la dimensione della conoscenza, è il contenuto della loro professione ad essere importante, non la modalità di lavoro attraverso cui lo esercitano, che non viene poi percepita come particolarmente speciale nel mondo contemporaneo. Sebbene la conoscenza sia importante per lo svolgimento della loro attività quotidiana, non è l'elemento su cui basano la loro identità sul lavoro: il contenuto della loro professionalità è solo una parte del loro discorso sulla professione e il lavoro non si esaurisce in essa, ma, come abbiamo

dimostrato, ha bisogno dei due poli di imprenditorialità e autonomia per far sì che il loro professionalismo possa essere pienamente compreso.

Questo può essere evidenziato da una semplice analisi quantitativa delle occorrenze linguistiche che emergono dalle interviste biografiche:

LAVORO	1022
CONSULENTE	610
CONSULENZA	575
PROGETTO	362
LAVORARE	305
PROGETTI	259
PROFESSIONE	203
PROFESSIONISTA	177
CONSULENTI	129
PROFESSIONALE	87
PROFESSIONISTI	62
CARRIERA	61
MANAGER	59
CONOSCENZA	54

**Tabella 4 - Prospetto delle parole significative nelle interviste biografiche per numero di occorrenze.**

Sebbene la parola conoscenza abbia in fondo un significato per loro, è solo quando sono io ad introdurla durante le interviste che gli intervistati si riconoscono a volte e con molti distinguo in essa, ma non viene mai citata come foriera di significato e identità a cui viene preferita la parola professione e professionista. Infatti, ‘conoscenza’ non sembra in grado di fare emergere l’essenza della loro attività rispetto ad un mondo del lavoro in cui ad ogni livello il sapere assume un sempre maggiore significato anche per le professioni che tradizionalmente venivano considerate meno qualificate.

*«Cioè io... credo di essere... il knowledge worker per eccellenza, perché cioè... io non produco nulla, produco conoscenza, in genere produco informazione... eh è questa la mia... ehm è un lavoro puramente intellettuale, dove per intellettuale intendo che bisogna usare la testa a 360° sia dal punto di vista delle persone e delle relazioni, sia dal punto di vista della risoluzione dei problemi, sia dal punto di vista della... generazione di nuove idee, legate alla risoluzione dei problemi, cioè il fatto di confrontarti in un contesto eh... ecco la cosa più interessante di questo lavoro è che tu puoi portare soluzioni che hai trovato in un certo... contesto in altri contesti differenti, ovviamente adattandole, cioè soluzioni che io magari ho trovato proficue... che ti devo dire... quando ho affrontato ehm progetti su... settore pubblico, magari mi sono risultate molto utili per portate innovative magari portate ehm nel settore delle banche... [...] mi sento di far parte di quella categoria*

*di lavoratori, sicuramente, ma cioè è un dato di fatto, non vedo... non vedo altre definizioni sinceramente»*

[Luciano, 31, Corporate]

*«Il consulente non porta conoscenza, ma porta metodo, noi lavoriamo da un cliente che fa da una vita quel lavoro lì, lavoriamo con un manager che fa da una vita... che lavora da una vita nel marketing, nella logistica... che ne sono nelle vendite, noi arriviamo, magari soprattutto quelli junior come me, che hanno poca da comunicare come esperienza... esperienza zero in quel settore, in quella funzione aziendale, però noi abbiamo un metodo di lavoro strutturato e usiamo questo per... per fare la nostra analisi e estrarre conoscenza dai dati aziendali, però assolutamente noi non portiamo conoscenza... ma in parte portiamo anche conoscenza per poter fare benchmark con aziende esterne, però il nostro lavoro è portare un metodo di lavoro, il nostro compito è portare un metodo di lavoro più che portare conoscenza ad un'azienda cliente.»*

[Fausto, 27, Corporate]

*«Sono tutte professionalità coinvolgenti, insomma, sono knowledge workers, perché lavorano con la testa e con... con la conoscenza, sono cose in cui la professione e la vita sono assolutamente sovrapposte, è così il modello e non so quante più professioni ci siamo con questa ehm... separazione, perché... il taylorismo è stra-finito, è stra-finito, non è che uno può mettere su un pezzo sulla macchina e pensare ad un'altra cosa, perché quella macchina non funziona più così e devi avere la testa e infatti tan'tè che in azienda... e in produzione ci lavorano i periti diplomati e... di operai non diplomati non c'è n'è quasi più qui, in Italia e piano piano dappertutto, quindi non si può più separare ehm... e chiunque lavori insomma con un po' di professionalità queste due cose le mette sempre più... più vicine, proprio la tecnologia ha anche cambiato perché molte attività operative, in fabbrica, nell'informatica, nella casa sono sparite... quindi professioni operative di quelle che potevano lavorare con la mano senza adoperare la testa sono scomparse, le nostre segretarie non ci sono quasi più, battevano a macchina 30 anni fa... ma battere a macchina battiamo noi no? Mentre pensiamo produciamo... quindi tutte le professioni operative legate a... sono state schiacciate dall'avvento della tecnologia e sono scomparse, quindi questa... questa perdita di posti di lavoro sono proprio legati a quello [...] non so se per tutti è così eh, perché noi siamo un'élite»*

[Susanna, 48, Corporate]

Alla fine di questo lungo discorso mi sembra opportuno ricordare un recente studio di Atkinson (2010) che prende a modello la teorizzazione che Bourdieu fa della classe e che può essere utile a dirimere la questione: infatti, se allarghiamo il concetto e con classe intendiamo un gruppo di lavoratori in possesso di un determinato bagaglio di capitale sociale, culturale e economico (ma non per questo coscienti di essere parte di una classe) è possibile evidenziare come i consulenti agiscono sul mercato del lavoro con maggiore consapevolezza rispetto ad altre figure ibride del mondo del lavoro, proprio perché al contrario di lavoratori meno dotati di capitale sono in grado di governare la precarietà e l'indeterminatezza della contemporaneità.

In questo senso, non vivono le trasformazioni del capitalismo contemporaneo come un limite ma come delle opportunità che permettono loro di cambiare, di acquisire una migliore

preparazione professionale e anche di fare carriera più in fretta, sebbene a prezzo del sacrificio della vita privata (Atkinson, 2010). Dunque, più che di classe, come gli stessi intervistati suggeriscono, sarebbe opportuno parlare di élite, nel senso di lavoratori professionalizzati con alti gradi di autonomia nella gestione del loro lavoro e addestrati ad assumere un taglio imprenditoriale nel loro lavoro quotidiano, anche nel caso siano dipendenti di una società, per quanto anomala come possa essere una società di consulenza. Alla luce dei risultati empirici emersi, mi sento dunque di rigettare l'ipotesi che si stia costruendo una nuova società basata sull'emersione di una classe sociale ben determinata e imperniata sulla conoscenza come elemento comune, ma che invece sia maggiormente condivisibile una posizione meno radicale che vede la diffusione della dimensione di professionalità in tutte le occupazioni, intendendo con professionalità il contenuto di conoscenza proprio di ciascuna attività lavorativa (Ranci e altri, 2008).

A questo proposito vale la pena di ricordare che chi si occupa di lavoratori della conoscenza parla in realtà di parte minoritaria del mondo del lavoro contemporaneo (Armano, 2010): sebbene sia il comparto a più alta crescita e abbia ricadute importanti e determinanti sia sull'andamento che sulla trasformazione dell'economia in generale (Maione, 2001) è comunque un settore che comprende solo l'11,19% della popolazione occupata in Italia<sup>89</sup>, secondo i dati sulle Forze Lavoro di Istat aggiornati al 2008:

	Valori assoluti	Percentuali
<b>Agricoltura</b>	<b>895</b>	<b>3,83%</b>
<b>Industria</b>	<b>6.955</b>	<b>29,71%</b>
Industria in senso stretto	4.985	21,30%
Costruzioni	1.970	8,41%
<b>Servizi</b>	<b>15.555</b>	<b>66,46%</b>
Commercio	3.540	15,13%
Alberghi e ristoranti	1.179	5,04%
Trasporti	939	4,01%
Comunicazioni	355	1,52%
Credito e assicurazioni	653	2,79%
<b>Servizi alle imprese</b>	<b>2.618</b>	<b>11,19%</b>
Pubblica amministrazione	1.472	6,29%
Istruzione, sanità e altri servizi	3.581	15,30%
Altri servizi personali	1.217	5,20%
<b>TOTALE</b>	<b>23.405</b>	<b>100,00%</b>

**Tabella 5 – Popolazione attive in Italia per settore di attività (valori assoluti e percentuali).**

Infatti, come ha ricordato Sassen (2000) è vero che i trend dell'economia globale sono fatti da chi appartiene alle élites del lavoro che operano e lavorano sulla conoscenza, soprattutto nel

<sup>89</sup> Questi risultati sono in linea con ciò che emerge dall'analisi del mercato statunitense che si trova in Brint (2001).

settore finanziario e dei servizi alle imprese, ma esiste un'ampia fetta di lavoro *tradizionale* che persiste. Infatti, esiste un comparto in crescita di lavori di servizio a bassa qualificazione che si occupano per lo più di prestare servizi essenziali al sostentamento delle élites che lavorano nell'immateriale: esse, dunque, non rappresentano tutto il lavoro contemporaneo, ma solo una parte per quanto importante (Sassen, 1991). La maggior parte delle persone che vi si trovano impiegate, spesso con contratti non-standard, vivono la precarietà della loro condizione come se fosse una forza esterna al loro controllo e spesso ne sono sopraffatti, perché non possono governarla facendo ricorso alle proprie risorse di capitale (Atkinson, 2010). Infatti, a parziale conferma della loro elitarietà, è bene tenere presente come i professionisti della consulenza siano interessati molto limitatamente dalla crescita dei contratti atipici (dal contratto a progetto alle "finte" partite IVA) al contrario di quello che succede per altre professionalità dei servizi (Gallino, 2007).

In conclusione, quando si pone l'attenzione ai lavoratori della conoscenza non bisogna dimenticare che stiamo parlando di élites molto fortunate, che sperimentano il lato positivo del lavoro contemporaneo che però è fatto anche da chi non ha strumenti per governare la flessibilità e la precarietà e che la subisce senza poter scegliere un proprio percorso di carriera che sia significativo e soddisfacente (Maestripietri, 2009). La fabbrica, inoltre, sebbene non sia più il *topos* per eccellenza del lavoro, mantiene ancora una quota di impiego (29%) altamente significativa e non può essere dimenticata.

Criticamente, non si può fare altro che certificare la sostanziale inconsistenza del *knowledge* sia come dimensione unica e sostanziale dell'identità professionale della consulenza che come metafora interpretativa del lavoro contemporaneo, se con *knowledge* intendiamo la versione radicale delle teorie sociologiche che sostengono sia una dimensione ontologica del lavoro che cambia e rende qualitativamente diverso il lavoro dei professionisti dei servizi alle imprese rispetto a quello degli altri lavoratori e che diventa l'elemento per fondare la nascita di una nuova classe sociale. Questo non implica necessariamente affermare la completa irrilevanza della dimensione della conoscenza e della professionalità all'interno della vita di professionisti come i consulenti e nella loro definizione di identità professionale, ma significa mettere in evidenza la leggerezza con la quale alcuni autori ne hanno sopravvalutato il ruolo come dimensione fondante del lavoro contemporaneo e lo hanno utilizzato più come un termine di status che come dimensione analitica per l'analisi delle trasformazioni nel sistema delle professioni (Brint, 2001).

### 9.3 Tre dimensioni per un solo lavoro

Citando Beck, Bauman, Sennet e i sociologi cosiddetti appartenenti alla corrente della seconda modernità quando si parla delle trasformazioni del lavoro, l'implicito di fondo è la tendenza all'individualizzazione nella società contemporanea, di cui il lavoro, precario, individuale, intermittente, a progetto, ne è uno dei motori principali (Sennet, 1998).

Infatti, l'idea di un lavoro carico di significato e di valore personale presuppone l'esistenza di una comunità di individui-lavoratori che condividono quest'approccio e rivendicano un'appartenenza identitaria fondata su quella specifica attività. L'identità professionale può essere definita come un'identità *collettiva*, irriducibile alla mera aggregazione delle identità individuali: condividere un'identità sociale “*vuol dire vedere l'altro come partner nella stessa divisione del lavoro, come collocato a un qualche livello della stessa stratificazione sociale e come qualcuno con cui si hanno in comune certi codici di status e certi interessi* (Ferrara, 1998: 168)<sup>90</sup>. Lo studio delle identità collettive del lavoro è stato fiorente negli anni '70, rappresentato dagli studi sulle comunità professionali (Salaman, 1974), in cui vi è una forte condivisione di fini e obiettivi tra appartenenti ad una stessa comunità di lavoratori, fitta di relazioni interpersonali che vedono proprio nel lavoro il cardine della loro esistenza (Sandiford, Seymour, 2007), un modello peraltro figlio dell'idealtipo delle corporazioni professionali medioevali (Sennet, 2008).

