

THIS IS THE ACCEPTED VERSION OF THE BOOK PUBLISHED BY L'HARMATTAN ITALIA EDITORE, MAESTRIPIERI, L. (2013) CONSULENTI DI MANAGEMENT. IL PROFESSIONALISMO ORGANIZZATIVO NEL LAVORO DI CONOSCENZA. THE FINAL VERSION IS AVAILABLE AT: [HTTP://WWW.EDITIONS-HARMATTAN.FR/HARMATTAN/POP_ITALIA.ASP#T18](http://www.editions-harmattan.fr/harmattan/pop_italia.asp#t18)

TITOLO

“CONSULENTI DI MANAGEMENT. VERSO UN PERCORSO ORGANIZZATIVO ALLE PROFESSIONI”

INDICE

1. PROFESSIONALISMO ORGANIZZATIVO E LAVORATORI DELLA CONOSCENZA	2
1.1 IL CONCETTO DI PROFESSIONALISMO	3
1.2 LA SFIDA DELL'IBRIDAZIONE TRA PROFESSIONE E ORGANIZZAZIONE	6
1.3 PROFESSIONALISMO ORGANIZZATIVO E LAVORATORI DELLA CONOSCENZA	9
1.4 IL DISEGNO DELLA RICERCA E LA METODOLOGIA DI INDAGINE	10
2. IL LAVORO DI CONOSCENZA: TEORIE E NUMERI.	15
2.1 IL LAVORO NELLA SOCIETÀ POST-INDUSTRIALE	15
2.2 DEFINIRE IL LAVORO DI CONOSCENZA	17
2.3 PROFESSIONISTI DI SECONDA GENERAZIONE IN ITALIA	19
2.4 DAI PROFESSIONISTI DI SECONDA GENERAZIONE AI CONSULENTI	23
3. LA CONSULENZA DI MANAGEMENT IN ITALIA	24
3.1 LA CONSULENZA DI MANAGEMENT NELLA LETTERATURA SOCIOLOGICA	25
3.2 (BREVE) STORIA DELLA CONSULENZA DI MANAGEMENT	28
3.3 IL MERCATO DELLA CONSULENZA IN ITALIA	30
3.4 IL LAVORO AUTONOMO DI CONSULENZA: TRA LUCI E OMBRE	31
4. IL PROFESSIONALISMO DELLA CONSULENZA	33
4.1 LA QUESTIONE DELLA MANCATA ISTITUZIONALIZZAZIONE	33
4.2 IL PRIMATO DEL MERCATO E I SUOI RISCHI	38
4.3 LAVORARE PER PROGETTI	41
4.4 IL PROFESSIONALISMO ORGANIZZATIVO DELLA CONSULENZA	44
5. L'IDENTITÀ PROFESSIONALE DEI CONSULENTI	48
5.1 L'IDENTITÀ PROFESSIONALE COME POSIZIONAMENTO	49
5.2 LE DUE IDENTITÀ DEL CONSULENTE: MANAGER E PROFESSIONISTA	50
5.3 QUATTRO NARRAZIONI ESEMPLARI	53
5.3.1 LO YUPPIE	54
5.3.2 IL CONSULENTE SPINTANEO	56
5.3.3 IL CONSULENTE DI PROFESSIONE	57
5.3.4 IL LIBERO BATTITORE	58
5.4 TRA MANAGER E PROFESSIONISTA, IL CONSULENTE DI MANAGEMENT	59
6. CONCLUSIONI	62

1. PROFESSIONALISMO ORGANIZZATIVO E LAVORATORI DELLA CONOSCENZA

La società industriale è stata un periodo storico talmente eccezionale da essere definito i *gloriosi trent'anni*: dal 1945 al 1975, le società occidentali hanno trovato un equilibrio stabile tra le loro componenti tale da permettere di conseguire una robusta crescita economica sulla base del compromesso socialdemocratico (Hobsbawm, 1994). Questa forma di organizzazione della società, che trovava la sua legittimazione nel contesto di una cornice stabile di integrazione sociale basata su istituzioni pervasive (welfare, famiglia e lavoro), viene messa in discussione a partire dagli anni '70 da una serie di trasformazioni profonde che hanno portato al declino della società industriale nei paesi occidentali.

Per spiegare tali cambiamenti, alcuni autori hanno proposto la definizione di società postindustriale¹: a partire dagli anni '70 la società di produzione si è evoluta in una società dell'informazione, in cui la conoscenza teoretica e la relazione di servizio diventano il motore della crescita dell'economia (Kumar, 1995). È il processo di terziarizzazione dell'economia a costituirsi come il meccanismo cruciale di trasformazione, in quanto 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). Ciò che ha sancito questo passaggio è stata dunque la crescita esponenziale di figure attive nel settore dei servizi il cui lavoro si basa sull'erogazione di prestazioni specialistiche e che sfruttano la loro competenza per produrre nuova informazione da immettere nel ciclo produttivo.

La crescita di queste figure professionali è stata abitualmente concettualizzata in letteratura con l'etichetta *knowledge worker*²: i lavoratori a cui ci si riferisce sono coloro 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. Un *knowledge worker* è dunque un lavoratore altamente specializzato che svolge attività immateriali, centrate sulla creazione, produzione, capitalizzazione, preservazione, diffusione e trasmissione di sapere, che viene prodotto a partire dal proprio bagaglio di conoscenza (Butera e altri., 1997; Bouchez, 2006; Butera e altri., 2008).

Al di là delle dispute teoriche e empiriche sull'effettiva portata della trasformazione postindustriale sulla struttura occupazionale (§ 2.3), è indubbio che gli ultimi decenni abbiano visto un movimento della forza lavoro dal lavoro manuale salariato all'impiego terziario, di cui la parte apicale assume progressivamente come modello il lavoro professionale (Collins, 1997). Sebbene un maggior contenuto di conoscenza applicata alla propria attività lavorativa sia una tendenza che riguarda in

¹ Molti autori hanno provato a concettualizzare questa macro trasformazione della società, ma tre sono state le etichette che hanno goduto del maggiore successo: società *post-industriale* (Drucker, 1969; Touraine, 1969; Bell, 1973), *post-fordista* (Piore, Sabel, 1984; Amin, 1994; Zanini, Fadini, 2001; Bologna, Fumagalli, 1997), *post-moderna* (Lyotard, 1979; Giddens, 1990; Harvey, 1990). In tutte queste definizioni, 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). 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 hanno deciso di utilizzare questa etichetta (solo per citarne alcuni a titolo di esempio: 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 rendere ancora più complessa la questione, evidenziando come non sia solo una questione di cambiamento economico, ma un'etichetta che sottende cambiamenti e trasformazioni politiche e culturali di più ampio respiro (Kumar, 1995), se non addirittura questioni ontologiche (Jameson, 2003) che in questo lavoro non verranno affrontate.

² L'uso del termine *knowledge workers* verrà in questo testo utilizzato perché è l'etichetta che ha avuto maggior successo nella letteratura più recente in argomento. Ad esso sarà affiancata la traduzione letterale in italiano, ovvero lavoratori della conoscenza, che ne costituisce un mero sinonimo e non fa riferimento in modo specifico ad alcuna corrente di pensiero. Come si vedrà successivamente (§ 2.1) anch'esso non è immune da critiche e pertanto sarà riformulato. Al momento, per rendere più facile la comprensione al lettore si utilizzerà la nozione più consolidata in letteratura.

generale tutta la forza lavoro, è anche vero che solo una piccola parte delle attività lavorative considera l'informazione la sua materia prima principale, avvicinandosi in questo al modo in cui le professioni hanno sempre tradizionalmente lavorato. Richiamando la celebre definizione di Wright Mills (1951), i colletti bianchi, che pur essendo impiegati nei servizi svolgono un lavoro routinizzato di gestione del sapere, non sono al centro di questa trasformazione proprio perché la chiave della società postindustriale sta nella valorizzazione della conoscenza come fattore produttivo. Sono soprattutto i *knowledge worker* a costituire il gruppo d'avanguardia del cambiamento, proprio perché basano il loro lavoro sulla conoscenza e sulla sua accumulazione (Noordegraaf, 2007). Pertanto, capire il tipo di lavoro che questi ultimi svolgono e il modo con cui si approcciano all'attività lavorativa è strategico per comprendere di conseguenza anche i cambiamenti che hanno portato alla società postindustriale.

In particolare, l'ipotesi alla base della ricerca presentata in questo testo è che la crescita delle attività terziarie abbia portato ad una generale professionalizzazione delle occupazioni intellettuali indicate in letteratura con la locuzione di lavoro di conoscenza. Il concetto di professione perde dunque la sua abituale connotazione istituzionale, ovvero ad indicare quei gruppi sociali che sono stati in grado di ottenere per legge una regolazione pubblica che ne sancisca il monopolio sul sapere, ma si allarga ad indicare un modello di approccio al lavoro che fa del ricorso alla conoscenza e all'expertise la sua principale ragione economica. Tuttavia, per analizzare in modo efficace le trasformazioni di cui i *knowledge worker* sono stati protagonisti, non basta però soffermarsi esclusivamente sul concetto di conoscenza, che peraltro è interessato da una difficile concettualizzazione empirica (§ 2.1). L'approccio innovativo tentato dal presente testo è recuperare in chiave nuova il concetto di professionalismo, che tradizionalmente appartiene alla riflessione che i sociologi hanno fatto intorno alle professioni (Speranza, 1999), per applicarlo alle nuove occupazioni del terziario avanzato. Tale spostamento semantico sarà utile a comprendere in modo più approfondito come lavorano i *knowledge worker* e quali sono le loro somiglianze con il lavoro professionale, perché sia dunque più facile comprendere il ruolo più generale che la conoscenza sta giocando nella società post-industriale.

1.1 Il concetto di professionalismo

Quando si introduce nell'analisi sociologica il termine professione, si tratta spesso di un'operazione rischiosa. Questo termine è difficile da controllare, non solo perché nel corso del tempo è stato caricato di significati valoriali e simbolici legati al prestigio di una classe o di un gruppo sociale, ma anche perché esso è stato utilizzato da diversi studiosi in modo discordante in diversi contesti culturali nel corso della storia della sociologia. Il suo uso non è dunque neutro, ma risulta funzionale ad evidenziare alcune delle caratteristiche più interessanti che distinguono i lavoratori della conoscenza dal più ampio gruppo di colletti bianchi di cui fanno parte.

Infatti, definire che cosa è esattamente una professione non è un mero problema terminologico: numerosi studiosi tra cui Becker (1970), Hughes (1984) e Bourdieu (1997) hanno criticato l'uso scientifico del termine professione, in quanto risulta solo apparentemente un termine neutrale, ma che inconsciamente porta con sé l'auto-rappresentazione di un gruppo (Schinkel, Noordegraaf, 2011). Parlare di professione e professionisti significa dunque fare riferimento a determinati tipi di occupazioni, caratterizzati sì da un contenuto prettamente intellettuale dell'attività lavorativa ma anche da una posizione sociale di prestigio che deriva dalle ricompense materiali e simboliche legate al loro lavoro. Esattamente come i lavoratori della conoscenza si trovano a far parte del gruppo dei lavoratori più qualificati della forza lavoro: come vedremo successivamente (§ 2.2) i *knowledge workers* rappresentano uno dei sottogruppi dei professionisti e usano consapevolmente il riferimento alle professioni per rivendicare una posizione di prestigio (§ 4.4).

Nel corso della storia della sociologia sono molti gli autori che si sono occupati di professioni e che hanno cercato di definire esattamente quali sono le peculiarità che li distinguono dagli altri tipi di occupazione (Champy, 2009). Questa discussione era stata lanciata da un articolo di Parsons (1939) e nel corso del tempo l'indagine sociologica sul tema si è affinata: gli studiosi si sono progressivamente orientati a capire il *professionalism*, ovvero quali fossero le aspettative, i criteri

di appartenenza, le responsabilità, i poteri e gli obiettivi di quel determinato gruppo di lavoratori che va sotto il nome di professionisti (Speranza, 1999).

Professionalismo è stato utilizzato dai sociologi principalmente in tre maniere (Evetts, 2006b). Da un lato, un pionieristico gruppo di studiosi diretto discendente dell'approccio parsoniano – del quale fanno parte oltre a Parsons anche Carr-Saunders e Tawney – lo definisce sulla base dell'inserimento formale all'interno di un sistema delle professioni, imperniato 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 al fine di stabilire un controllo monopolistico su un preciso ambito di sapere (Speranza, 1999). In questo senso, professionalismo è utilizzato nell'accezione di un sistema normativo di valori, basato sulla collaborazione, sulla collegialità e sulla costruzione di meccanismi fiduciari basati sulle competenze.

Un secondo approccio si focalizza principalmente sull'uso di professionalismo come ideologia di controllo il cui fine principale è la creazione di meccanismi di chiusura sociale all'interno del mercato occupazionale (Evetts, 2006b). Il professionalismo per gli autori cosiddetti neoweberiani quali Abbott (1989), Sarfatti Larson (1977) e Freidson (2001) è un 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 formative 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 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 in un percorso collettivo di mobilità ascendente (Sarfatti Larson, 1977). L'interesse di questi studiosi è quindi sempre più orientato allo studio dei percorsi di professionalizzazione e istituzionalizzazione di una professione.

Tuttavia, gli autori neoweberiani non si discostano da una visione classica 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 legittima di riconoscimento formale, espresso nella forma di una regolazione pubblica delle professioni che specifichi i meccanismi di accesso al campo del sapere (Groß, Kieser, 2006). Il professionalismo, in quest'ottica, rappresenta la terza logica: 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) (Freidson, 2001). Di conseguenza, il professionalismo si pone in conflitto sia con il mercato che con i principi organizzativi. Soprattutto da un punto di vista empirico, l'approccio neoweberiano alle professioni non è dunque stato in grado di superare le rigidità che derivano dal tentativo di definire l'idealtipo di professione sulla base della sua appartenenza istituzionale, sebbene mitigato dal costante richiamo al contesto economico e sociale in cui si verifica questa istituzionalizzazione (Saks, 2012).

Oltre a queste due posizioni mainstream, vi sono stati anche autori che hanno criticato la visione istituzionalizzata delle professioni. De Saint Martin, Bourdieu e Boltanski (1973) e Chapoulie (1973) riprendono e sviluppano in modo radicale le critiche alla neutralità del termine professionalismo costituendo il nucleo originario di una tradizione continentale che si oppone alle posizioni più restrittive tipiche dei sociologi anglosassoni (Champy, 2009). La loro posizione in questo dibattito è che l'uso del termine professione nell'accezione di riconoscimento istituzionale è pericolosa e fuorviante, in quanto il rischio è che si prenda professione come un concetto neutrale e scientifico quando è evidente che è anche utilizzato per rivendicare una posizione privilegiata all'interno del sistema di stratificazione sociale (Schinkel, Noordegraaf, 2011). Queste critiche vogliono dimostrare l'incoerenza tra il campo empirico e le teorizzazioni a-storiche sulla definizione di professione e porre in discussione la necessità di studiare i criteri per la distinzione tra professioni e occupazioni, per focalizzarsi su una rinnovata attenzione al processo di professionalizzazione. Un secondo elemento su cui mettono a fuoco la loro attenzione è l'importanza del sentimento di appartenenza ad un gruppo professionale, che diventa la base per la formazione dell'identità professionale (Fusulier, 2011).

La discussione sul professionalismo ha avuto una svolta decisiva solo negli anni '90 e 2000 grazie ad autori quali Hanlon (1998), Fournier (1999) e Evetts (2003), che hanno posto l'accento proprio su quest'ultimo punto. Nella loro concezione, ridurre il professionalismo ad un meccanismo regolativo di divisione del lavoro è limitante perché ne dimentica il ruolo chiave nella definizione di identità. 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 come valore occupazionale, che 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 configura 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).

Evetts (2003 e 2003b), a partire dalle posizioni di Fournier e Hanlon, ridefinisce il professionalismo come una forma di discorso utilizzato giustificare il cambiamento all'interno del mercato occupazionale. La sociologa inglese critica la separazione tra organizzazione e professionalismo che era stata sostenuta da Freidson e più in generale dai sociologi di ispirazione neoweberiana e dà il via ad una nuova fase della sociologia delle professioni, più attenta al modo queste dialogano con le organizzazioni. Con la progressiva interpenetrazione tra mondo professionale e organizzazioni ma anche con la perdita di importanza del mondo della libera professione a favore di una progressiva salarizzazione di alcune attività all'interno di grandi organizzazioni collettive (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). Questi due idealtipi fanno riferimenti a due visioni della professione profondamente diverse: da un lato, il professionalismo organizzativo è un discorso di controllo utilizzato dai manager nelle organizzazioni al fine di mantenere la motivazione e il controllo sul lavoro dei propri subordinati. Tale visione del lavoro professionale incorpora procedure e pratiche standardizzate, nonché il rispetto dei principi gerarchici burocratici tipici delle organizzazioni. Dall'altra, il professionalismo occupazionale si basa sull'autorità collegiale delle associazioni di categoria e il controllo sull'operato di un lavoratore è esercitato dai propri pari sulla base di un codice etico di comportamento (Evetts, 2009).