Il modello delle comunità professionali è una proposta teorica che verteva sul *topos* fabbrica fortemente inserito nell'economia industriale e all'interno della cornice della modernità societaria<sup>91</sup>; esso basava la sua forte costruzione di identità su una modalità di vivere il lavoro che offriva alcuni punti fermi:

- *Luogo*, la fabbrica rappresentava il luogo per eccellenza del lavoro, condiviso da tutti gli appartenenti alla comunità, luogo di copresenza che permetteva l'instaurazione di ricche relazioni *face-to-face*;
- *Struttura*, ciascun individuo aveva una posizione stabile all'interno di una scala gerarchica, un ruolo riconosciuto all'interno di un'organizzazione, mansioni specifiche assegnate e un bagaglio di competenze e professionalità riconosciute dagli altri membri della sua comunità;

---

<sup>90</sup>Le identità collettive, definite sociali nell'ambito delle teorie psicologiche, possono essere molteplici e multiple, per quella lavorativa rappresenta solo una delle possibili trame narrative offerte dal soggetto (Meyer, Becker, Van Dick, 2006).

<sup>91</sup> Le ricerche empiriche che si rifanno al filone delle comunità professionali (vedi Sandiford, Seymour, 2007) condividevano l'interesse per gruppi professionali inseriti in fabbrica spesso rappresentati dalla maestranze operaie specializzate.

- *Corpo*, non solo la copresenza nello stesso luogo, ma anche la produzione materiale di oggetti conferiva una sostanza fisica all'identità del lavoratore;
- *Memoria*, la condivisione di uno spazio/tempo comune offre la possibilità di avere una memoria condivisa dei piccoli/grandi avvenimenti che costituiscono la storia orale alla base della comunità di lavoratori.

Queste dimensioni di condivisione, che vanno a sostegno della costruzione di un'identità collettiva, sono tuttavia messe in crisi dalle modalità di svolgimento del lavoro quale è tipico della consulenza di management e, più in generale, del lavoro dei servizi alle imprese (Gallino, 1998). Come abbiamo visto, la vera novità è l'importanza nuova che si dà anche nel settore dipendente ad alcune caratteristiche tipiche del lavoro in libera professione come l'autonomia, la personalizzazione, l'appoggio a reti esterne, l'assunzione di rischio professionale e l'investimento nelle proprie competenze finora appannaggio dell'imprenditorialità e, più in generale, del lavoro autonomo (Butera e altri, 2008). L'esigenza di trasformazione del lavoro in imprenditorialità deriva dal fatto che la maggiore complessità dei compiti esige un lavoro imprenditivo, non semplicemente esecutivo: il lavoro si allontana dallo stereotipo della dipendenza e diventa *performance* (Accornero, 1997), assumendo il modello dell'auto-organizzazione, indipendentemente dalla tipologia contrattuale di inquadramento (Bonomi, Rullani, 2005).

Questo significa mettere in discussione e in crisi le dimensioni che abbiamo prima citato: per i consulenti di management non esiste un luogo in cui svolgere la loro attività lavorativa, se non si intende come luogo lo spazio virtuale delimitato dalla memoria del loro computer portatile, ironicamente stabile rispetto alla continua alternanza dei propri progetti; non esiste una struttura, visto che le posizioni gerarchiche perdono di significato in un mondo sociale a cui a tutti viene chiesto di essere *imprenditori di sé stessi*; non esiste corpo, considerato il fatto che il loro lavoro non produce un output visibile che dà sostanza al loro operato e ne mette in crisi la memoria, perché la precarietà che vivono come condizione esistenziale non permette loro di costruirsi un bagaglio esperienziale e sociale cumulativo, qual era stato nel modello fordista che verteva sul lungo termine. Se si volesse tentare la missione impossibile di riassumere in una sola parola questa complessa serie di cambiamenti e trasformazioni che si sono succeduti nel mondo del lavoro da allora, fra le tante che potrebbero essere citate una delle prime che mi viene in mente è immaterialità, che forse rappresenta l'essenza di questa modalità di lavoro più della retorica della conoscenza.

Cosa significa immaterialità nella quotidianità dei consulenti? Facendo ricorso alle immagini che i consulenti mi hanno inviato successivamente alle loro interviste è possibile far emergere questa categoria analitica altrimenti sfuggente.

La prima più diretta conseguenza si lega alla perdita della corporeità e della fisicità del lavoro, il cui contenuto viene in sempre maggior parte mediato da supporti elettronici e erogato in forma di testo, di dato, di immagine nello spazio liquido delimitato dal proprio laptop. La comunicazione è il mezzo che consente di performare un lavoro che acquista socialità: è nella comunicazione e nel linguaggio che si esplica il valore economico del *servizio* e della *conoscenza* perché è nella condivisione con gli altri che genera valore aggiunto (Zanini, Fadini, 2001).

In secondo luogo, il lavoro diventa immateriale perché perde la dimensione di significato legata al *topos*, che si evidenzia nella perdita dell'unicità e significanza del posto di lavoro. Avviata con il diffondersi delle tecnologie ICT, che permettono di erogare le prestazioni lavorative in qualsiasi spazio o momento, apre al rischio di quella che viene chiamata la domestication dell'attività lavorativa che erode la separazione tra luogo di lavoro e i luoghi della vita privata (Bologna, Fumagalli, 1997; Besseyre des Horts, Isaac, 2006). Come in questa immagine, il consulente è sempre in viaggio, esperto itinerante dalla “*vita allargata*”, ruba frammenti di lavoro negli interstizi dei trasferimenti, nelle camere di albergo, sui mezzi di trasporto, vivo abitante di quei non-luoghi che la modernità ha predisposto per i knowledge workers.



La terza evidenza è legata a doppio filo al modello dell'organizzazione del lavoro a progetto, che verte sulla realizzazione di *task* attraverso l'istituzione di team atti allo scopo, la cui vita termina con la performance finale di cui il *powerpoint* ne è l'emblematica rappresentazione, team che si sciolgono una volta che questa è stata consumata. Definita da alcuni autori organizzazione cellulare, rompe le tradizionali barriere della struttura e della gerarchia e richiede che il lavoratore si prenda carico di compiti che in passato erano più legati alle figure dell'imprenditore e del libero professionista, come la gestione del cliente, la ricerca di nuove occasioni di business, l'organizzazione del proprio lavoro in funzione degli obiettivi.

Anche il prodotto della consulenza è qualcosa di effimero e temporaneo, che vive nello spazio sancito dal progetto. Come possiamo vedere in queste immagini, ciò che viene realizzato nel corso dell'attività lavorativa non è più legato ad un supporto materiale destinato a durare nel

tempo e, quando non è virtualizzato, si concretizza in poster, post-it, lavagne a fogli scorrevoli, la cui sostituibilità e precarietà diventa la caratteristica costitutiva.



Infine, l'ultima più sottile evidenza è la precarietà non più definibile in termini di instabilità nell'inserimento del mercato del lavoro, ma come condizione di vita. La mobilità che fa da presupposto al dogma delle carriere mobili mette in discussione la possibilità di creare una memoria condivisa all'interno dello spazio di lavoro: la richiesta di autonomia, professionalità e imprenditorialità, come diretta conseguenza dell'organizzazione a progetto, premia i "battitori liberi" (Fabrizia) che sanno creare carriere individuali, navigando tra organizzazioni diverse, erodendo l'attaccamento al mestiere.

*«Perché poi ho capito che non devi affezionarti troppo a... a una professione e poi le professioni cambiano, no? sono in evoluzione, l'importante è che quando fai una cosa far la fine del fondo, farla al massimo insomma no?»*

[Albino, 43, Meneghina]



La precarietà si fa visibile negli spazi di lavoro temporanei, nel pezzo di carta che sostiene un tavolo traballante, nella ciabatta a cui si collega un portatile, nei fogli di carta che qualcuno ha abbandonato in quella stanza chissà per quale motivo, chissà quando. Il breve periodo come

stile di lavoro genera una doppia privazione: da un lato, si tende a erodere la possibilità che un lavoratore sviluppi attaccamento per un'organizzazione in conseguenza della riduzione del tempo speso all'interno dell'organizzazione; dall'altro, si mette in discussione la formazione di un patrimonio condiviso e tacito di memoria collettiva tra i lavoratori, esemplificato metaforicamente dalla temporaneità dei post-it onnipresenti nelle immagini della consulenza.

Dunque, l'immaterialità sparglia le categorie sociologiche tradizionali e rompe gli schemi legati alle categorie statiche che sono state elaborate dai sociologi nell'analisi del mondo industriale: l'opposizione tra lavoro e non lavoro, tra dipendenza e autonomia, a memoria e corporeità si oppongono cambiamento e virtualità. Il raggiungimento di una condizione di autonomia e imprenditorialità del lavoro professionale avviene dunque a scapito della costruzione di una comunità professionale di stampo tradizionale: questo processo è avvertito in modo doppio, proprio perché all'autonomia lavorativa si aggiunge la mancanza di un riferimento specifico al di fuori dell'organizzazione di appartenenza. Questi lavoratori vivono una doppia condizione di solitudine: se da un lato si allentano i legami con il contesto lavorativo più prossimo che cambia costantemente ad ogni progetto, dall'altro manca una forma di riconoscimento sociale formale a cui aggrapparsi, come già precedentemente ricordato. I professionisti della conoscenza costruiscono una loro identità lavorativa in un percorso individuale di progetti lavorativi che diventano il contenuto della bottega attraverso cui gli artigiani dimostrano la propria perizia sul lavoro. In quest'ottica, il rischio di frammentazione – paventato dai sociologi della seconda modernità – è palese: la condizione di doppia solitudine data dalla mancanza di una comunità professionale, di un radicamento in un *topos* lavorativo definitivo e di un riconoscimento sociale espone questi lavoratori al rischio di perdere la propria capacità di costruire una trama identitaria che possa legare in un'unica storia dotata di senso i progetti episodici che compongono la loro vita lavorativa (Magatti, De Benedittis, 2006).

Tuttavia, come abbiamo visto dal campo, il ritratto dei consulenti che agiscono come monadi nella più completa solitudine del mercato non funziona. Se è vero che perdono progressivamente importanza e rilevanza i tradizionali corpi intermedi della società che nella modernità societaria si sono sempre occupati di mitigare le conseguenze più nefaste del lavoro sugli individui, è anche vero che i consulenti che ho intervistato non si condannano ad un destino di solitudine, ma cercano di trovare nuove forme di solidarietà, come legami sociali auto-prodotti. In questo senso, si fanno promotori della creazione di reti di contatti interpersonali e creano nuove forme di organizzazione, che non rappresentano più un potere coercitivo dall'alto, ma sono il frutto di una strategia di agency giocata in prima persona e in maniera consapevole.

In un saggio di Miles, Snow e altri (1997), citato da Bonazzi (2002), viene delineato il ritratto di questa tipologia di organizzazione, in cui le imprese specializzate in servizi professionali tendono ad eliminare ogni tipo di gerarchia, al fine di avere una struttura minima reticolare che ha il compito di costituirsi come “casa comune” per sostenere e promuovere l’attività di piccoli gruppi di professionisti, che assumeranno sempre più il ruolo di autonomi-professionisti-imprenditori. In queste micro-imprese definite *cellulari*, i principi guida principali possono essere delineati in:

- *multi-tasking* del lavoratore, che deve essere in grado di svolgere qualsiasi compito che gli sia assegnato, senza riguardo per il tempo e il luogo;
- mix di competizione e collaborazione;
- attenzione alla dimensione della professionalità conseguita tramite la creazione costante di nuova conoscenza e la conseguente importanza dell’aggiornamento;
- affidamento di responsabilità anche ai livelli minimi della gerarchia, con la conseguenza di avere carichi altissimi di lavoro fino a 12-15 ore al giorno (Miles e altri, 1997).

Come abbiamo visto nella descrizione del campo empirico, l’organizzazione cellulare è già presente nel mondo della consulenza, dove le carriere di questi lavoratori esulano dal modello del libero professionista tradizionale, ma anche del manager aziendale, per assumere in toto quelle dimensioni trasversali del lavoro (professionalità, autonomia e imprenditorialità) che consentono loro di avviare un percorso professionale personalizzato sulle loro capacità, fondato sull’auto-governo di ciascun lavoratore che ottiene i suoi risultati dalla capacità di lavorare in team con altri. Difatti, la metafora della cellula viene utilizzata da Miles e Snow proprio perché le cellule sono organismi dotati di tutte le capacità loro necessarie per agire in autonomia, ma che nella collaborazione con altre unità possono raggiungere obiettivi sempre più complessi (Bonazzi, 2002). Le organizzazioni cellulari funzionano in una sorta di surrogato di comunità professionale e sono il luogo in cui sempre più spesso avviene quello scambio di informazioni, opinioni e condivisione della conoscenza alla base della nascita di un discorso sulla professione, che, come abbiamo visto alla fine del capitolo settimo, esiste ed è condiviso dai miei intervistati. Questa è una forma associativa che si sostituisce al meccanismo allocativo dello scambio e del mercato (Polanyi, 1944) e che tenta di limitare la precarietà di cui sono comunque oggetto e che li rende vulnerabili, al di là della loro condizione professionale.