Teorizzando l'idealtipo del professionalismo organizzativo, il professionalismo diventa un discorso sulla professione e sulle sue pratiche, che viene utilizzato per descrivere l'insieme di argomentazioni e giustificazioni con le quali i valori professionali vengono accettati, fatti propri e messi in pratica dai lavoratori per rivendicare un'identità professionale anche all'interno delle organizzazioni (Evetts, 2006). Questa operazione 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 professionista, costruendo un meccanismo di controllo sociale informale efficace e non in contraddizione con la struttura gerarchica. 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)³. Tuttavia, la teorizzazione del professionalismo organizzativo serve anche a superare la tradizionale sovrapposizione tra professionisti di stampo liberale e una modalità di svolgere il lavoro che assume il modello professionale come principio di funzionamento. Diventa pertanto legittimo studiare anche occupazioni intellettuali che non sono riconosciute come professioni in modo formale, ma che rivendicano una relazione esclusiva con una particolare branca del sapere e che lo usano all'interno di organizzazioni che si occupano di erogare servizi avanzati alle imprese.

³ "*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.

Infatti, nella posizione teorica di Evetts, entrambe queste modalità di svolgimento del lavoro professionale (occupazionale e organizzativo) hanno valenza di professionalismo al contrario di quanto sostenuto dai sociologi più strettamente neoweberiani (Sciulli, 2010), 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, con la sola differenza che alcune vengono svolte all'interno di organizzazioni. Il professionalismo organizzativo non è semplicemente un riconoscimento istituzionale, ma in quest'ottica si configura come una retorica tale da giustificare il possesso esclusivo di una particolare sezione del sapere e da identificare un gruppo occupazionale; è utilizzato in modo strumentale verso i *practitioner* al fine di assicurarne il coinvolgimento e di sviluppare un maggiore attaccamento ai valori professionali rispetto a quelli organizzativi, realizzando un controllo sociale basato sulla retorica dell'*expertise* (Evetts, 2006).

Tutto ciò è avvenuto nelle organizzazioni che si occupano di erogare servizi alle imprese in cui lavorano soprattutto *knowledge worker*: per queste attività professionali, il richiamo al professionalismo come tratto culturale viene utilizzato in modo sempre più estensivo e crescente (Fournier, 1999; Evetts, 2003b). Infatti, con l'affermazione della società postindustriale e con il progressivo consolidamento del trend di terziarizzazione dell'economia, si sono moltiplicate le figure di lavoratore della conoscenza che si pongono al di fuori della tradizionale figura del professionista di stampo liberale, organizzato in associazioni professionali forti e con un'*expertise* molto ben definibile nei suoi confini rispetto alle altre attività contigue (Noordegraaf, 2007). Dunque, uno dei trend più visibili del lavoro contemporaneo è proprio la massiccia contaminazione tra il mondo dell'organizzazione e le attività professionali (Evetts, 2011; Noordegraaf, 2011), tanto che è difficile sostenere una loro totale indipendenza, come facevano Abbott e Freidson. La complessità che deriva dall'organizzazione di servizi professionali e l'intreccio fitto di relazioni tra società, organizzazione e professioni richiede dunque un passo avanti anche teorico da parte degli studiosi delle professioni (Noordegraaf, 2011).

Vedremo nel paragrafo successivo come una delle riflessioni più interessanti della sociologia delle professioni si focalizza proprio sull'analisi dei meccanismi con cui professioni e organizzazioni si stanno progressivamente ibridando.

1.2 La sfida dell'ibridazione tra professione e organizzazione

In questo paragrafo cercheremo di comprendere meglio da un punto di vista teorico la trasformazione subita dalle professioni intellettuali negli scorsi decenni, a partire dall'assunto che la distinzione netta tra organizzazione e professioni è stata messa in discussione da autori appartenenti a diverse correnti fin dagli anni '90. 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: la società postindustriale è caratterizzata da un incremento delle zone grigie di ibridazione che nel contesto fordista separavano chiaramente il lavoro professionale dal resto della forza lavoro. Il professionalismo, inteso come modalità di lavoro alternativa all'imprenditorialità e alla burocrazia, deve ad oggi essere inteso in forme plurali (Ranci, 2012): svolto all'interno delle organizzazioni, rivendica al tempo stesso la necessità di autonomia del proprio lavoro, promuove iniziative imprenditoriali, assume capacità manageriali e commerciali. Tutto ciò fa sì che il professionalismo stesso si sia progressivamente ibridato di logiche e strategie organizzative e si trovi sempre più spesso ad essere praticato all'interno di contesti organizzativi (Faulconbridge, Muzio, 2008).

Le interpretazioni offerte alla relazione tra organizzazioni e professioni da parte dei ricercatori sociali sono state infatti le più diverse: dopo aver riassunto le principali posizioni in materia, vorrei mostrare come oggi sia più interessante guardare ai margini delle professioni e precisamente ai *knowledge worker*, dove queste tendenze all'ibridazione tra professioni e organizzazione emergono con più evidenza. Per cercare di sistematizzare le posizioni assunte dagli studiosi sull'argomento, è però utile cominciare con il richiamare le teorie che si sono succedute a partire dagli anni '70 quando il tema del rapporto tra professioni e organizzazioni ha iniziato ad entrare nell'agenda del dibattito sociologico.

Il primo ad entrare nel dibattito sulla progressiva interdipendenza tra organizzazione e professione è stato Hall con il suo articolo del 1968, dove viene teorizzata la burocratizzazione dei professionisti inseriti nelle organizzazioni. Tale tendenza metteva in crisi – a suo parere – l'autonomia dei professionisti che veniva fortemente limitata dall'inserimento all'interno di un'organizzazione per la necessità di conformarsi ai suoi principi burocratici di funzionamento. In quest'ottica, burocratizzazione e professionalizzazione erano considerate meccanismi regolativi alternativi, per cui burocratizzare le professioni poteva portare all'insorgenza di conflitti all'interno delle organizzazioni (Hall, 1968). Un decennio più tardi fu Marie Haug (1975) a teorizzare la fine del dominio professionale: a suo parere, il controllo burocratico delle grandi organizzazioni stava lentamente istituzionalizzando la deprofessionalizzazione, a causa di una sempre maggiore routinizzazione dei compiti, ma anche per un più incisivo controllo dei clienti e per la loro accresciuta capacità di informarsi grazie al cambiamento tecnologico. A suo parere, 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 (Haug, 1975).

Questo spinse alcuni autori di ispirazione marxista a parlare di un incipiente pericolo di proletarianizzazione delle professioni (Noordegraaf, 2011), per via del fatto che i professionisti sarebbero stati assoggettati al controllo delle istituzioni del capitalismo avanzato come lo erano stati in passato artigiani e lavoratori manuali specializzati (Brock, 2006). In questa prospettiva, 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 nel mondo professionale, erodendo i meccanismi fiduciari alla base della relazione professionista-cliente e trasformandola in un bene scambiabile sul mercato come tutti gli altri (McKinlay, Stoeckle, 1988). Pertanto anche l'attività intellettuale sarebbe a rischio di sfruttamento esattamente come la forza lavoro manuale: nelle *greedy institutions* (Coser, 1974) l'*expertise* e la *seniority* non vengono più riconosciute come valori in sé, ma sulla base della disponibilità del lavoratore ad adeguarsi alle esigenze delle organizzazioni nelle quali lavora.

In poche parole, nel progressivo percorso di avvicinamento dei sociologi delle professioni alle organizzazioni, queste tendenze di riorganizzazione dall'alto promossa dai manager e di resistenza dal basso da parte dei professionisti sono state sottolineate da più parti come fenomeni di burocratizzazione e di perdita di identità del lavoro professionale. Per questi studiosi il professionalismo "puro" (Noordegraaf, 2007), accomunabile al professionalismo occupazionale di Evetts (2009), è governato da una struttura di governance indipendente e gestita da pari per cui la naturale modalità di svolgere l'attività lavorativa risiede nella libera professione e nelle associazioni tra pari, non nelle organizzazioni proprio perché tali caratteristiche mettono il professionalismo in contrasto con i principi organizzativi richiesti da un approccio manageriale (Sciulli, 2010).

Questo è stato un punto argomentativo forte della tesi della corrente neoweberiana. Abbott (1988) e Sarfatti Larson (1977) hanno visto in questa progressiva colonizzazione una minaccia ad un meccanismo regolativo alternativo al mercato e alla burocrazia. 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). Tale posizione ha portato alla ribalta dualismi teorici che sono rimasti per decenni al centro del dibattito internazionale, come la distinzione tra occupazione o professione e l'opposizione tra manager e professionisti (Noordegraaf, 2011). Ciò però ha impedito di vedere come il professionalismo stesso sia stato riorganizzato da queste trasformazioni e che tipo di nuovi spazi potessero crearsi per l'emergere di modelli alternativi di professionalismo, grazie alle nuove norme organizzative specificamente orientate al rispetto delle specificità delle professioni.

Peraltro, nel corso del tempo tali posizioni si sono mitigate. Sebbene siano concordi nell'affermare che i principi organizzativi limitassero l'autonomia dei professionisti, gli autori neoweberiani hanno gradualmente aperto alla possibilità che professioni e organizzazioni possano interagire, con l'incorporazione (*embedness*) dei professionisti "tradizionali" all'interno delle organizzazioni burocratiche. Tale percorso di progressivo avvicinamento viene giustificato sulla base del fatto che nell'economia post-industriale è sempre più difficile evadere gli obblighi di contenimento del costo e salvaguardia dell'efficienza, che però sono in contraddizione con la totale

autonomia rivendicata dalle associazioni professionali (Noordegraaf, 2007). Inoltre, nell'ottica neoweberiana è comprensibile che il progetto professionale sia influenzato dai cambiamenti economici e sociali; questo fatto determina la necessità di una sua continua rinegoziazione perché sia al passo con i cambiamenti che hanno portato al consolidamento della società postindustriale.

Pertanto, al tema ormai classico degli impatti della burocratizzazione sull'esercizio delle professioni liberali e dell'opposizione tra managerialismo e professionalismo, si è andata gradualmente affermandosi l'attenzione verso il fenomeno delle realtà organizzative fra professionisti del terziario avanzato, che è stato soprattutto teorizzato sulla base della teoria dell'archetipo (Faulconbridge, Muzio, 2008). In sostanza, questo gruppo di autori, tra cui il più importante è Brock (2006), hanno sostenuto il passaggio progressivo delle forme organizzative dei professionisti dal modello di partnership professionale tradizionale a quello del Managed Professional Business (MPB), caratterizzato da organizzazioni ampie, attive a livello globale che si distinguono per l'elevato grado di managerialismo al loro interno ma anche per una spiccata tendenza alla fase commerciale dell'attività professionale. Tuttavia, questa teoria si è concentrata più sull'analisi delle forme organizzative, non prestando attenzione al modo in cui i professionisti incorporano principi organizzativi nelle loro modalità quotidiane di lavoro: se al contrario ci si focalizza su quest'ultimo punto, diventa evidente come il professionalismo in quanto tale sia in evoluzione. La progressiva interpenetrazione con il managerialismo ha dato origine a forme ibride di esercizio dell'attività professionale, che sono caratterizzate dal pluralismo delle forme di espressione e dall'adozione progressiva delle logiche organizzative anche da parte dei professionisti (Faulconbridge, Muzio, 2008).

Possiamo interpretare questa tendenza anche come il risultato di una più generale trasformazione del mercato del lavoro, in cui è il modello del professionalismo "forte" ad essere messo in discussione (Noordegraaf, 2007). Le prese di posizione politiche e economiche ispirate alla corrente di pensiero neoliberista avanzate a partire dagli anni '80 hanno spinto sempre di più a considerare le forze di mercato come la modalità di regolazione della vita economica più efficace e efficiente. Questo ha pian piano eroso gli spazi per quelle attività che esulano da questo modello, come appunto le professioni in senso tradizionale, che sono state da più parti accusate di voler mantenere dei monopoli per via istituzionale a scapito della libera concorrenza. Per questo motivo, anche le stesse professioni tradizionali sono state interessate da una graduale compenetrazione dei modelli organizzativi al loro interno, proprio per rispondere alla necessità di conformarsi al modello ideale dell'efficienza di mercato e della competitività (Clarke, 2004; Noordegraaf, 2007). Molto spesso, questo ha significato l'implementazione di logiche di controllo di mercato (o quasi mercato) anche all'interno delle professioni: si è dato risalto ai principi amministrativi di tipo manageriale rispetto al controllo tra pari o al coordinamento tra professionisti per il raggiungimento di obiettivi e si è dato sempre più spazio e potere a figure manageriali (Evetts, 2008). La visione neoliberale dell'economia ha dunque al suo interno una contraddizione: da un lato, resiste all'istituzionalizzazione di forme professionali forti, ma nello stesso tempo si trova a fare conti con il fatto che la società postindustriale richiede una sempre maggiore professionalizzazione da parte di tutta la forza lavoro. Pertanto, se è vero che c'è una generale tendenza all'assunzione del modello professionale, dall'altra questa avviene in forme particolari senza ricalcare i passaggi tradizionali del processo di professionalizzazione come codificato da Wilensky nel 1964 (Noordegraaf, 2007).

In questa prospettiva, i professionisti non subiscono più passivamente l'imposizione dall'alto di meccanismi organizzativi di controllo, ma sono attivamente impegnati nell'importare ruoli gerarchici e organizzazione manageriale all'interno del proprio campo di competenza, rinnovando il proprio modo di fare professionalismo (Warring, Currie, 2009). Abbiamo già visto come le teorie di Evetts (2003b; 2006; 2011) siano state l'avanguardia di questa posizione, ma più recentemente è stato Noordegraaf (2007; 2011) a spendersi maggiormente nella sistematizzazione delle teorie sull'ibridazione tra professioni e organizzazioni.

Questo autore parte dalla concettualizzazione del professionalismo ibridato come un sistema di controllo alternativo a quello "puro", in quanto non è orientato alla definizione dei contenuti e del controllo del mercato. Il professionalismo, soprattutto quando viene agito in contesti ai margini quali possono essere quelli dei *knowledge workers*, viene utilizzato come un sistema di significato che possa dare senso e legittimità a delle pratiche condivise di lavoro. È anche una forma soft di

controllo da parte dei manager e all'interno di organizzazioni, come una sorta di strumento argomentativo che consente di creare il senso del collettivo in occupazioni che non hanno una forte identità professionale da spendere. Nella sua visione, il professionalismo ibridato è dunque una pratica riflessiva agita da contesti non chiaramente riconosciuti come professionali per avviare un percorso di professionalizzazione che sia alternativo al sistema corporativo seguito finora (Noordegraaf, 2007).

Questo cambiamento è dovuto alle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche che hanno caratterizzato la trasformazione della società in società postindustriale, di cui le teorie neoliberali rappresentano un elemento retorico importante. Nello stesso tempo, però, c'è anche la presa di coscienza da parte degli studiosi che professioni e organizzazioni non rappresentano necessariamente due meccanismi agli antipodi e incapaci di parlarsi. Numerosi studi empirici (Noordegraaf, 2011) hanno dimostrato come le strategie organizzative fanno parte naturalmente del lavoro professionale e nello stesso tempo le organizzazioni possono rappresentare ambienti fertili dove i professionisti sperimentano nuove forme collettive di associazione. Questo significa anche che aspetti prima considerati secondari del lavoro professionale, come ad esempio la comunicazione, la gestione delle risorse umane e l'efficienza, diventano il focus dell'attenzione sia degli studiosi che dei *practitioners* in generale (Noordegraaf, 2011).

L'affermazione della teoria dell'ibridazione tra professioni e organizzazioni (Noordegraaf, 2011) ha permesso dunque l'evoluzione della disciplina: non più interessata a capire solo i cambiamenti che occorrono all'interno delle professioni tradizionali, ma con un crescente interesse dei ricercatori ai confini, ovvero tutte quelle occupazioni esperte in via di professionalizzazione e che fanno della loro dimensione organizzativa una delle caratteristiche più salienti del loro *expertise*. Questo è vero specialmente in quelle attività lavorative che si collocano ai margini di diversi tipi di controllo, come per esempio i manager o i consulenti di management che hanno costantemente a che fare con le logiche organizzative delle imprese e le logiche di esercizio di un'attività intellettuale che si va via via codificando e professionalizzando. Tutto questo avviene attraverso un meccanismo riflessivo, in cui le pratiche lavorative (Bruni, Gherardi, 2007) giocano un ruolo di primo piano nel processo di professionalizzazione, che si compie sulla base di percorsi senza alternativi al modello del professionalismo "puro" (Noordegraaf, 2007).

Questo consente di studiare nell'ottica delle professioni anche i *knowledge worker*, i quali non hanno sistemi di 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, facendo al contempo della partecipazione alle organizzazioni una ricchezza e non necessariamente una limitazione. E' dunque un doppio movimento quello che si viene a configurare: il lavoro dipendente assume sempre più caratteristiche che derivano dal lavoro professionale (Accornero, 1997), mentre al contrario il lavoro professionale assume principi manageriali per sopravvivere in un mercato sempre più competitivo (Cucca, Maestripieri, 2012).

1.3 Professionalismo organizzativo e lavoratori della conoscenza

Teorie come quelle di Evetts (2011) e Noordegraaf (2011) spingono dunque 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) e che fanno della conoscenza la loro principale risorsa economica come i *knowledge workers*. I sostenitori dell'ibridazione fanno notare come siano proprio quest'ultimi ad avere più chiaramente la tendenza alla professionalizzazione nel tentativo riflessivo di dare una legittimazione socio-simbolica alla loro attività (Schinkel, Noordegraaf, 2011). Il legame con le organizzazioni in questo processo non viene visto come una minaccia, ma al contrario come uno degli elementi distintivi che caratterizza la novità del loro professionalismo.