Se è vero, infatti, che stiamo parlando di élites non dobbiamo dimenticare che questa parola ha un significato per lo meno ambivalente: da una parte, evidenzia una posizione sociale di prestigio sotto diversi punti di vista (dalle ricompense materiali al bagaglio di competenze e

*skill* richieste da questo lavoro), ma dall'altro sottolinea l'isolamento e la solitudine che abbiamo visto caratterizzare profondamente questa attività che si situa in una posizione indeterminata tra organizzazione e professione. Alla luce di questi risultati empirici, ritengo sia il caso di spostare l'attenzione dalla dimensione della conoscenza a quella dell'insicurezza sociale, nella convinzione che l'elemento che caratterizza maggiormente la consulenza professione sia la sua costitutiva liminalità (Czarniawska, Mazza, 2003).

#### **9.4 I professionisti della conoscenza: elitaria liminalità?**

Sebbene abbia cercato di dimostrare in che modo le teorie del *knowledge working* non sono soddisfacenti nell'analisi di questo tipo di problematiche, rimane ancora da spiegare per quale ragione anche gli approcci tradizionali della sociologia delle professioni non sono in grado di consentire di avviare un'analisi soddisfacente delle problematiche che emergono dal campo empirico di cui mi sono occupata in questi anni.

Con l'affermazione dei processi di terziarizzazione e flessibilizzazione dell'economia, infatti, si è verificata una trasformazione nel modello di organizzazione del lavoro, con la progressiva erosione del lavoro standard dipendente a 40 ore che è stato progressivamente sostituito dal decentramento produttivo, dalla diffusione dei contratti atipici e, in generale, dalla frammentazione e eterogeneità dei profili. Tutto ciò ha permesso il diffondersi di una certa sensazione di insicurezza sociale, che, sebbene non sia evidenziata da un disagio conclamato, è legata all'inserimento instabile nel mondo del lavoro e dalla familizzazione dei disagi (Castel, 2004). Come ho già sostenuto nel presente testo, la sociologia delle professioni ha come modello di professionisti coloro che svolgono un'attività lavorativa sul modello delle professioni liberali: per eccellenza, medici e avvocati, che nel tempo si sono talmente istituzionalizzati da aver dato vita a specifiche branche della disciplina che si occupano in modo particolare dell'analisi di queste figure. Questi lavoratori sono talmente potenti all'interno della vita sociale e culturale delle società moderne, da aver negoziato, soprattutto nel sistema delle professioni che vige in Italia, posizioni di privilegio sancite per legge, che li proteggono dal mercato costituendo di fatto una situazione di monopolio sulla base di strategie e politiche di chiusura sociale.

I consulenti di management non possono rientrare in questa accezione di professionisti: al di là del fatto che mancano di un riconoscimento formale della loro attività, non hanno un'associazione professionale che abbia il potere di imporre temi all'agenda politica o che li protegga in qualche modo dagli effetti più negativi del mercato. Sono professionisti *liminali* (Turner, 1982), stretti in un posizionamento spazio-temporale che è intermedio fra i due

contesti di significato e azione costituiti dall'organizzazione e dalla libera professione: non sono più quelli che erano (lavoratori "esperti" alla fine delle loro carriere lavorative) ma non sono ancora quello che vorrebbero essere (professionisti riconosciuti). Questa situazione ha avuto come principale conseguenza la comparsa di una serie di ambiguità e incoerenze di significato, che ho cercato di fare emergere nel capitolo 8, il cui risultato principale è l'incapacità di ottenere un riconoscimento sociale e la loro sostanziale incapacità di definirsi. Inoltre, il non inserimento nel sistema tradizionale delle professioni ha delle conseguenze dirette sulla loro qualità della vita: il sistema di welfare, per chi agisce al di fuori del lavoro dipendente, è funzione dell'inserimento all'interno di una cassa; chi, come i consulenti di management, non ha un albo a cui fare riferimento viene equiparato al lavoro parasubordinato e pertanto fatto rientrare all'interno della gestione separata INPS. Questo fatto sancisce una situazione particolarmente critica in relazione al tema delle protezioni sociali, sia in termini di protezione dai momenti di vulnerabilità del ciclo di vita (maternità, compiti di cura, malattia, pensione), sia per ciò che riguarda la protezione dalla perdita di reddito in concomitanza con le crisi di mercato e, in generale, si possono evidenziare situazioni di notevole disuguaglianza tra chi ha un titolo di studio che gli permette di accedere ad un ordine o ad un albo, come per esempio un consulente con un titolo di studio da ingegnere e che può accedere a INARCassa e chi è in carico alla gestione separata.

**Tabella 6 – Confronto tra i regimi di welfare di professionisti iscritti alla Gestione separata e professionisti in INARCASSA.**

	Gestione Separata	INARCASSA
Assistenza Sanitaria	Copre solo i ricoveri ospedalieri per chi opera con partita IVA (fino a 38,86 € al giorno) e non tutela né dalla perdita di reddito né dalla perdita della clientela che è susseguente al fatto di rimanere fuori dal mercato per un periodo significativo. La copertura viene assegnata solo a chi ha un reddito lordo inferiore a circa 65.000 €/annui.	A disposizione degli iscritti una polizza sanitaria gratuita, che copre i ricoveri ospedalieri e gli infortuni e una polizza sanitaria integrativa a tariffe agevolate per il resto delle prestazioni non coperte dalla prima. Anche in questo caso non esiste un'assicurazione dalla perdita del reddito/network conseguente alla malattia/infortunio.
Maternità	Viene calcolata all'80% del reddito (comprendendo tuttavia anche i mesi precedenti al parto in cui non si lavora). Le intervistate lamentano tuttavia notevoli ritardi nei pagamenti, fino a un anno dopo la nascita del bambino.	Viene calcolata sulla base dell'80% del reddito percepito nel 2° anno precedente alla nascita del bambino

Pensione	Si versa un importo pari al 26,72% per i contribuenti privi di altra copertura previdenziale obbligatoria (il valore è 26% a cui va aggiunto lo 0,72% di contributo aggiuntivo per maternità)	I contributi di INARcassa prevedono un contributo soggettivo sul reddito imponibile IRPEF 10%, a cui si aggiunge il 2% del volume di affari prodotto in P.Iva
Formazione	Nessun provvedimento specifico a sostegno della formazione continua.	La formazione continua è assicurata dalle iniziative formative offerte dall'albo, che sono a disposizione gratuitamente o a tariffe agevolate per gli iscritti.

Fonte: [www.actainrete.org](http://www.actainrete.org), [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it)

Come emerge dalla tabella, la situazione di disparità è evidente: la mancanza di riconoscimento non è un semplice problema formale, ma ha conseguenze ed effetti reali sulla vita delle persone che svolgono questo lavoro e fa emergere una situazione di iniquità estremamente grave e alla quale il legislatore non sembra voler porre rimedio, nonostante sia ormai da quasi vent'anni che numerose associazioni professionali e l'Unione Europea stessa lo richiedano a gran voce (CNEL, 2000; CNEL, 2005).

Alla luce di questo fatto, i professionisti non regolamentati, di cui i consulenti di management sono parte, sono professionisti *liminali*, che vivono in una situazione di insicurezza sociale la mancata integrazione all'interno del sistema delle professioni e, più in generale, vivono la loro vita lavorativa in una condizione precaria che non dipende dal loro contratto. Senza ripercorrere tutte le molteplici dimensioni di incertezza di cui abbiamo ampiamente discusso nel corso di questa tesi (il mancato riconoscimento, la difficile rivendicazione su una specifica branca del sapere, la precarietà della loro condizione di vita), ciò che emerge con più forza come elemento distintivo rispetto ai professionisti tradizionali non è il ricorso alla conoscenza, che, ad essere precisi, costituisce l'elemento essenziale anche di professioni come i medici e gli avvocati (che però non sono mai citati come esempi di knowledge workers), ma la loro liminalità, che li rende, se vogliamo ancora più della conoscenza, pienamente inseriti nella modernità del lavoro contemporaneo, in cui la retorica della flessibilità e della autonomia viene troppo spesso declinata in una perdita di diritti e nelle varie forme del precariato.

La condizione di insicurezza si fa ancora più evidente per le donne e per i più giovani, i quali scontano anche in questa attività professionale così specialistica lo svantaggio di non fare parte di quel modello del *professionista uomo e maturo*, che culturalmente fa ancora fatica a dissolversi.

*«Perché fondamentalmente è una professione in cui la giovane età non è mai ben vista, per cui... è un ostacolo, è inutile nasconderselo [...] mmm no... cioè in alcuni contesti... in alcuni contesti si... il primo impatto, perché il primato impatto mpf*

*quando entri e ti rendi conto che comunque non sei... non ti senti riconosciuto dalla controparte... non è... non è bello però poi... andando avanti e gestendo, gestendosi il cliente alla fine le cose si sono risolte insomma, anche perché poi se riesci a far cogliere al cliente, comunque che riesci a... a dargli qualcosa, alla fine un po' cambia anche il suo atteggiamento, la parte più difficile è sempre quella iniziale, quella di farsi riconoscere »*

[Arturo, 31, Dolomiti]

*«Fa parte della legittimazione che ti dicevo prima devono capire che cioè hai comunque delle competenze specifiche e no? ... tempo fa uno durante una riunione, abbastanza brutta mi ha detto... in modo proprio ma scusi lei quanti anni è che fa questo mestiere? no? è chiaro che una domanda del genere ti mette in difficoltà perché comunque sia anche se lo faccio da un po' non è comparabile con i 30 anni di esperienza di uno che... che sta di là... però io gli ho risposto lei quante aziende ha visto nella sua vita? perché noi magari ne vediamo tante e possiamo fare confronti, uno che cresce in un'azienda anche se sta 30 anni in un'azienda ha visto solo quello, cioè... quindi in realtà ci creiamo competenze specifiche diverse però ogni volta è una battaglia (ride)»*

[Manlio, 31, Arigato]

Per le donne, soprattutto, scegliere una professione come questa significa entrare in una condizione di doppia insicurezza: si è instabili perché questa professione di per sé non è riconosciuta, ma lo si è doppiamente perché viene riconosciuto ancora meno che possa farla una donna, magari giovane (Henry, 1997). Culturalmente e inconsciamente l'idea della donna consulente di management non viene accettata, come dimostrano gli episodi che hanno raccontato le consulenti che sulla loro pelle hanno vissuto le conseguenze di essere considerate poco adatte ad un lavoro solo perché considerato tradizionalmente maschile.

*«Però all'inizio quando vado per la prima volta presso i clienti cioè il... il primo impatto comunque anche per i clienti spesso abituati a lavorare in certi ambienti, in certe non è... semplicissimo, se io vado con un collega, faccio una domanda io risponde al mio collega, cioè risponde guardando il mio collega, ma se te l'ho fatta io la domanda? perché? non puoi parlare di manutenzione con me? (ridiamo) devi per forza parlare con lui...»*

[Ada, 32, Arigato]

*«Un po' di più un mesetto fa è capitato che ho insistito io di mandare una mail io e... a un amministratore delegato con cui tra l'altro gli do del tu quindi cioè lo incontro sempre alla riunioni, così, però... cioè io vedo sempre che comunque tendono a non considerarmi, a considerarmi poco, siccome avevo scritto io la mail così ho insistito per mandarla io e il risultato è che dopo due giorni... era una cosa urgente e dopo due giorni questo non ha risposto e... il referente aziendale dice... ma che strano che non ha risposto risponde a tutte le altre mail e a questa no e io ho detto non sarà che perché l'ho mandato io diciamo e pensava fosse una cosa normale di progetto e non gli ha fatto... non gli ha dato importanza? allora lui gli ha chiamato e effettivamente non gli aveva dato importanza»*

[Sabrina, 27, Arigato]

Infatti, già in letteratura era emersa la presenza di una doppia sfida alla quale devono rispondere le donne che entrano in ambienti lavorativi considerati culturalmente come maschili: non solo perché sono diverse dagli uomini con i quali lavorano e con cui hanno a che fare tutti i giorni, ma anche perché sono diverse dalle altre donne rispetto a cui tradiscono le tradizionali aspettative del modello femminile (Gherardi, Poggio, 2007). Il loro ambivalente posizionamento le rende soggetti estremamente vulnerabili in questa situazione: se gli stessi uomini hanno problemi di riconoscimento sociale che solo in rari casi si riflette anche all'interno delle organizzazioni di consulenza per cui lavorano, nel caso delle donne questo viene amplificato dalla sensazione diffusa (anche tra i colleghi) che la consulenza non sia il "posto" delle donne, per cui presto o tardi le ragazze cambieranno mestiere per svolgere lavori più socialmente adeguati, perché più facilmente conciliabili con compiti di cura.