Come abbiamo visto è la trasformazione che sta vivendo la società postindustriale a spingere verso una generale professionalizzazione delle occupazioni. Il ruolo primario assegnato alla conoscenza e all'*expertise* come principale fattore di produzione economica ha determinato sia

una crescita delle persone occupate nel terziario ma soprattutto la nascita e il consolidamento di una classe di lavoratori che si occupa di erogare servizi avanzati alle imprese e che rappresentano i nuovi lavoratori intellettuali. L'ipotesi di ricerca che guida questo testo è che il professionalismo che essi mettono in pratica si discosta dal tradizionale modello delle professioni liberali basato sull'istituzionalizzazione di una occupazione sancita in modo formale dalla regolazione pubblica nei limiti di un'attività lavorativa svolta nel contesto di una totale autonomia. Infatti, il modello che si sta affermando tra i lavoratori della conoscenza sottende una relazione stretta tra nuove occupazioni del terziario e nuove forme organizzative, che innova il professionalismo grazie al legame privilegiato che i lavoratori della conoscenza intrattengono con le logiche organizzative e di mercato. Nella teorizzazione tradizionale sulle professioni, questo tipo di ibridazione non era considerata possibile proprio perché professioni e organizzazioni erano viste come meccanismi alternativi di organizzazione del lavoro, ma le ultime teorie sul professionalismo organizzativo sostenute da Evetts (2011) e Noordegraaf (2011) mettono in discussione questo assunto.

Definito lo strumento concettuale di base – il professionalismo organizzativo, è però necessario metterlo alla prova del campo per capirne l'utilità rispetto alle capacità di analisi delle trasformazioni contemporanee del lavoro e, in particolare per questo testo, nell'analisi dei lavoratori della conoscenza. Nel corso delle pagine seguenti, mostrerò dunque come il percorso di avvicinamento tra professioni e organizzazioni avvenga nella pratica quotidiana del lavoro di conoscenza e come la loro ibridazione possa costituire una forma innovativa di professionalismo. Per fare questo sarà scelta una professione che è emblematica del cambiamento postindustriale, come la consulenza di management (Donnelly, 2009; Bologna, 2011), che sarà analizzata sia nel modo in cui svolge la propria attività lavorativa quotidiana e dunque nel contenuto del suo professionalismo ma anche nel modo in cui l'identità professionale viene rivendicata dai suoi membri. Infatti, proprio la mancata istituzionalizzazione che caratterizza questo tipo di occupazione rende particolarmente evidente l'uso retorico della dimensione identitaria del professionalismo a sua volta già teorizzato da Evetts (2003) e Fournier (1999).

In conclusione, il disegno della ricerca che sarà presentato nel prossimo paragrafo varrà a evidenziare come i nuovi professionisti del terziario avanzato, ovvero i cosiddetti *professionisti di seconda generazione*, per citare la fortunata definizione di Bologna e Fumagalli (1997), utilizzino nelle loro attività lavorative quotidiane il richiamo al professionalismo, ma in modo nuovo e con un costante richiamo alle organizzazioni. Il percorso di analisi dimostrerà come il concetto di professionalismo organizzativo 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 e come il riferimento congiunto all'organizzazione e alla professione risulti fondamentale nel momento in cui professionisti come questi devono rivendicare una precisa appartenenza al sistema delle professioni.

L'obiettivo finale è che il lettore, giunto alla fine del testo, possa vedere nei *knowledge worker*, attraverso il caso dei consulenti di management, non più solo i vincenti delle trasformazioni del capitalismo contemporaneo ma anche l'esempio emblematico di tutta una serie di trasformazioni che sono avvenute nel mondo del lavoro e nella società italiana degli ultimi anni. Il ritratto che ne uscirà consentirà di capire quali sono state le conseguenze dell'economia della conoscenza sulle persone che ne sono direttamente coinvolte come attori e quali sono le caratteristiche del lavoro che queste persone svolgono.

1.4 Il disegno della ricerca e la metodologia di indagine

Il principale interesse di ricerca che mi ha spinto ad intraprendere questo progetto sta nella comprensione del professionalismo dei consulenti di management (come esempio emblematico di *knowledge workers*) e nella definizione di quale influenza questo abbia 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 di chi sono questi lavoratori, di come vivono, di quali sono i loro interessi e motivazioni, ma dall'altro anche interpretare analiticamente i processi che regolano il loro mondo sociale.

L'indagine presentata in questo volume si basa su due diverse azioni di ricerca: una parte preliminare dedicata alla definizione del fenomeno del lavoro di conoscenza in Italia e una parte di approfondimento qualitativo sulla figura del consulente di management. In considerazione della problematicità dello studio dell'identità professionale, l'approccio biografico e narrativo è sembrato quello che in modo più convincente potesse essere in grado di tenere conto contemporaneamente di un fenomeno così complesso, così come appare confermato anche dalla diffusione di studi qualitativi nel campo della sociologia delle professioni (Abbott, 1993). Infatti, questi metodi consentono di introdurre nell'analisi la dimensione temporale (Bichi, 2000) e narrativa (Poggio, 2004), rispettandone al contempo la dimensione soggettiva e evidenziando le strategie e l'identità professionale dei lavoratori coinvolti (Dubar, 2003; Dubar, Tripier, 2005). Nello stesso tempo, gli approcci (Kohler Riessman, 1993; Clandinin, Connelly, 2000; Poggio, 2004; Kohler Riessman, 2008), che si rifanno al *sapere narrativo* come modo di comprendere e spiegare la realtà, hanno 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 messa in pratica (Clandinin, Connelly, 1999).

Pertanto, nell'approccio metodologico che ho seguito 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): una scelta 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. Obiettivo dell'analisi del ricercatore è dunque raccogliere l'esperienza sociale di chi racconta, intesa sia come attività cognitiva che come modo di costruzione, verifica e riproduzione del mondo sociale. Infatti, la narrazione è un'occasione per l'intervistato di rivolgere a sé il suo sguardo, chiedendogli di portare i pensieri dalla sfera privata a quella pubblica, come esplicitazione del proprio punto di vista su se stessi (Bourdieu, 1993). 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 pienamente inserito nelle dinamiche del suo mondo sociale, di cui è in grado di rendere conto tramite la sua esperienza che viene espressa sotto forma di narrazioni degli avvenimenti della sua biografia.

Tuttavia, per cercare di rispondere ad un interrogativo complesso quale può essere lo studio delle identità professionali è stato necessario approntare un disegno di ricerca in più fasi. In un primo momento, c'è stata una fase preliminare abbastanza lunga di "socializzazione" al campo (ottobre 2008 - aprile 2009) nella quale sono state contattate le principali associazioni dei *service producers* (§ 3.1) presenti in Italia, per un totale di 7 interviste ai direttivi di 5 associazioni diverse (ACTA, AISL, APCO, Più, Manager Italia). Scopo di queste interviste era definire i confini del lavoratore di conoscenza in quanto tale, ma anche avere una stima della popolazione attiva nella consulenza di management 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.

In parallelo, si è condotto un approfondimento particolareggiato delle caratteristiche sociali e occupazionali dei lavoratori della conoscenza attraverso un'analisi secondaria dell'indagine campionaria ISTAT sulle forze di lavoro (§ cap 2). Questa operazione di ricerca ha cercato di chiarire qual è il ruolo che questa figura ricopre attualmente in Italia, sia in termini numerici che in relazione ad altre figure al fine di chiarire esplicitamente come e in che modo si relazionano con i gruppi professionali che sono a loro più contigui, come i professionisti istituzionalizzati e i quadri. A tal proposito, per analogia è da me proposta la dicitura professionisti di seconda generazione (§ 2.2) per indicare in modo specifico quei lavoratori della conoscenza che non rientrano al momento in nessuna delle categorie tradizionali del mercato del lavoro, come possono essere professionisti e quadri per l'appunto.

Questa indagine condotta sulla base del rilevazione delle forze lavoro si è però rivelata insufficiente ad approfondire il tema dell'ibridazione tra professionalismo e organizzazione. Per

questo, il disegno della ricerca ha dovuto prevedere un approfondimento qualitativo che prendesse in esame un'attività professionale e ne mettesse in luce le strategie e le modalità di agency attraverso cui questi lavoratori quotidianamente affrontano il nodo della loro identità professionale. La scelta è ricaduta sulla consulenza di management. I consulenti sono delle figure professionali particolarmente interessanti perché si occupano di consigliare e supportare le direzioni delle aziende in una fase di cambiamento, sia da un punto di vista strategico che di organizzazione della produzione e della forza lavoro. In un certo senso, si trovano ad essere protagonisti del cambiamento post-industriale guidandone le trasformazioni e rappresentando in maniera emblematica le caratteristiche peculiari dei professionisti di seconda generazione. La parte dedicata ai consulenti è stata articolata in un percorso di ricerca in più fasi: una breve presentazione della figura del consulente, completata dal posizionamento di mercato e della storia della sua affermazione in Italia (§ cap 3), l'analisi degli elementi principali che ne compongono il discorso sulla professione (§ cap 4) e l'esplicitazione delle dimensioni che ne costituiscono l'identità professionale (§ cap 5).

Le principali caratteristiche del campione di intervistati (55 consulenti) sono le seguenti:

- 22 intervistati in piccole e medie realtà del settore (uno studio professionale attivo nel milanese, una piccola impresa di circa quindici dipendenti attiva nel nord est e una media società di consulenza attiva a livello nazionale con circa 40 consulenti). Di questi, circa una decina lavora come indipendente in esclusiva con queste organizzazioni.
- 23 lavoratori autonomi, di cui 9 sono titolari di piccole imprese. Sono stati intervistati consulenti attivi nel milanese, nell'anconetano e nel napoletano.
- 10 sono consulenti dipendenti di grandi corporation scelti tra le maggiori realtà italiane e internazionali del settore;

Le interviste (realizzate tra luglio 2009 e settembre 2010) sono state strutturate in modo da cercare di rappresentare il più possibile tutte le componenti del mondo della consulenza in Italia, dalle grandi realtà del settore alle piccole e medie realtà, senza dimenticare il lavoro autonomo e indipendente e rispettando le tradizionali differenze territoriali che strutturano le realtà produttive del nostro territorio (Bagnasco, 1977). Le interviste ai consulenti delle piccole e medie imprese sono state realizzate seguendo il modello dell'intervista biografica (Bichi, 2002) e, nella loro realizzazione si è preso a modello la proposta metodologica del racconto di vita avanzata dal sociologo francese Daniel Bertaux (1997), in cui la consegna che viene data all'intervistato è limitata ad un specifico tema della sua vita. Per liberi professionisti e consulenti in grandi corporation (cronologicamente successive), la traccia di intervista era più strutturata e i temi affrontati erano quelli già emersi dalle prime interviste realizzate. I brani di intervista che accompagnano l'analisi faranno riferimento agli intervistati attraverso nomi di fantasia, accompagnati dall'età e dalla condizione professionale. Le donne sono 15 su un totale di 55 intervistati, a parziale conferma della disuguaglianza di genere che caratterizza la consulenza (§ 3.4).

La parte di analisi dedicata alle interviste è articolata in un percorso in più fasi che verte sull'uso combinato di differenti tecniche di analisi: l'analisi del contenuto (§ cap 4), il positioning e l'analisi delle traiettorie biografiche (§ cap 5). 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) del professionalismo della consulenza di management e del suo contesto, che mi permettesse di evidenziare le configurazioni dei rapporti sociali al suo interno e le dinamiche di trasformazione (Bertaux, 1997). Scopo della procedura 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). L'obiettivo 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 tipo di analisi ha evidenziato quali sono i contenuti che gli stessi intervistati considerano maggiormente peculiari del proprio lavoro, insistendo su elementi chiave comuni a diverse professioni del terziario avanzato. Il professionalismo organizzativo è dunque emerso a poco a

poco dalle voci dei consulenti: la mancata istituzionalizzazione e il ruolo che gioca nel definire percorsi plurali di avvicinamento alla professione, l'importanza che i principi manageriali giocano nel definire e strutturare i valori alla base della professione, il ruolo dell'organizzazione che passa dall'essere una minaccia all'esercizio del lavoro professionale allo strumento con il quale si esplica un nuovo modo di fare professione, alternativo al modello tradizionale delle professioni liberali.

L'analisi di contenuto, 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 narrativo che è invece costitutivo di questo lavoro. Infatti, il prodotto delle interviste biografiche è costituito da una serie di racconti che devono essere analizzati 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 (Bamberg, 1997) e dall'altro attraverso le traiettorie biografiche (Olagnero, Saraceno, 1993).

Queste due tecniche fanno riferimento alle due principali posizioni teoriche sullo statuto ontologico dei discorsi all'interno delle interviste, riassunte da Cardano nel 2007:

- 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)".

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. Questo mi ha consentito da un lato di approfondire non solo il "che cosa" mi è stato raccontato dagli intervistati (analisi del contenuto), ma anche 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*. Inoltre, ho voluto 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* (Poggio, 2004; Cardano, 2007).

Attraverso un approccio realista al materiale narrativo, ho infatti identificato la direzione del progetto professionale al fine di comprendere come gli intervistati sono entrati nel mondo della consulenza e le motivazioni che offrono per giustificare (o meno) 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).

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. La metodologia del *positioning*, dunque, consente di analizzare come questi lavoratori presentano sé stessi, la loro identità professionale e il loro lavoro in relazione ad una serie di attori che vengono da loro considerati rilevanti, al fine di rivendicare un posizionamento identitario.

Tuttavia, il ricorso ad una sola di queste tecniche avrebbe portato il rischio di concentrarsi su un unico aspetto del fenomeno in esame, mentre la mia esperienza di ricerca mi aveva dimostrato come tutti gli aspetti del fenomeno in esame fossero funzionali ad una comprensione globale delle interviste. Pertanto, ho deciso alla fine di integrare i risultati d'analisi attraverso quelle che possono essere definite delle storie esemplari (Gherardi, Poggio, 2003 et 2007) che garantissero la multidimensionalità delle narrazioni (Cardano, 2007; Kohler Riessman, 2008). Queste narrazioni di finzione sono state elaborate sulla base delle interviste reali e risultano verosimili, coerenti e significative rispetto alle biografie dei consulenti che rappresentano (§ 5.3). Esse sono state create sulla base di due dimensioni principali: la prima che fa riferimento al positioning divide gli intervistati tra chi prende a modello la figura del manager e chi quella del professionista; la seconda riguarda la direzione delle traiettorie biografiche suddividendo tra chi ha come obiettivo di carriera la permanenza nella professione di consulente o la transizione attraverso questa attività per il raggiungimento di un'altra posizione professionale o occupazionale.

In ultimo, il capitolo conclusivo (§ cap 6) ha il compito di coniugare il professionalismo organizzativo emerso dal campo, reinterpretandone le caratteristiche alla luce dei risultati empirici emersi dallo studio della consulenza di management in Italia. Infatti, il percorso di professionalizzazione incompiuto che i consulenti come professionisti di seconda generazione stanno vivendo mostra come sia necessario un ripensamento teorico del modo in cui i sociologi delle professioni hanno guardato il proprio campo d'indagine e sottolinea la necessità di aprire la disciplina anche a queste figure del mondo del lavoro. D'altronde, il modo in cui è stato teorizzato finora il percorso di professionalizzazione, che ricalca il percorso fatto dalle professioni liberali ad inizio novecento, sconta la necessità di essere aggiornato per comprendere il modello che si sta istituzionalizzando tra le professioni del terziario avanzato.

2. IL LAVORO DI CONOSCENZA: TEORIE E NUMERI.

Il processo di terziarizzazione è una delle principali trasformazioni della società post-industriale: nell'arco di circa trent'anni l'Italia è passata da una forza lavoro che vedeva nell'industria la percentuale più rilevante di lavoratori (44,3% nel 1971) ad una situazione in cui sono i servizi ad essere largamente maggioritari (61% nel 2001) (Fonte: ISTAT Censimento generale della popolazione e delle abitazioni – 1971/2001). L'importanza di quest'ultimo settore è cresciuta ancora di più nell'ultimo decennio e le ultime rilevazioni danno ormai la percentuale di lavoratori terziari prossima a raggiungere il 70% del totale degli occupati (Fonte: ISTAT Indagine campionaria sulle Forze di Lavoro 2012), con un incremento che non si è arrestato nemmeno negli anni culminanti della crisi finanziaria recente.

La crescita di occupati nel settore dei servizi è stata una delle giustificazioni utilizzate dai teorici della società postindustriale per definire la discontinuità nell'evoluzione del capitalismo (Reyneri, 2002) e è stata causata da un doppio movimento: 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 le attività specialistiche di servizio. Con il consolidamento della società post-industriale, si vede dunque la nascita di sempre più attività terziarie, che si propongono come fornitori di prestazioni professionali per le aziende (Maione, 2001) e di nuove professionalità in grado di erogare questi servizi specialistici (Brint, 2001).

Il presente capitolo è dedicato a esplicitare quali sono le principali caratteristiche che il *knowledge worker* impiegato nella società della conoscenza possiede e come si distingue dagli altri lavori che usano la conoscenza come fattore produttivo al fine di elaborare una descrizione approfondita del lavoro di conoscenza nel nostro paese. L'analisi condotta mostrerà come, sebbene molte figure possano in senso lato appartenere al grande insieme del lavoro di conoscenza, sono quelli che chiameremo i professionisti di seconda generazione a rappresentare per la teoria sociologica il cuore strategico di questa trasformazione.

2.1 Il lavoro nella società post-industriale

Il lavoro contemporaneo si trova in una fase di trasformazione dovuta ad una serie di processi in atto: 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 e, in ultimo, l'emergenza dei processi comunicativi (La Rosa, 1997). Questi cambiamenti hanno promosso una profonda riorganizzazione dei contenuti del lavoro e dei ruoli del lavoro: 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 dai meccanismi convergenti dell'autonomizzazione e dell'esternalizzazione (La Rosa, 1997; Zanini, Fadini, 2001).