*«Io non so quanto prende il mio collega e non mi interessa però cioè... si ha volte la sensazione che i soldi no per quanto per noi debbano essere meno importanti che per un uomo quanto guadagni... sembra che per un uomo siccome cioè anche inconsciamente c'è la mentalità che un uomo mantiene la famiglia e una donna no in qualche modo no? spesso la sensazione è che ehm... tu puoi guadagnare di meno... questa veramente (ride) sensazione ehm... oppure debba fare una carriera più... che tu possa aspettare più degli altri perché tanto cioè no? per te è non dico un hobby però... non so come dire, questo è... quello che a volte a noi trapela...»*

[Ada, 32, Arigato]

*«Qualunque donna manager qui dentro le può raccontare che acrobazie che fa, sempre ammesso e non concesso che non ti chiedano di trasferirti a Roma, dove le donne dicono no... rinunci una volta, rinunci due volte, alla terza ti dicono ma insomma il nostro mestiere è così e infatti poche donne vanno avanti qua e riescono a emergere nelle posizioni top, come dappertutto, noi assumiamo il 50 e 50 come neolaureati poi donne amministratore delegato non ne abbiamo mai avute (ride in modo amaro), responsabile di divisione ne abbiamo avuta una, insomma su cinque divisioni ne abbiamo avuta una in 20 anni che io sono qua, sono posizioni... che evidentemente sono... richiedono un grosso sacrificio, ci sono in altri paesi d'Europa, perché per esempio i paesi nordici sono molto meno ehm machisti nella gestione delle persone, hanno meno persone e allora quelle poche che hanno se le tengono care, ma qui se vai via tu o vado via io ce ne sono mille di dietro, non è che... noi siamo un po' come i gesuiti, non so se ha visto "Mission", no? quello lì muore e va un altro al posto suo, stesso vestito... (ride) perché? Perché tutta la documentazione, le procedure ti consentono una sostituzione abbastanza, cioè, la metodologia che noi abbiamo tutto sommato ti consentono di sostituire, è vero che l'individuo abbiamo detto prima, è lui che vende il servizio, se io mi vendo io il cliente vuole sempre me, però se viene \*\*\* e dice sai Susanna è morta, te ne metto un altro, vabbè c'è sempre \*\*\* dietro che mi serve, ecco perché uno... è disposto su certi progetti importanti ad avere un system integrator magari costoso, ma che gli garantisce sempre il risultato ed questo che ci fa indispensabili e al tempo stesso... ehm intercambiabilissimi»*

[Susanna, 48, Corporate]

Dunque, sebbene questa tesi abbia riguardato lavoratori che si possono facilmente collocare tra le élite sia in termini di capitale culturale che di ricompense materiali che sono in grado di trarre dal loro lavoro, non ritengo sia un controsenso parlare di élites liminali, se con liminalità intendiamo una condizione di insicurezza sociale persistente causata dalla mancata integrazione stabile all'interno di un sistema sociale istituzionalizzato e definito. La loro condizione di precarietà è insita nella definizione del loro lavoro, a cui si possono sommare vulnerabilità come la perdita del lavoro o una malattia improvvisa, soprattutto nel contesto della libera professione.

*«Sarebbe una tragedia... ogni tanto ci penso e dico se mi capita una disgrazia io sono... povera, perché il mio lavoro... ehm il mio reddito è il mio lavoro, quindi se non posso lavorare dove vado a prendere i soldi? Ma penso che questo faccia sia che io stia sempre bene, a volte penso che io non mi ammalo perché non mi posso ammalare (ride)»*

[Adriana, 55, P.IVA]

*«Presumo di poter sostenere un infortunio che non superi un totale di sei mesi, dopodiché andrei in crisi, è chiaro che ho mia moglie che lavora e quindi però... non avrei nessuna capacità di reddito dopo i sei mesi»*

[Iacopo, 55, P.IVA]

*«La sicurezza non so che cosa sia, la sto scoprendo solo negli ultimi anni, non ho mai avuto sicurezza e, infatti, la difficoltà... forse per rispondere ad una domanda dell'inizio, quando mi aveva chiesto il bilancio della sua attività, le difficoltà che avevo incontrato, io ho citato la solitudine, ma anche la gestione dell'incertezza, è un vissuto fortissimo, io adesso non la sento più tanto, perché avendo un contratto in esclusiva la sicurezza la sto conoscendo da quando sono in \*\*\*, ma prima direi che la fatica più grossa del consulente è proprio quella di tenersi queste tensioni emotive di fronte a periodi in cui non c'è lavoro e non si sa se arriverà, quello che si impara è che è ciclica, è abbastanza normale che nel lavoro del consulente ci siano degli alti e bassi, si impara ad avere una fiducia razionale nel fatto che prima o poi si sbloccherà la situazione, però genera tanta ans... insicurezza, nervosismo, tanta preoccupazione»*

[Beatrice, 40, P.IVA]

Per questo, ritengo sia necessario che le istituzioni che governano il sistema delle professioni in Italia inizino a parlare anche con quei lavoratori professionisti che si collocano nell'area grigia che sta tra il lavoro dipendente e l'area della libera professione, per provare a concordare insieme un nuovo modello che riformi l'ordinamento complessivo delle professioni. Le disparità tra le diverse condizioni che vivono le persone con le quali ho parlato sono talmente evidenti e inique, da rendere necessario un intervento di regolazione pubblica che vada nella direzione di limitare le strategie di chiusura sociale delle professioni regolamentate a favore di maggiori protezioni di welfare e continuità del reddito per chi al momento ne è escluso.

Nuove politiche che volessero riformare in senso moderno il sistema delle professioni dovrebbero uscire dalla logica di proteggere i professionisti dal mercato attraverso l'istituzione

di monopoli di competenze e di sapere per entrare in quella di offrire nuovi diritti sociali e di cittadinanza, che siano disponibili a tutti in modo generalizzato e che possano limitare le conseguenze più nefaste della perdita del lavoro, di una malattia improvvisa, sostenendo giovani e donne nell'avviare e consolidare la propria attività professionale. Le garanzie in termini di welfare e protezioni sociali di cui i professionisti liberali hanno goduto rispetto agli altri lavoratori nel settore della conoscenza non hanno ragione di esistere, visto che come emerge dal campo convivono situazioni in cui nella libera professione non è l'attività che si svolge a determinare l'accesso alle casse mutue e al sistema di welfare ma la formazione universitaria: nella stessa organizzazione di consulenza, si possono trovare ingegneri che sono iscritti all'INARCassa e economisti che non lo sono e svolgono tutti quanti lo stesso lavoro, ma non nelle medesime condizioni.

Sono conscia che il sistema degli albi dimostra di avere ancora un potere di pressione molto forte sull'agenda politica, tanto che tutta la discussione sul sistema delle professioni in Italia, che dura almeno da vent'anni, ha partorito il topolino dell'abolizione delle tariffe professionali minime all'interno della legge Bersani (Dl 223/2006), peraltro già in discussione per essere rimossa (secondo il disegno di legge S.1198/2010, per ora proposta solo per la professione forense). Pensare che gli albi possano essere aboliti, come del resto chiede da anni l'Unione Europea in virtù del principio della concorrenza, è semplicemente un'utopia.

Tuttavia, soluzioni ispirate alla tradizione anglosassone e costruite sul modello dell'*institute* non riuscirebbero a essere risolutive in un paese come il nostro, né sarebbe realistico pensare alla definizione di un albo per ciascuna delle professioni del terziario avanzato che sono per loro stessa natura indeterminate e costantemente in divenire. Infatti, ritenere che i professionisti possano affidarsi alle associazioni di categoria per difendere i loro interessi come proponeva Speranza (1999) è impensabile: le associazioni professionali della consulenza esistono già ma non sono in grado di catturare né l'interesse dei lavoratori né quello dei legislatori.

Si può auspicare, come propongono Barley e Kunda (2004), che i professionisti della consulenza prendano coscienza un giorno della loro condizione sociale, dei problemi che sono comuni alla loro condizione di professionisti liminali e che superino la retorica dell'individualismo e del settarismo della specializzazione professionale per costituire forme di rappresentanza e di tutela dei loro interessi collettivi nuove e dal basso, al fine di provare a ricostituire quei corpi intermedi della società che sono in crisi, ma non per questo non se ne sente la mancanza. Solo a titolo d'esempio, ritengo molto interessante quello che sta avvenendo nel laboratorio milanese dove una realtà come ACTA sta progressivamente acquisendo spazio di contrattazione e capacità di lobby per tutte quelle figure professionali del terziario avanzato che,

pur essendo in generale considerati i vincenti di queste trasformazioni, faticano a trovare un modo per dialogare con le istituzioni, che non sono in grado di vederli come interlocutori, essendo legati ancora a logiche di contrapposizione capitale/lavoro più consone al modello fordista di organizzazione del lavoro.

In mancanza di questo, bisogna comunque credere che l'individualismo non sia l'unica strada che viene loro concessa per sopravvivere sul mercato del lavoro contemporaneo e le prove tecniche di professionalismo organizzativo di cui abbiamo parlato sono lì a dimostrare che si può ancora sperare che la dimensione collettiva non sia definitivamente stata accantonata, ma che si stiano semplicemente cercando nuove strade, forse inedite, forse molto antiche, per recuperare una dimensione di tutela degli interessi che vada oltre il mero egoismo del singolo, costruendo dal basso nuove forme di solidarietà che intervengano dove le politiche sul lavoro degli ultimi venti anni hanno dimostrato di aver fallito.

In conclusione, emerge dal campo la necessità di superare le teorie che si focalizzano solo sul tema dei knowledge workers e sull'importanza della conoscenza come elemento chiave per la comprensione delle trasformazioni del lavoro contemporaneo per un approccio più ampio, che sappia guardare non solo al modo in cui queste persone lavorano, ma anche a come vivono il fatto di essere professionisti dal precario riconoscimento e dal posizionamento liminale tra il mondo dell'impresa e quello della libera professione. Sono conscia dei limiti che ha una tesi come questa, in cui i metodi biografici e narrativi hanno costituito il focus principale di indagine sul campo e sicuramente è molto problematico generalizzare questi risultati all'intera popolazione di consulenti o, addirittura, di knowledge workers.

Tuttavia, rifacendomi alla definizione di generalizzazione *moderata* (Payne, Williams, 2005) ritengo che la mia indagine e il mio lavoro sul campo possano aver dato alcuni spunti, sia in termini di progettazione di politiche che più esplicitamente teoretici. In questo senso, il modello tripartito degli assetts (imprenditorialità, autonomia, professionalismo) penso possa costituire uno strumento analitico valido per l'analisi di queste trasformazioni e possa essere un primo punto di partenza per costruire uno spazio di indagine comune alla sociologia del lavoro e alla sociologia delle professioni, su cui lavorare per costruire nuovi strumenti concettuali, nuove teorie, nuove ricerche che superino l'opposizione tra occupazioni e professioni, per capire come le persone lavorano, come rivendicano l'identità professionale e, infine, come si stiano diffondendo nuove forme precarietà e di insicurezza sociale anche tra le élites del lavoro contemporaneo.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT, Andrew (1988). *The system of professions. An essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- ABBOTT, Andrew (1993). 'The Sociology of Work and Occupations', *Annual Review of Sociology*, 19, 187-209.
- ACCORNERO, Aris (1997) *Era il secolo del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- ALDRIDGE, M. e EVETTS, J. (2003) 'Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism', *British Journal of Sociology*, 54(4), 547-564.
- AMIN, Ash (1994) *Post-Fordism. A reader*. Oxford: Blackwell.
- ARENDELL, Terry (1997) 'Reflections on the Researcher-Researched Relationship: A Woman interviewing Men', *Qualitative Sociology*, 20(3), 341-368.
- ARRIGHI, Giorgio (1996) *Il lungo ventesimo secolo. Denaro, potere e le origini del nostro tempo*. Milano: Il Saggiatore.
- ATKINSON, Robert (1998) *The life story interview*. Thousands Oaks: Sage Publications. [Edizione italiana: 2002]
- ATKINSON, Will (2010) 'The myth of the reflexive worker: class and work histories in neo-liberal times', *Work, Employment & Society*, 24 (3), 413-429.
- BAGNASCO, Arnaldo (1977) *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino Editore.
- BAGNASCO, Arnaldo (2008) *Ceto medio. Perché e come occuparsene. Una ricerca del Consiglio Italiano per le Scienze Sociali*. Bologna: Il Mulino Editore.
- BALDINI, Massimo (2002) *Il nuovo imprenditore*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- BAMBERG, Micheal (1997) 'Positioning between structure and performance', *Journal of narrative and life history*, 7(1-4), 335-342.
- BARBER, Bernard (1963) 'Some problems in the Sociology of Professions', *Daedalus*, 92 (4), 669-688.
- BARBER, Bernard (1985) 'Beyond Parsons' theory of the professions', in J. C. Alexander (cur) *Neofunctionalism*. California: Sage Publications.

- BARILE, G., CHIESI, A. M., LEVRERO, R. e MARCHETTI A. (1998) *La crisi dei ceti medi. Consulenti e quadri aziendali nella ristrutturazioni del terziario avanzato*. Milano: Guerini & Associati.
- BARLEY, Stephen R. (1996) 'Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organisationl Studies', *Administrative Science Quaterly*, 41(3), 404-441.
- BARLEY, S. R. e KUNDA, G. (2004) *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies*. Princeton: Princeton University Press.
- BAUER R. J. e DAHLQUIST J. R. (1999) 'Knowledge and the firm', *Managerial Finance*, 25(1), 1-22.
- BAUMAN, Zygmunt (1987) *Legislators and interpreters. On Modernity, post-modernity and intellectuals*. Cambridge: Polity Press. [Edizione italiana: 1992]
- BAUMAN, Zygmunt (2007) *Consuming life*. Cambridge: Polity Press. [Edizione italiana: 2008]
- BECK, Ulrich (1986) *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. [Edizione italiana: 2000]
- BECK, Ulrich (1999) *Schoen neue Arbeitswelt*. Vision: Weltbuergergersellschaft. Frankfurst am Main: Campus Verlag. [Edizione italiana: 2000]
- BECKER, Howard (1970) *Sociological work. Method and substance*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- BELL, Daniel (1973) *The coming of the postindustrial society*. New York: Basic Books.
- BENDLE, Mervyn F. (2002) 'The crisi of identity in high modernity', *British Journal of Sociology*, 53(1), 1-18.
- BERARDI, Franco (Bifo) (2001) *La fabbrica dell'infelicità. New economy e movimento del cognitariato*. Roma: Derive e Approdi.
- BERGER P. L. e LUCKMANN T. (1966) *The social construction of reality*. New York: Doubleday and Co. [Edizione italiana: 1969]
- BERREBI-HOFFMAN, Isabelle (2002) 'Les multinationales du conseil', *Sociologies Patiques*, 6, 47-69.
- BERREBI-HOFFMAN, Isabelle (2004) *Le pouvoir à distance. Les modèles de contrôle des entreprises high tech et de conseil*. Tesi dottorale, CNRS.

- BERREBI-HOFFMAN, Isabelle (2006) 'Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle', *Revue française de gestion*, 168-169, pp. 157 – 176.
- BERTA, Giuseppe (2004) *L'imprenditore. Un enigma tra economia e storia*. Venezia: Marsilio Editore.
- BERTAUX, Daniel e BERTAUX-WIAME, Isabelle (1980) *Une enquête sur la boulangerie artisanale par l'approche biographique*. Subvention C.O.R.D.E.S. n° 43/76, Paris.
- BERTAUX, Daniel (1997) *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*. Paris: Nathan.
- BESSEYRE des HORTS, C. e ISAAC, H. (2006) 'L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise', *Revue française des gestion*, 168-169, 243-263.
- BICHI, Rita (2000) *La società raccontata. Metodi biografici e vite complesse*. Milano: Franco Angeli.
- BICHI, Rita (2002) *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*. Milano: Vita&Pensiero.
- BLANCHET, A., GHIGLIONE R., MASSONNAT J. e TROGNON A. (1987) *Le techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris: Bordas.
- BLANCHET A. e GOTMAN A. (1992) *L'enquête et ses methodes: l'entretien*. Paris : Nathan Université.
- BLUMER, Herbert (1954) 'What is wrong with social theory?', *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- BOLOGNA S. e FUMAGALLI A. (1997) *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*. Milano: Giangiaco Feltrinelli Editore.
- BOLOGNA, Sergio (2007) *Ceti medi senza futuro? Scritti, appunti sul lavoro e altro*. Roma: Derive e approdi.
- BOLTANSKI, L. e THEVENOT, L. (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard. [English Edition: 2006]
- BOLTANSKI L. e CHIAPELLO, E. (1999) *Le nouvelle esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- BONAZZI, Giuseppe (2002) *Come studiare le organizzazioni*. Bologna: Il Mulino Editore.
- BONOMI, Aldo (1997) *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- BONOMI, A. e RULLANI, E. (1994) *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*. Torino: Einaudi.

- BONOMI, A. e RULLANI, E. (2005) *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- BOUCHEZ, Jean-Pierre (2006) 'Managers des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives', *Revue française de gestion*, 168-169, 35-53.
- BOURDIEU, Pierre (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de minuit. [Edizione italiana: 1983]
- BOURDIEU, Pierre (1986) 'L'illusion biographique', *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 62/63, 69-73.
- BOURDIEU, Pierre (1993) *La misère du monde*. Paris: Éditions du Seuil.
- BOURDIEU, Pierre (1997) *Méditations pascaliennes*. Paris: Éditions du Seuil. [Edizione italiana: 1998]
- BOUSSARD, Valérie (2008) *Sociologie de la gestione. Les faiseurs de performance*. Paris: Éditions Belin.
- BOUSSARD, Valérie (2009) 'Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion', *Cahiers Internationaux de Sociologie*, CXXVI, 99-115.
- BOUSSARD, Valérie (2010) 'Managers as "Professionals" of Management', ISA XVII World Congress, University of Gothenburg, Gothenburg.
- BRANTE, Thomas (2010) 'Professional fields and Truth Regimes: in search of alternative approaches', *Comparative Sociology*, 9, 843-886.
- BRINT, Steven (2001) 'Professional and the Knowledge Economy: rethinking the theory of postindustrial society', *Current Sociology*, 49 (4), 101-132.
- BRUNI A. e GHERARDI S. (2002) 'Omega's story: the heterogeneous engineering of a gendered self', in KENT, M. e WHITEHEAD, S. (cur) *Managing Professional identities. Knowledge, Performativity and "New" Professional*. London: Routledge.
- BRUNI A. e GHERARDI S. (2007) *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino Editore.
- BUTERA, F. e FAILA, A. (1992) *Professionisti in azienda*. Milano: Etas Libri.
- BUTERA, F., DONATI E. e CESARIA, R. (1997) *I lavoratori della conoscenza. Quadri, Middle Manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*. Milano: Franco Angeli Editore.
- BUTERA, F., BAGNARA, S., CESARIA R. e DI GUARDO S. (2008) *Knowledge Worker. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*. Milano: Mondadori Università.

- BUTLER, Judith (1990) *Gender Trouble. Feminism and the subversion of identity*. New York and London: Routledge.
- BUTLER T. e Savage M. (1995) *Social change and middle classes*. London: UCL Press Limited.
- CAPPELLO F. (1989) 'Consulenza alle imprese', in G. P. Prandstraller (cur) *Le nuove professioni nel terziario. Ricerca sul professionalismo degli anni '80*. Milano: Franco Angeli.
- CARDANO, Mario (2007) *Tecniche di ricerca qualitativa*. Roma: Carocci Editore.
- CARR-SAUNDERS, A. M. And WILSON, P. A. (1933) *The professions*. Oxford: Oxford University Press.
- CASSESE, Sabino (1999) *Professioni e ordini professionali in Europa. Confronto fra Italia, Francia e Inghilterra*. Milano: Il Sole 24ore Edizioni.
- CASTEL, Robert (2004) *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Paris: Éditions du Seuil.
- CASTEL, Robert (2009) *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Paris: Éditions du Seuil.
- CASTELLS, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I*. Oxford: Blackwell. [Edizione italiana: 2008]
- CEVOLI, Marida (2002) *Nuove identità di lavoro. Tra mercati, organizzazioni, rappresentanza*. Roma: Ediesse.
- CHAMPY, Florent (2006) 'La sociologie française des «groupes professionnels». Ascendance interactioniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite', presentato a "Centre d'études sociologiques de la Sorbonne", 11/02/2004
- <<http://cespra.ehess.fr/docannexe.php?id=254>>
- CHAMPY, Florent (2009) *La sociologie des professions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- CHAPOULIE, Jean-Michel (1973) 'Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels', *Revue française de sociologie*, 14 (1), pp. 86-114.
- CHAPOULIE, Jean-Michel (2001) *La tradition sociologique de Chicago, 1892-1961*. Paris: Éditions du Seuil.
- CHIAPELLO, Eve (1998) *Artistes versus managers*. Paris : Editions Métailié.

- CHICCHI, Federico (2001) *Derive Sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*. Milano: Franco Angeli.
- CLANDININ, Jean e CONNELLY, F. Micheal (1999) *Shaping a professional identity. Stories of educational practice*. New York: Teachers College Press.
- CLANDININ, Jean e CONNELLY, F. Micheal (2000) *Narrative Inquiry. Experience and story in qualitative research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CLARK Timothy (1995) *Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions*. Philadelphia: Open University Press.
- CLARK, T. e FINCHAM, R. (2002) *Critical consulting. New Perspective on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Business.
- CNEL, (2000) *Quarto rapporto di monitoraggio sulle associazioni rappresentative delle professioni non regolamentate*. Roma: Cnel.
- CNEL, (2005) *V rapporto di monitoraggio sulle professioni non regolamentate*. Fonte: [http://www.portalecnel.it/portale/documenti\\_nsf/0/C12575C30044C0B5C125723C004C0156/\\$FILE/V%20Rapporto%20di%20monitoraggio%20sulle%20professioni%20non%20regolamentate.pdf](http://www.portalecnel.it/portale/documenti_nsf/0/C12575C30044C0B5C125723C004C0156/$FILE/V%20Rapporto%20di%20monitoraggio%20sulle%20professioni%20non%20regolamentate.pdf)
- COHEN, L., WILKINSON, A., ARNOLD, J. e FINN, R. (2005) 'Remember I'm the bloody architect! Architects, organizations and discourses of professions', *Work, Employment and Society*, 19(4), 775-796.
- COLLINS, Randall (1990) 'Market closure and the conflict theory in professional markets', in BURRAGE, M. e TORSTENDHAL, R. (cur), *Professions in theory and history. Rethinking the study of the professions*. London: Sage publications.
- COLLINS, David (1997) 'Knowledge work or working knowledge? Ambiguity and confusion in the analysis of the "Knowledge age"', *Employee Relations*, 19(1), 38-50.
- CORBETTA, Piergiorgio (1999) *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino Editore.
- CORSANI, A., LAZZARATO, M., NEGRI, A. (1996) *Le bassin de travail immatériel (BTI) dans la métropole parisienne*. Paris: L'Harmattan.
- CRESPI, Franco (2004) *Identità e riconoscimento nella sociologia contemporanea*. Bari: Laterza Editore.

- CROUCH, Colin (1999) *Social Change in Western Europe*. New York: Oxford University Press. [Edizione Italiana: 2001]
- CRUCINI, Cristina (1999) 'The development and professionalisation of the Italian Consultancy Market after WWII', *Business and Economic History*, 28(2), 7-18.
- CUCCA, Roberta (2010) 'Crescita diseguale. Gli impatti sociali della transizione al postfordismo nelle città europee', in RANCI, Costanzo (cur) *Città nella rete globale. Competitività e disuguaglianze in sei città europee*. Milano: Bruno Mondadori Editore.
- CZARNIAWSKA, Barbara (1997) *Narrating the organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- CZARNIAWSKA, B. e MAZZA, C. (2003) 'Consulting as a liminal space', *Human Relation*, 56(3), 267-290.
- DAHRENDORF, Ralf (1988) 'Dalla società del lavoro alla società dell'attività', in P. Ceri (cur) *Impresa e lavoro in trasformazione*. Bologna: Il Mulino Editore.
- DAVIES, B. e HARRÈ, R. (1990) 'Positioning: The Discursive Production of Selves'. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 43-63.
- DE BON, M. e POGGIO, B. (2009) *Gli strumenti di conciliazione tra vita privata e lavorativa nella cooperazione trentina*. Università di Trento, Rapporto di Ricerca P.A.R.I.  
<[http://www.ftcoop.it/portal/Portals/1/donne%20in%20cooperazione/convegno\\_conciliazione/report.di.ricerca.pdf](http://www.ftcoop.it/portal/Portals/1/donne%20in%20cooperazione/convegno_conciliazione/report.di.ricerca.pdf)>
- DEMAZIÈRE D. e DUBAR C. (1997) *Analyser les entretiens biographiques*. Paris: Éditions Nathan.
- DILTHEY, Wilhelm (1883) *Einleitung in die Geisteswissenschaften*. [Edizione italiana: 1974]
- DOHERTY, Micheal J. (2009) 'When the working day is through: the end of work as identity?', *Work, Employment and Society*, 23(1), 84-101.
- DORE, Ronald (2004) *Il lavoro nel mondo che cambia*. Bologna: Il Mulino Editore.
- DRUCKER, P. F. (1969) *The age of discontinuity*. New York: Heinemann.
- DRUCKER, P. F. (1993) *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins Publishers.
- DUBAR, Claude (1991) *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin Éditeur.
- DUBAR, Claude e LUCAS, Yvette (1994) *Genèse & dynamique des groupes professionnelles*. Lille: Presse Universitaires de Lille.