Il gruppo di lavoratori attivi nell'erogazione di servizi avanzati alle imprese è solitamente indicato in letteratura con il termine *knowledge workers*. Tale termine, 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 solo successivamente. Fu proprio Daniel Bell ad aver citato per primo questo concetto all'interno del suo articolo del 1979 "*The New Class: A Muddled Concept*" (Darr, Warhurst, 2008); è poi successivamente ripreso dal libro di Robert Reich "*The work of nations*" (1991), che segna una svolta all'interno della sociologia del lavoro perché porta in primo piano il lavoro umano nelle sue caratteristiche cognitive (Bologna, 2007).

Il dibattito è ovviamente serrato nel cercare di capire come interpretare queste figure professionali e molti sono stati gli autori ad intervenire nel tentativo di definire che cosa sono esattamente i *knowledge worker* e quale ruolo hanno all'interno della società. Pur nella loro diversità, ciò su cui

concordano gli autori è che essi possono essere definiti come quelle figure di lavoratori altamente specializzati che si occupano dell'analisi dell'informazione e della risoluzione di problemi ad essa connessi al fine di creare nuova conoscenza. La conoscenza necessaria a fornire questi servizi è incorporata negli stessi lavoratori (Brint, 2001) e dunque implica anche un cambiamento semantico nella parola servizi, che lungi dall'identificare una relazione rigida tra servizio/fruizione, diventa parte di una definizione più ampia come *relazione di servizio*, che sottolinea 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).

Questi lavoratori sono dunque coinvolti in complesse attività che richiedono risorse incrementali di conoscenza e capacità di *problem solving*, in cui sia l'input che l'output è costituito principalmente da conoscenza e dove la loro principale attività sia quella di pensare, progettare e organizzare tale conoscenza secondo procedure non routinizzate (Benson, Brown, 2007). Infatti, la moltiplicazione di 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: con il consolidamento di nuove sfere di competenza (es. esperti IT), la nascita di nuovi bisogni agiti soprattutto dalle organizzazioni (es. consulenti) e infine l'emergere di nuove forme prescrittive da parte degli stati nazionali, che hanno contribuito alla nascita di nuove attività specialistiche per assolvere a delle specifiche funzioni (es. valutatori).

La tesi della *knowledge based economy* è stata tuttavia oggetto di numerose controversie teoriche 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 gli autori che si riconoscono in questo filone siano attratti più dal desiderio di studiare i *knowledge worker* come se fossero il gruppo sociale d'avanguardia delle società occidentali, senza problematizzare la transizione di tutta la forza lavoro verso posizioni più qualificate (Brint, 2001). Effettivamente, queste teorie non sembrano 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 del *knowledge* come strumento analitico (Brint, 2001) e dalla sostanziale ambiguità nella sua concettualizzazione (Collins, 1997). In sostanza, gli approcci teorici della *knowledge based economy* sono spesso accomunati dall'aver una limitata possibilità di applicazione empirica (Doherty, 2009): del resto, il *knowledge* come risorsa economica è un elemento immateriale e come tale incommensurabile (Brint, 2001). Inoltre, l'idea che lo sviluppo economico sia promosso dalla conoscenza non è 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. Ciò che è davvero nuovo è dunque la trasformazione sistematica della conoscenza in prodotto in sé e il consolidamento di questi processi in numero tale da costituire la modalità tipica del lavoro nella società post-industriale: l'età contemporanea è una società della conoscenza non semplicemente perché sono di più le persone che si occupano di produrla, ma anche perché è maggiormente strategico il ruolo che questi servizi hanno all'interno dell'economie avanzate (Sassen, 1991).

Alla scarsa definizione empirica del *knowledge*, si aggiunge anche il fatto che è molto difficile stabilire dei confini che identifichino in maniera chiara che cosa fa parte del lavoro di conoscenza e cosa no. La definizione di *knowledge worker* che scaturisce dal dibattito sulle forme lavorative della società post-industriale è talmente generica che difficilmente riesce ad escludere professionisti, tecnici, manager e in generale qualsiasi gruppo esperto dal computo dei *knowledge worker* (Fincham, 2006). Inoltre, si dà per scontato che la crescita del terziario riguardi principalmente le posizioni più qualificate mentre più studi empirici hanno dimostrato come sia in atto una polarizzazione delle posizioni lavorative in questo settore, che favorisce l'impiego dei *knowledge worker* ma espande anche le opportunità di lavoro nel mercato secondario dei servizi (Fleming, 2004; Sassen, 2008; Goos and al, 2009; Fernandez-Macias, 2012).

In letteratura, l'ipotesi della polarizzazione nei servizi è stata supportata da numerosi studi empirici (Fleming, 2004; Sassen, 2008; Goos and al, 2009; Oesch, Redriguez Menes, 2010; Fernandez-Macias, 2012) che concordano nello spiegare la compressione delle posizioni centrali nel mercato dei servizi da un lato con il progresso tecnologico e con l'aumentata scolarizzazione della forza

lavoro, dall'altro con le trasformazioni socio-economiche stesse derivanti dalla società postindustriale. Secondo Saskia Sassen (2008), tra le principali cause alla base della progressiva crescita della forza lavoro ad elevata specializzazione va ricordato anche il modo in cui le organizzazioni che offrono servizi operano. Infatti, se la maggiore formazione delle generazioni più giovani permette loro di collocarsi più facilmente nelle posizioni più elevate delle gerarchie organizzative, dall'altra le posizioni intermedie sono quelle più facilmente sostituibili dalla tecnologia rispetto alle occupazioni manuali che richiedono una più alta intensità di lavoro manuale (Oesch, Redriguez Menes, 2010). In poche parole, sono gli stessi processi economici, sociali e politici che hanno dato vita alla società post-industriale a creare questa progressiva polarizzazione: si aprono nuovi spazi per impieghi ad alta specializzazione e ben remunerati all'interno di aziende globalmente dinamiche e nello stesso tempo si creano posti di lavoro ad alta intensità di manodopera a livello locale (Sassen, 2008).

Nello stesso tempo, gli studi sociologici solo in casi limitati guardano ai *knowledge worker* come figure intrinsecamente professionali. Infatti, i sociologi delle professioni faticano a rendere conto dei lavoratori esperti nei servizi all'impresa, perché essi possiedono solo alcune delle caratteristiche ritenute fondamentali per "accedere" allo status di professionisti (Fincham, 2006). Il numero crescente di persone che offrono competenze specialistiche innovative, spesso attraverso forme di impiego non-standard e al di fuori di ogni formale riconoscimento statale, sottolinea però la necessità di ripensare il concetto di professionalismo e di professione, in modo tale che sia possibile estenderlo per comprendere queste nuove figure del mondo del lavoro. Come abbiamo visto, le teorie sul professionalismo e le sue ultime evoluzioni con il consolidamento del dibattito sul professionalismo organizzativo stanno cercando di risolvere questo dilemma; tuttavia rimane ancora da stabilire quali sono i confini che passano tra i *knowledge worker* e gli altri gruppi ad essi contigui del mercato del lavoro (come per esempio i professionisti riconosciuti o i quadri nel settore industriale).

Nei paragrafi successivi, verrà mostrata un'ipotesi di operazionalizzazione del concetto di *knowledge workers* a partire dai dati campionari sulle Forze di Lavoro in Italia ISTAT (indagine 2009). Scopo di tale analisi è porre in evidenza le differenze tra questo gruppo di lavoratori e il resto del lavoro intellettuale, al fine di evidenziare quali sono i trend che ne caratterizzano la più recente evoluzione nel nostro paese.

2.2 Definire il lavoro di conoscenza

Secondo le definizioni classiche già richiamate, i lavoratori della conoscenza costituiscono un variegato gruppo occupazionale, individuabile sulla base del contenuto della loro attività lavorativa più che da una specifica posizione all'interno del mercato del lavoro. Essi si occupano dell'erogazione di servizi avanzati alle imprese e sfruttano come risorsa strategica il *knowledge*: si caratterizzano per l'elevata capacità di controllo sulla conoscenza specialistica necessaria alle organizzazioni.