- DUBAR, Claude (1994) 'De la sociologie des "professiones" à la sociologie des groupes professionnels et des formes identitaires', in DUBAR, Claude e LUCAS, Yvette (cur) *Genèse & dynamique des groupes professionnelles*. Lille: Presse Universitaires de Lille.
- DUBAR, Claude (1998) 'Sociologia dei gruppi professionali e analisi biografica: categorie e forme identitarie', in GIANNINI, M. e MINARDI, E. (cur) *I gruppi professionali*, numero speciale, *Sociologia del lavoro*, 70-71, 51-66.
- DUBAR, Claude (2000) *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris: Presse Universitaire de France.
- DUBAR, Claude (2003) 'Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif', in Menger, P.M. (cur) *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- DUBAR, C., TRIPIER, P. (2005) *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin Éditeur.
- DURKHEIM, Emilé (1893) *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France. [Edizione italiana: 1962]
- DURKHEIM, Emilé (1922) *Leçons de sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France. [Edizione italiana: 1978]
- ESPING-ANDERSEN, Gøsta (1999) *Social Foundations of Postindustrial Economies* New York: Oxford University Press. [Edizione italiana: 2000]
- EVETTS, Julia (2003) 'The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in Modern World', *International Sociology*, 18(2), 395-415.
- EVETTS, Julia (2003b) 'Reinterpreting professionalism: as discourse of social control and occupational change', in EVETTS J. E SVENSSON, L. G. (cur) *Conceptual and comparative studies of Continental and Anglo-American professions*. Göteborg: Department of Sociology, Göteborg University.
- EVETTS, Julia (2005) 'The management of professionalism: a contemporary paradox', *Changing Teacher roles, Identities and Professionalism*, Kings College, London.
- <http://www.kcl.ac.uk/content/1/c6/01/41/71/paper-evetts.pdf>
- EVETTS, Julia (2006) 'Short Note: The sociology of Professional Groups. New Directions', *Current Sociology*, 54(1), 133-143.
- EVETTS, Julia (2006b) 'Introduction: Trust and Professionalism: Challenges and Occupational Change', *Current Sociology*, 54(4), 515-531.

- EVETTS, Julia (2010) 'Reconnecting professional occupations with professional organizations: risks and opportunities', in EVETTS J. E SVENSSON, L. G. (cur) *Sociology of professions. Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Daidalos.
- FALIVA, G. e PENNAROLA, F. (1992) *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*. Milano: Edizioni Olivares.
- FAULCONBRIDGE, J. and MUZIO D. (2008) 'Organizational professionalism in globalising law firms', *Work, Employment and Society*, 22(1), 7-25.
- FERRARA, Alessandro (1998) *Autenticità riflessiva. Il progetto della modernità dopo la svolta linguistica*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.
- FLEXNER, Abraham (1915) 'Is social work a profession?', *Proceedings of the National Conference of Charities and Corrections at the forty-second annual session held in Baltimore, Maryland, May 12-19, 1915*. Chiacago: Hildman.
- FLORIDA, Richard (2002) *The rise of the creative class*. New York: Basic Books. [Edizione italiana: 2003]
- FOURNIER, Valérie (1999) 'The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism, *The Sociological Review*, 47(2), 280-307.
- FREIDSON, Eliot (1986) *Professional powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The university of Chicago Press.
- FREIDSON, Eliot (1998) 'Metodo e contenuto per uno studio comparato delle professioni', in GIANNINI, M. e MINARDI, E. (cur) *I gruppi professionali*, numero speciale, *Sociologia del lavoro*, 70-71, 51-66.
- FREIDSON, Eliot (2001) *Professionalism. The third logic*. Polity Press & Blackwell Publishers. [Edizione italiana: 2002]
- FREIDSON, Eliot (2002) *La dominanza medica. Le basi sociali della malattia e delle istituzioni sanitarie*. Milano: Franco Angeli.
- FREYSSINET, Michel (1999) 'The emergence, centrality and the end of work', *Current Sociology*, 47(2), 5-20.
- GALLINO, L. (1998) 'Su alcune trasformazioni del lavoro', in A. Varni (cur) *Alla ricerca del lavoro. Tra storia e sociologia: bilancio storiografico e prospettive di studio*. Roma: Nuova Italia Scientifica.
- GALLINO, Luciano (2003) *La scomparsa dell'Italia industriale*. Torino: Giulio Einaudi Editore.

- GALLINO, Luciano (2004) *Dizionario di Sociologia*. Torino: UTET.
- GALLINO, Luciano (2007) *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Bari: Editori Laterza.
- GARFINKEL, Harold (1967) *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- GBADAMOSI, Gbolahan (2005) 'Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice. An exploratory investigation', *Management Decision*, 43(9), 1129-1146.
- GEERTZ, Clifford (1973) *The interpretations of cultures*. New York: Basic Books [edizione italiana 1987].
- GHERARDI, S. e POGGIO, B. (2007) *Gendertelling in Organizations: narratives from male-dominated environments*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- GIANNETTI, R. e VASTA, M. (2005) *Storia dell'impresa industriale italiana*. Bologna: Il Mulino Editore.
- GIDDENS, Anthony (1973) *The Class Structure of the Advanced Societies*. London: Hutchinson.
- GIDDENS, Anthony (1990) *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- GILMORE, S., HOECHT A. e WILLIAMS S. (2005) 'Trust me, I'm a professional: trust, credentialism and the new professions', Critical Management Studies 4th International Conference, Robinson College, Cambridge University.
- <http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/professions/Gilmore.pdf>
- GOFFMAN, Erving (1959) *The presentation of Self in Everyday life*. Garden City: Doubleday. [Edizione italiana: 1969]
- GORZ, André (1992) *Méthanorphoses du travail, quête du sens. Critique de la raison économique*. Paris: Éditions Galilée.
- GORZ, André (1994) *Il lavoro debole. Oltre la società salariale*. Roma: Edizioni Lavoro.
- GREENWOOD, Ernest (1957) 'Attributes of a profession', *Social Work*, 2,(3), 45-55.
- GREENWOOD, R. e SUDDABY, R. (2006) *Professional Service Firms. Research in the Sociology of Organizations, vol 24*. Amsterdam: Elsevier.
- GROß, C. e KIESER, A. (2006) 'Are consultants moving towards professionalization?', in GREENWOOD R. e SUDDABY R. (cur) *Professional Service Firms. 'Research in the Sociology of Organizations'*, 24. Amsterdam: Elsevier.

- GUARISE, Luciano (1997) 'Il consulente di direzione: identità, profilo e ruolo', in G. P. Prandstraller (cur) *Guardare alle professioni*. Milano: Franco Angeli.
- HANLON, Gerard (1998) 'Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism', *Sociology*, 32(1), 43-63.
- HARVEY, David (1990) *The condition of postmodernity*. New York: Basil Blackwell.
- HATCH, Mary Jo (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- HENRY, Odile (1997) 'La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil', *Politix*, 39, 155-177.
- HENRY, Odile (2001) 'The Acquisition of Symbolic Capital by Consultants: The French Case', in KIPPING, M and LANGWALL, L. (cur) *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*.
- HOBBSBAWM, Eric (1994). *The Age of Extremes: The Short Twentieth Century, 1914-1991*. London: Michael Joseph.
- HODGSON, Damian (2008) 'The new professional: professionalisation and the struggle for occupational control in the field of project management', in MUZIO D., ACKROYD S. and CHANLAT J.F. (2008) *Redirections in the study of the expert labour. Exstabilished professions and new expert occupations*. Houndmills: Palgrave McMillan.
- HOLSTEIN, J. A. e GUBRIUM, J. F. (2000) *The self we live by. Narrative identity in a postmodern world*. New York: Oxford University Press.
- HOULE Gilles (1997) 'La sociologie comme science du vivant: l'approche biographique', in POUPART J. DESLAURIERS J. P., GROULX L. H., LAPERRIERE A., MAYER R. and PIRES A. P. (cur) *La recherche qualitative. Ejeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville : Gaëtan Marin Éditeur.
- HUGHES, Everett (1984) *The sociological eye*. New Brunswick: Transaction Publishers. [Edizione Italiana: 2010].
- INVERNIZZI, E. (1992) 'Vecchie e nuove professioni del terziario', in F. BUTERA (cur) *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni. Tendenze, paradigmi e metodi per l'analisi e la progettazione di aree professionali emergenti*. Milano: Franco Angeli.
- JAMESON, Frederic (2003) *Postmodernism or, the cultural logic of late capitalism*. USA: Duke University Press.

JEDLOWSKI, Paolo (2000) *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*. Milano: Bruno Mondadori.

KÄRREMAN, D. e RYLANDER, A. (2008) 'Managing meaning through branding: the case of a consulting firm', 29(1), 103-125.

KIPPING, M. e ARMBRÜSTER, T. (2001) 'The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies', in KIPPING, M and LANGWALL, L. (cur) *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*.

KIPPING, M e ENGWALL, L. (2001) 'Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry', in KIPPING, M and LANGWALL, L. (cur) *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*.

KIRKPATRICK I. e KIPPING M. (2008) 'From Taylorism as Product to Taylorism as Process: Knowledge-Intensive Firms in a historical Perspective', in MUZIO D., ACKROYD S. and CHANLAT J.F. (cur) *Redirections in the study of the expert labour. Exstabilished professions and new expert occupations*. Houndmills: Palgrave McMillan.

KLEGON, Douglas (1978) 'The sociology of professions: an emerging perspective', *Work and Occupations*, 5(3), 259-283.

KNOWLES, C. e SWEETMAN, P. (2004) *Picturing the social landscape: visual methods and the sociological imagination*. London: Routledge.

KOHLER RIESSMAN, Catherine (1990) *Divorce talk. Women and men make sense of personal relationships*. New Brunswick: Rutgers.

KOHLER RIESSMAN, Catherine (1993) *Narrative Analysis*. Newbury Park: Sage Publication.

KOHLER RIESSMAN, Catherine (1994) 'Making sense of marital violence: one woman's narrative', in KOHLER RIESSMAN C. (cur) *Qualitative Studies in Social Work Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

KOHLER RIESSMAN, Catherine (2001) 'Handbook of interview research', in HOLSTEIN, J. A. e GUBRIUM, J. F. (cur) *Handbook of interview research*. Thousands Oaks: Sage Publications.

KOHLER RIESSMAN, Catherine (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousands Oaks: Sage Publications.

KUMAR, Krishan (1995) *From post-industrial to post-modern societ. New theories of the contemporary world*. Oxford: Blackwell Publishing. [Edizione italiana: 2000]

LALLEMENT, Michel (2007) *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.

- LA ROSA, Michele (1997) *Sociologia del lavoro*. Milano: Jaca Book.
- LA ROSA, M. (2005) 'Immateriale, produzione, lavoro' *Sociologia del lavoro*, 99, 25-30.
- LARSON, M. S. (1977) *The rise of professionalism: a sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- L.A.S.E.R. (2002) *Scienza Spa. Scienziati, tecnici e conflitti*. Roma: Derive e approdi.
- LAZZARATO, M. e NEGRI, A. (1991) 'Travail immatériel et subjectivité' *Futur antérieur*, 6.
- LEGER J.M. e FLORAND M. F. (1985) 'L'analyse de contenu: deux méthodes, deux résultats?' in A. Blanchet & al. (cur) *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris: Bordas.
- LIEBLICH, A., TUVAL-MASHIACH, R. e ZILBER, T. (1998) *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- LINDGREN M. e PACKENDORFF J. (2006) 'What's New in New Forms of Organising? On the construction of Gender in Project-Based Work', *Journal of Management Studies*, 43(4), 841-866.
- LINHART, Danièle (2009) *Perte d'emploi, perte de soi*. Toulouse: Editions Érès.
- LO BIANCO, Nino (2009) *Volevo fare il consulente. Mezzo secolo di capitalismo italiano visto da dentro*. Milano: Edizioni il Sole24ore.
- LORENZETTI, R. e STAME S. (2004) *Narrazione e identità. Aspetti cognitivi e interpersonali*. Bari: Editori Laterza.
- LUNDBERG, Craig C. (1997) 'Towards a general model of consultancy. Foundations', *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193-201.
- LYOTARD, Jean François (1979) *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris: Editions Minuit. [Edizione italiana: 1981]
- MAESTRIPIERI, L. (2009) 'I giovani tra flessibilità e precariato', in RAUTY, R. (cur) *La ricerca giovane. Percorsi di analisi della condizione giovanile*, Edizioni Kurumuny, Calimera (Le).
- MAGATTI, Mauro (2003) *L'Io globale. Dinamiche della socialità contemporanea*. Bari: Laterza.
- MAGATTI, M. e DE BENEDITTIS, M. (2006) *I nuovi ceti popolari. Chi ha preso il posto della classe operaia?* Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.
- MAGATTI, Mauro (2009) *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

- MAIONE, Giuseppe (2001) *Le merci intelligenti. Miti e realtà del capitalismo contemporaneo*. Milano: Bruno Mondadori Editore.
- MALATESTA, Maria (1995) 'The italian professions from a comparative perspective', in M. Malatesta (cur) *Society and the professions in Italy, 1860 – 1914*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MARRADI, Alberto (1997) 'Esperimento, associazione, insieme non standard', in BETTIN, Gianfranco (cur.) *Politica e società. Saggi in onore di Luciano Cavalli*. Padova: Cedam.
- MARX, Karl (1932) *Oekonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844*. Berlin: Edition der Frühschriften. [Edizione italiana: 1968]
- MARX, Karl (1848) *Manifest der Kommunist Partei*. London. [Edizione italiana: 1998]
- MCKENNA Christopher D. (2006) *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MELUCCI, Alberto (2000) 'Costruzione di sé, narrazione, riconoscimento', in DELLA PORTA D., GRECO M. e SZALKOLCZAI A. (cur) *Identità, riconoscimento, scambio*. Editori Laterza: Bari.
- MENGER, Pierre-Michel (2002) *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris: Éditions du Seuil.
- MENGER, Pierre-Michel (2009) *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*. Paris: Gallimard.
- MIDDLEHURST R. e KENNIE T. (1997) 'Leading professional. Towards new concepts of professionalism', in J. Broadbent, M. Dietrich and J. Roberts (cur) *The end of the professions? The restructuring of professional work*. London: Routledge.
- MILES, R., SNOW, C., MATHEWS, J., MILES, G. e COLEMAN, H.J.J. (1997) 'Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form', *The academy of Management Executive*, 11(4), 7-24.
- MORGAN, Gareth (1986) *Images of Organization*. Newbury Park: Sage Publications. [Edizione italiana: 1993]
- MUZIO D., ACKROYD S. e CHANLAT J.F. (2008) *Redirections in the study of the expert labour. Exstabilished professions and new expert occupations*. Houndmills: Palgrave McMillan.
- NEGRELLI, Serafino (2005) *Sociologia del lavoro*. Bari: Editori Laterza.

NICOLAS-LE STRAT, Pascal (1998) *Une sociologie du travail artistique. Artistes et créativité diffuse*. Paris: Éditions L'Harmattan.

NOYELLE, T. J., GINZBERG, E. e STANBACK T. M. (1986) *Technology and employment. Concept and clarifications*. Boulder and London: Westview Press.

OECD (1996) *The knowledge based economy*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

< <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf> >

OLIN WRIGHT, Erik (1997) *Class counts*. Cambridge: Cambridge University Press.

PARSONS, Talcott (1939) 'The Professions and Social Structure', *Social Forces*, 17,(4), 457-467.

PARSONS, Talcott (1969) 'Research with Human Subjects and the "Professional Complex"', *Daedalus*, 98 (2), pp. 325-360.

PAYNE, G. e WILLIAMS, M. (2005) 'Generalization in Qualitative Research', *Sociology*, 39(2), 295-314.

PIORE, M. J. e SABEL, C. F. (1984) *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

POGGIO, Barbara (2004) *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*. Roma: Carocci.

POLANYI, Karl (1944) *The Great Transformation*. New York: Holt, Rinehart & Winston. [Edizione Italiana: 1974]

POUPART, Jean (1997) 'L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques', in POUPART J. DESLAURIERS J. P., GROULX L. H., LAPERRIERE A., MAYER R. e PIRES A. P. (cur) *La recherche qualitative. Ejeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville : Gaëtan Marin Éditeur.

PRANDSTRALLER, G. P. (1989) *Le nuove professioni nel terziario. Ricerca sul professionalismo degli anni '80*. Milano: Franco Angeli.

RANCI, Costanzo (2002) *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*. Bologna: Il Mulino Editore.

RANCI, C., DI MARIA, L., LEMBI, P. e PAVOLINI, E. (2008) 'Come cambia il lavoro autonomo tra vecchi e nuovi profili', in A. BAGNASCO (cur) *Ceto medio. Perché e come occuparsene. Una ricerca del Consiglio Italiano per le Scienze Sociali*. Bologna: Il Mulino Editore.

- RAWLS, John (1917) *A theory of justice*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press. [Edizione Italiana: 2002]
- REYNERI, Emilio (2002) *Sociologia del mercato del lavoro*. Bologna: Il Mulino Editore.
- REYNAUD, Emmanuèle (2009) 'Des professionnels experts: les travailleurs autonomes des services aux entreprises', in DEMAZIÈRE D. e GADEA C. (cur) *Sociologie des groupes professionnels*. Paris: Éditions La Decouverte.
- RIFKIN, Jeremy (1995) *The end of work. The decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Penguin. [Edizione italiana: 2002]
- RICOEUR, Paul (1985) *Temps et récit. Tome III: Le temps raconté*. Paris: Éditions du Seuil. [Edizione italiana: 1986]
- RICOEUR, Paul (2004) *Parcours de la reconnaissance*. Paris: Éditions Stock. [Edizione italiana: 2005]
- ROWTHORN, R. e RAMASWAMY, R. (1997) *Deindustrialisation. Its causes and implications*. International Monetary Found, Economic Issue 10.
- <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues10/issue10.pdf>>
- RULLANI, Enzo (2004) *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci Editore.
- RULLANI, E. BARBIERI, P. PAIOLA, M. e SEBASTIANI, R. (2005) *Intelligenza terziaria motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova*. Milano : Franco Angeli.
- SAINSAULIEU, Renaud (1987) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- SALAMAN, Graeme (1974) *Community and Occupation. An exploration of work/leisure relationships*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SANDIFORD P. e SEYMOUR D. (2007) 'The concept of occupational community revisited: analytical and managerial implications in face-to-face service occupations', *Work, Employment and Society*, 21(2), 209-226.
- SANTORO, Marco (1998) 'Professione', *Rassegna Italiana di Sociologia*, XXXX(1), 115-128.
- SARACENO, Chiara (1986) 'Corso della vita e approccio biografico: quadro teorico e metodologico di ricerca su due coorti di giovani donne', Quaderno 9 del Dipartimento di Politica Sociale, Trento: Università di Trento.

- SARFATTI LARSON, Magali (1977) *The rise of professionalism. A sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- SASSEN, Saskia (1991) *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press. [Edizione italiana: 1997]
- SASSEN, Saskia (2000) *Cities in a World Economy*. Thousands Oaks: Pine Forge Press. [Edizione italiana: 2003]
- SAVAGE, M., BARLOW, J., DICKENS, P. e FIELDING, T. (1992) *Property, bureaucracy and culture. Middle-Class formation in contemporary Britain*. London: Routledge.
- SCARBROUGH Harry (1996) *The management of Expertise*. London: McMillan Business.
- SCHUMPETER, Joseph (1946) *Theorie des wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker&Humlot. [Edizione italiana: 2003]
- SCHÜTZ, Alfred (1932) *Der sinnhafte Aufbau des sozialen Welt*. Vienna: Julius Springer. [Edizione italiana: 1979]
- SCHUYT, T. N. M. and SCHUIJT, J. J. M. (1998) 'Rituals and Rules: about magic in consultancy', *Journal of Organizational Change Management*, 11(5), 399-406.
- SCIOLLA, Loredana (2000) 'Riconoscimento e teorie dell'identità', in DELLA PORTA D., GRECO M. e SZALKOLCZAI A. (cur) *Identità, riconoscimento, scambio*. Editori Laterza: Bari.
- SCIULLI, David (2005) 'Continental Sociology of Professions Today: Conceptual Contributions', *Current Sociology*, 53(6), 915-942.
- SCOTT, Mark C. (1998) *The intellect industry. Profiting and Learning from Professional Services Firms*. Chichester: John Wiley & Sons.
- SEGRESTIN, Denis (2004) *Les chantiers du managers. L'innovation en entreprise: où en sommes-nous? Comment piloter les changements et les maîtriser?* Paris: Armand Collin.
- SEMENZA, Renata (2004) *Le trasformazioni del lavoro. Flessibilità, disuguaglianze, responsabilità sociale di impresa*. Roma: Carocci.
- SENNETT, Richard (1998) *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York – London: Norton & Co. [Edizione italiana: 2000]
- SENNETT, Richard (2006) *The culture of the New Capitalism*. New Haven – London: Yale University Press.

- SENNETT, Richard (2008) *The craftsman*. New Haven & London: Yale University Press. [Edizione italiana: 2009]
- SILVERMAN, David (2000) *Doing Qualitative Research. A Practical Guide*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage Publications.
- SOMBART, Werner (1916) *Der moderne Kapitalismus*. Berlin: Duncker&Humblot. [Edizione italiana: 1967]
- SPERANZA, Lorenzo (1999) *I poteri delle professioni*. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- SPERANZA, Lorenzo (2010) 'Otto idealtipi di medico in cerca d'autore', ISA XVII World Congress, University of Gothenburg, Gothenburg.
- STANBACK, T. M., BEARSE P. J., NOYELLE, T. J. e KARASEK, R. A. (1981) *Services. The new economy*. Towota: Allanheald, Osmun & Co Publishers.
- STRANGLEMAN, Tim (2005) 'Sociological Futures and the Sociology of Work', *Sociological Research Online*, 10(4),  
<<http://www.socresonline.org.uk/10/4/strangleman.html>>
- STRANGLEMAN, Tim (2007) 'The nostalgia for permanence at work? The end of work and its commentators', *The Sociological Review*, 55 (1), 81-103.
- STRANGLEMAN, Tim (2009) 'The Remembrance to a Lost Work: Nostalgia, Labour and the Visual', [Nowaytomakealiving.net](http://nowaytomakealiving.net).  
<<http://nowaytomakealiving.net/post/269>>
- STRATI, Antonio (2008) *Estetica e organizzazione*. Milano: Mondadori Università.
- STREECK, W. e SCHMITTER, P. (1985) 'Community, market, state – and associations? The prospective contribution of interest governance to social order', *European Sociological Review*, 1(2), 119-138.
- SUPIOT, A., CASAS, M. E., DE MUNCK, J. e HANAU, P. (1999) *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe : rapport pour la Commission des Communautés européennes*. Paris: Flammarion.
- TILGHER, Adriano (1929) *Homo faber. Storia del concetto di lavoro nella civiltà occidentale*. Roma: Libreria di Scienze e di Lettere.
- TOURAINE, Alain (1969) *La société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Denoël. [Edizione Italiana: 1974]

- TURNER C. e HODGE M. N. (1970) 'Occupations and Professions', in J. A. (1970) *Professions and professionalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TURNER, Victor (1982) *From Ritual to Theatre. The Human Seriousness of Play*. Nw York: Performing Arts Journal Publications. [Edizione Italiana: 1986]
- VAN GENNEP, Arnold (1909) *Les rites de passage*. Paris: Emile Nourry. [Edizione italiana: 1981]
- VILLA, F. (1989) 'Consulente di direzioni e organizzazione aziendale', in G. P. Prandstraller (1989) *Le nuove professioni nel terziario. Ricerca sul professionalismo degli anni '80*. Milano: Franco Angeli.
- VILLETTE, Michel (2003) *Sociologie du conseil en management*. Paris: Paris: Éditions La Decouverte.
- VITERITTI, Assunta (2005) *Identità e competenze. Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati.
- WATSON, Tony J. (2008) *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.
- WEBER, Max (1905) *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tuebingen: Mohr. [Edizione italiana: 1992]
- WEBER, Max (1919) *Politik als Beruf*. [Edizione italiana: 2001]
- WEBER, Max (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tuebingen: Mohr. [Edizione italiana: 1994]
- WILENSKY, H. L. (1964) 'The professionalization of everyone?', *The American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158. [Edizione italiana: 1979]
- WRIGHT MILLS, Charles (1951) *White Collars. The American Middle Class*. New York: Oxford University Press. [Edizione italiana: 2001]
- ZADINI, A. and FADINI U. (2001) *Lessico postfordista. Dizionario di idee della mutazione*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

## Allegato n° 1: Traccia delle interviste biografiche

Lancio\_\_ Vorrei che tu mi parlassi del tuo lavoro, comincia pure da dove vuoi

- 1 La carriera professionale
  - 1.1 Accesso alla Professione
    - 1.1.1 Competenze e skill
    - 1.1.2 Reclutamento e Network attivato
    - 1.1.3 Il training formativo sul campo
  - 1.2 Le esperienze passate
    - 1.2.1 Tipologia dei committenti (organizzazioni private, enti pubblici, università)
    - 1.2.2 Inquadramento e Tipo di organizzazione
  - 1.3 La situazione attuale (*vedi sopra*)
  - 1.4 Prospettive per il futuro
    - 1.4.1 Prospettive di autonomia
    - 1.4.2 Prospettive di imprenditorialità
    - 1.4.3 La costruzione del percorso di carriera
  - 1.5 Creazione del network di relazioni
    - 1.5.1 Rapporti con i datori di lavoro precedenti
    - 1.5.2 Relazioni con altre realtà
    - 1.5.3 Esperienze incrociate (Docenze, Politica, Associazionismo, Management)
    - 1.5.4 Costruzione del network
- 2 Bisogni Formativi
  - 2.1 Percorso Formativo
  - 2.2 Coerenza Studi/Professione
  - 2.3 Learning by doing
  - 2.4 Formazione permanente
    - 2.4.1 Formazione Autonoma
    - 2.4.2 Formazione sul Lavoro
  - 2.5 Competenze trasversali
    - 2.5.1 Gestione dei rapporti personali
    - 2.5.2 Gestione della agenda
    - 2.5.3 Gestione delle capacità comunicative (scritte/orali)
  - 2.6 Formazione e prospettive di carriera
- 3 Bisogni Organizzativi
  - 3.1 Inquadramento
  - 3.2 Contratto di lavoro e Garanzie
  - 3.3 Condizioni Salariali
  - 3.4 Tutela delle associazioni professionali (Ordini e/o Associazioni Indipendenti)
  - 3.5 La condizione autonoma
  - 3.6 Abusi
- 4 Organizzazione
  - 4.1 Forma organizzativa (Studio professionale vs Management Consulting Group)
  - 4.2 Perdita della struttura (*rifiuto della gerarchia*)
  - 4.3 Perdita del potere (*alienazione*)
  - 4.4 Cultura organizzativa
- 5 Ambiente di lavoro
  - 5.1 Rapporto con i colleghi
  - 5.2 Relazioni con i clienti
  - 5.3 Perdita del luogo (*randagismo*)
  - 5.4 Perdita dell'orario (*flessibilità*)
  - 5.5 Perdita del corpo (*immaterialità*)
  - 5.6 Perdita della memoria condivisa (*comunità*)
  - 5.7 Il territorio (Milano vs altre realtà)

- 6 Motivazioni alla professione
  - 6.1 Motivazioni igieniche
  - 6.2 Motivazioni materiali
    - 6.2.1 Sostentamento
    - 6.2.2 Status
    - 6.2.3 Sicurezza
  - 6.3 Motivazioni di realizzazione personale
    - 6.3.1 Autorealizzazione
    - 6.3.2 Prospettive di autonomia
    - 6.3.3 Sacrificio vs Curiosità
  - 6.4 L'etica professionale
- 7 Identità professionale
  - 7.1 Il lavoro di consulenza come professione
  - 7.2 Il consulente come identità sociale
  - 7.3 Modello ideale di lavoro
  - 7.4 I caratteri della consulenza come “*mestiere*”
  - 7.5 Il sentire comune (comunità, classe, ceto, destino comune)
  - 7.6 I caratteri del lavoro
    - 7.6.1 Autonomia
    - 7.6.2 Professionalità
    - 7.6.3 Imprenditorialità
- 8 Il riconoscimento sociale
  - 8.1 Il ruolo della professione in Italia
  - 8.2 Associazionismo e rappresentanti (es. sindacati)
- 9 Rischi Sociali
  - 9.1 Gestione del tempo e dello spazio
  - 9.2 Condizione autonoma
  - 9.3 Formazione del curriculum
  - 9.4 Sicurezza occupazionale vs Sicurezza Professionale
- 10 Conciliazione con la vita privata
  - 10.1 Tempo
    - 10.1.1 Tempi di lavoro e tempo di vita
    - 10.1.2 Organizzazione del tempo libero
    - 10.1.3 Ritmi di vita
  - 10.2 Spazio
    - 10.2.1 Spazi di lavoro e spazi di vita
    - 10.2.2 Organizzazione degli spostamenti
  - 10.3 Relazioni amicali significative
    - 10.3.1 Relazioni tra il gruppo di colleghi
    - 10.3.2 Relazioni sul posto di lavoro (es. clienti)
    - 10.3.3 Relazioni con il gruppo dei pari
  - 10.4 Famiglia
    - 10.4.1 Composizione della famiglia
    - 10.4.2 Modalità di convivenza
    - 10.4.3 Flessibilità e sostegno familiare
    - 10.4.4 Tempi di conciliazione con la vita familiare
    - 10.4.5 Ruolo economico nel nucleo familiare (es. breadwinner)
  - 10.5 Vita civile (Politica, Associazionismo, Volontariato)
  - 10.6 Progettualità e Percorsi di vita

*Chiusura*\_\_Se ti chiedo di descrivere la professione della consulenza con una immagine, a cosa pensi?

## **Allegato n° 2: Traccia delle interviste semi-strutturate ai dipendenti delle corporation**

### *Ricostruzione della carriera formativa e professionale*

1. Vorrei che tu mi raccontassi le tappe principali del tuo percorso scolastico e professionale. Le scuole che hai frequentato, le aziende per le quali hai lavorato...

### *Motivazioni sulla scelta del lavoro*

- 1 Per quale motivo hai deciso di fare il consulente?
- 2 Come sei entrato nel mondo della consulenza? E in questa azienda?
- 3 Perché hai deciso di entrare nell'azienda in cui lavori? Quali sono i vantaggi legati allo svolgere questa attività lavorativa nel contesto di una grande azienda?
- 4 Sei soddisfatto del tuo lavoro? Per quali motivazioni?
- 5 Quanto è importante per te la tua carriera lavorativa?
- 6 Svolgeresti questa attività in forma autonoma?

### *Autonomia*

- 1 Sei libero di gestirti mansioni e orari di lavoro? In che cosa ti senti vincolato?
- 2 Qual è il numero delle tue giornate cliente mese?
- 3 Concordi direttamente tu il numero di giornate che svolgi da ciascun cliente o è la tua azienda a decidere? Puoi decidere liberamente come organizzare queste giornate?

### *Imprenditorialità*

- 1 Ti occupi direttamente del procacciamento clienti per la tua società?
- 2 Quanto tempo dedichi a mantenere i contatti con le persone conosciute durante i tuoi precedenti progetti o esperienze di lavoro sul tuo tempo complessivo di lavoro?
- 3 Hai il compito di gestire il lavoro di altre persone sia dal cliente che all'interno del tuo team di progetto?
- 4 Ti è mai capitato di redigere personalmente le proposte per i progetti che andrai a svolgere dai clienti?

### *La professionalità*

- 1 Per iniziare a svolgere questa professione, hai dovuto acquisire conoscenze e competenze che ti mancavano? Se sì, quali? Come ha fatto ad acquisirle?
- 2 Credi che siano necessarie particolari conoscenze, capacità, competenze per svolgere il tuo lavoro? (Se sì) Mi puoi dire quali sono le principali? Nel corso della tua attività sono cambiate? (Se sì) In che modo?
- 3 In che modo hai appreso queste conoscenze, capacità, competenze? Il tuo percorso formativo le è stato utile? (Se sì) In che modo? E le tue esperienze lavorative?
- 4 Ritieni che il tuo percorso formativo sia coerente con l'attività che stai svolgendo?
- 5 Hai l'esigenza di mantenerti aggiornato? (Se sì) Su quali aspetti della sua attività? In che modo? Quanto tempo dedichi all'aggiornamento?
- 6 Quanto tempo ti è stato necessario per imparare a svolgere bene il tuo lavoro?

### *Le risorse attivate nel corso dell'attività lavorativa*

- 1 Nella tua attività cosa serve per essere competitivi? Quali risorse, competenze, strategie...?
- 2 Sei iscritto ad un albo? Hai obbligo di iscrizione? (Se No) Perché hai deciso di iscriverti? Ti ricordi un momento della tua carriera in cui l'iscrizione all'albo è stata di importanza

decisiva per la tua attività?

- 3 Sei iscritto o sei mai stato iscritto a qualche associazione di categoria (imprenditoriale, professionale, ecc.)? (Se sì) A quale? Perché hai deciso d'iscriverti a questa associazione?
- 4 Essere iscritto a quest'associazione ti è mai stato utile nella sua attività lavorativa? (Se sì) In che modo?

#### *Ambiente di lavoro*

- 1 Sei soddisfatto del rapporto con i tuoi colleghi? E con i tuoi superiori?
- 2 Sei soddisfatto delle relazioni che riesci a instaurare quando sei dai clienti?
- 3 Quanto incide in generale sulla tua vita la necessità di spostarsi dai clienti?
- 4 Ritieni che il tuo lavoro ti conceda la flessibilità d'orario che desideri?
- 5 Quanto è importante per te che la tua azienda abbia sede a Milano?

#### *Contratto, forme di tutela, disuguaglianze*

- 1 Qual è il tuo inquadramento contrattuale? (tipo CCN e posizione se dip o altra forma)
- 2 Quanto sono importanti per te le tutele che ti vengono offerte dal rapporto di dipendenza?
- 3 (Se donna) Ritieni che le tue prospettive di carriera siano uguali a quelle dei tuoi colleghi maschi?
- 4 Ritieni che le condizioni salariali siano adeguate allo sforzo richiesto da questo lavoro?
- 5 Sei iscritto a qualche associazione sindacale? Perché?

#### *Conciliazione con la vita privata e familiare*

- 6 A tuo parere, la professione di consulenza è conciliabile con la vita privata e familiare?
- 7 Nella tua esperienza di vita, ci sono stati momenti in cui hai trovato difficile gestire lavoro e vita privata? A cosa hai dovuto rinunciare a causa del tuo lavoro?
- 8 Quanto spesso ti capita di dover lavorare fino a tardi o durante il weekend?
- 9 Con questo lavoro senti di aver raggiunto la sicurezza e la stabilità che desideravi?

#### *Identità professionale*

- 1 Pensi che la tua attività sia sufficientemente riconosciuta dalla società? La società le dà la dovuta importanza? (Se no o non a sufficienza) In cosa la società non riconosce la tua attività? (in termini di reddito, di prestigio, di utilità sociale, ecc.)
- 2 Senti di appartenere ad una determinata categoria professionale? (Se sì) A quale?
- 3 A tuo parere, esiste un'etica professionale propria del tuo lavoro?
- 4 Ritieni di poterti definire un "knowledge worker" o lavoratore della conoscenza?
- 5 Pensi che la tua categoria sia adeguatamente rappresentata sul piano politico? Perché?

#### *Prospettive per il futuro*

- 1 Pensi che continuerai a svolgere quest'attività in futuro?
- 2 Quali sono le tue prospettive di carriera in questa azienda? Concordano con quanto tu ambisci ad ottenere?
- 3 Mi potresti indicare due obiettivi di vita che vorresti raggiungere nei prossimi dieci anni?

## **Ringraziamenti**

*È molto difficile trovare le parole per esprimere la mia riconoscenza a tutte le persone che mi hanno sostenuto in questi tre lunghissimi anni di dottorato e sono state tante. Sicuramente voglio iniziare dalla mia famiglia e dal mio compagno, al quale questo lavoro è dedicato e senza il cui paziente supporto e costante incoraggiamento non sarei qui a scrivere queste righe: sapevi quanto questo traguardo fosse importante per me e non ti sei mai tirato indietro quando ti ho chiesto di affrontare insieme questo percorso, grazie.*

*Non posso dimenticare nemmeno i miei amici: le amiche di sempre, i sociologi di milano (e resto del mondo), il XXIII-XXIV (etc...) di Trento, la gente di San Lorenzo, Ravello e dintorni, guys and girls from GVA, David, Chun, Elisa "Pi", Claudio (and Turalyon, why not?).*

*Questo lavoro però non sarebbe mai stato possibile senza i preziosi consigli e la stima che hanno avuto in me gli insegnanti e i colleghi che da sempre hanno riposto fiducia nelle mie capacità (a volte molto nascoste): grazie a Valerio, grazie alla Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano, grazie al Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale di Trento, grazie al LAB del Politecnico, merci au Département de Sociologie de l'Université de Genève. A Barbara e a Costanzo in particolare: avete sempre creduto in me e spero di poter dimostrare anche in futuro di meritarmi la vostra fiducia.*

*Un grazie speciale a Annalisa per tutte le volte che le rompo le scatole con le mie mille mails, a Titti e Roberta, che si sono smazzate la lettura di questo noiosissimo tomo e hanno avuto anche il coraggio di dire che è loro piaciuto.*

*Infine, ma solo perché siete voi quelli che devo ringraziare più di tutti, voglio dire grazie a tutti i consulenti che mi hanno affidato le loro storie e che hanno avuto fiducia in me raccontandomele. Grazie, questa tesi è per voi.*