In termini analitici, le principali caratteristiche che contraddistinguono i *knowledge worker* riguardano tre dimensioni specifiche: il loro prodotto principale è l'erogazione di un servizio, il focus della loro attività è la gestione della conoscenza, essi possiedono una formazione specialistica. Questi criteri fanno contemporaneamente riferimento al contenuto del lavoro, al settore produttivo (i servizi) e ai requisiti richiesti per svolgerlo. Tale definizione consente di stabilire una linea netta di demarcazione sulla base della classificazione internazionale delle professioni ISCO-NUP che taglia fuori i lavoratori manuali e il personale impiegatizio a bassa qualificazione, proprio per la mancanza del requisito fondamentale del possesso di una formazione specialistica che deve essere utilizzata al fine della creazione di un prodotto immateriale quale è la conoscenza (Corsani et al, 1996). Tuttavia, in fase di operazionalizzazione questi criteri nascondono un problema metodologico non trascurabile, in quanto tali caratteristiche non sono sufficienti a distinguere questo gruppo di lavoratori da tutti coloro che nel mercato del lavoro si trovano a svolgere un lavoro qualificato e professionale. Infatti, il *knowledge worker* per come è stato codificato in letteratura tiene dentro nelle sue caratteristiche almeno quattro macro-insiemi di lavoratori a cavallo tra lavoro autonomo e lavoro dipendente:

- I professionisti riconosciuti che esercitano un'attività lavorativa a seguito dell'inserimento in albo o ordine, prevalentemente (ma non esclusivamente) nella forma del lavoro indipendente;
- I professionisti che esercitano nell'alveo della pubblica amministrazione: l'ingresso in un albo o ordine è richiesto solo per alcune professionalità (come per esempio medici o assistenti sociali) mentre per altri tipi di attività il requisito è l'accertamento di alcune credenziali attraverso la forma del concorso;
- I professionisti non regolamentati che offrono attività di tipo professionale ma senza alcun riconoscimento formale da parte dello stato: non sono richieste credenziali specifiche per l'esercizio di questa attività, ma la specializzazione dei servizi erogati richiede comunque competenze di alto livello;
- I quadri e dirigenti inseriti nelle organizzazioni: sia nell'industria che nei servizi, una posizione come questa richiede per essere svolta capacità tecniche e manageriali di alto livello che possono essere maturate solo dopo un percorso formativo specifico e un'esperienza pluriennale sul campo.

Figura 1 – La posizione dei *knowledge worker* rispetto ai gruppi occupazionali contigui.



Tuttavia, la teoria sui *knowledge worker* si spinge oltre la mera certificazione delle competenze, affermando come le attività appartenenti al lavoro di conoscenza riguardino principalmente quelle attività professionali che si situano al cuore delle trasformazioni postindustriali e che dunque individuano gruppi occupazionali che si collocano in posizione strategica nel comparto dei servizi avanzati alle imprese. Tale definizione consente di isolare in maniera più chiara un gruppo di occupazioni che per la loro posizione nel mercato del lavoro e per il loro essere rivolte principalmente all'erogazione di servizi specialistici alle imprese sono più strettamente riconducibili alla definizione di *knowledge workers*. Sulla base del concetto di lavoratore autonomo di seconda generazione (Bologna, Fumagalli, 1997), si può dunque enucleare per analogia dal più grande gruppo di lavoratori della conoscenza un sottoinsieme variegato di lavoratori che ha come destinatario privilegiato le imprese, che per la sua preparazione specializzata si trovi a svolgere un lavoro ad alto contenuto di conoscenza e che sia sfuggente rispetto alle tradizionali categorizzazioni che la regolazione pubblica ha prodotto per l'ordinamento del mercato del lavoro, senza per questo essere limitato nella sua analisi al lavoro indipendente come era nel lavoro di Bologna e Fumagalli (1997). Chiamerò questo gruppo i professionisti di seconda generazione (da ora PSG): nel prossimo paragrafo, sarà mia cura identificarne le principali caratteristiche dopo averne definito i confini rispetto al resto del lavoro intellettuale.

Pertanto, l'analisi sarà effettuata isolando dal gruppo più generale di lavoratori della conoscenza tre insiemi che saranno confrontati: il professionalismo riconosciuto, la dirigenza dell'industria e i professionisti di seconda generazione. Preceduta da un'analisi introduttiva sull'andamento del

settore dei servizi in generale, la definizione del gruppo PSG che fa riferimento al lavoro di conoscenza consentirà di evidenziare alcune sue caratteristiche specifiche: dapprima se ne definirà la sua consistenza numerica anche rispetto alle ipotesi formulate dal dibattito internazionale, poi seguirà una presentazione delle principali figure di riferimento e delle loro caratteristiche sociali. In secondo luogo, sarà proposto un confronto con quei gruppi professionali che sono più vicini a loro al fine di farne emergere nel modo più chiaro possibile le specificità rispetto alle figure “tradizionali” dei professionisti e dei dirigenti.

Un secondo gruppo che verrà distinto dal precedente fa riferimento ai quadri e dirigenti dell’industria. Sebbene il contenuto di lavoro e il bagaglio di conoscenza adeguata a svolgere un lavoro di questo tipo siano simili, è bene ricordare che la definizione di *knowledge workers* fa riferimento in modo specifico alle attività del terziario avanzato da cui devono necessariamente essere escluse le professionalità attive nel campo della manifattura. Pertanto nelle pagine che seguiranno, il gruppo dei quadri e dirigenti sarà scisso in due distinguendo coloro che sono attivi nel settore industriale dal restante che entrerà a fare parte del gruppo dei PSG. D’altro canto, esistono tutta una serie di professionalità che nel corso del tempo hanno acquisito un riconoscimento sociale legittimato dalla regolazione pubblica e per il cui accesso è richiesto lo svolgimento di un percorso standardizzato di acquisizione di credenziali formali, come l’ottenimento di una qualificazione formale o l’iscrizione ad un albo. I professionisti con albo costituiscono dunque il terzo gruppo che è stato isolato come confronto con i PSG proprio per evidenziare le possibili differenze che una regolazione pubblica di stampo prevalentemente corporativo può avere sulle carriere professionali (§ 3.2).

Infatti, è bene ricordare che in Italia una delle componenti principali del gruppo dei PSG è rappresentato dal mondo variegato dei professionisti non riconosciuti che costituiscono una sempre maggior percentuale della forza lavoro, come appunto ben identificato dalla teoria del lavoro autonomo di seconda generazione (Bologna, Fumagalli 1997; Bologna, 2007; Bologna, 2011). Tale gruppo è particolarmente fragile a causa di una mancata integrazione nel sistema tradizionale delle professioni che vige nel nostro paese. Chi ne è escluso si trova ad affrontare non solo una più difficile affermazione della propria identità come esperto e delle proprie prerogative professionali, ma anche una ridotta protezione sociale rispetto alla già minima protezione offerta ai liberi professionisti e la totale mancanza di un sistema istituzionalizzato di credenziali per lo svolgimento dell’attività lavorativa (Bologna, 2011; Ranci, 2012).

2.3 Professionisti di seconda generazione in Italia

Nel 2009, i PSG in Italia erano pari a 1.378.864 e rappresentavano circa il 6,5% della forza lavoro complessiva nel nostro paese rispetto al 4,07% dei professionisti con albo e al 2,6% dei quadri. In modo coerente con la letteratura sul tema, i dati più recenti sul mercato del lavoro in Italia mostrano una generale crescita degli occupati del settore terziario: tuttavia, la terziarizzazione dell’economia nasconde una crescita che non è regolare al suo interno. Infatti, sebbene il periodo tra il 2005 e il 2009 continui a mostrare una crescita sostenuta del livello di occupazione terziaria, tale aumento non è costante se si controlla per la posizione all’interno del mercato del lavoro, come è visibile dalla tabella 1.

Tabella 1 - Variazione nell'occupazione tra il 2005 e il 2009

	2005	2009	Variazione
Professionisti PSG	1.006.092	1.378.864	37,1%
Posizioni Intermedie Servizi	2.830.510	2.929.416	3,49%
Lavoratori Manuali Servizi	3.019.055	3.448.314	14,22%
Professioni con albo	823.148	867.675	5,4%
Quadri e dirigenti industria	574.745	552.906	-3,8%

Fonte: ISTAT Rilevazione continua sulle Forze di Lavoro, 2005 e 2009

I dati evidenziano un andamento che può essere definito a U: la crescita avviene soprattutto agli estremi con un incremento importante del gruppo dei PSG, che passano da circa un milione nel 2005 a 1.378mila nel 2009 sancendo un incremento pari a circa il 40% del valore del 2005. Nello stesso periodo, coloro che sono impiegati con un lavoro manuale nei servizi crescono del 14% mentre le fasce centrali del lavoro di servizio, rappresentate dalle posizioni impiegatizie crescono solo del 3,5%⁴. I quadri e dirigenti dell'industria si contraggono passando da 574.745 a 552.906, mentre i professionisti tradizionali (+5,41%) aumentano in controtendenza rispetto al lavoro autonomo tradizionale che si riduce di circa 200.000 unità nonostante il numero totale degli occupati 25/64 in Italia cresca di circa 600.000 unità. Pertanto, se è vero che aumenta il numero dei lavoratori della conoscenza, non è vero che questa crescita riguarda tutte le posizioni apicali del mondo del lavoro: per i liberi professionisti la crescita è molto bassa e per i quadri si evidenzia una contrazione. Tale mancata crescita può essere spiegata in due modi: per il settore industriale, la crisi finanziaria del 2009 e la conseguente recessione hanno ulteriormente accelerato il processo di dismissione nel nostro paese riducendo le opportunità di crescita nel settore industriale; d'altro canto, i professionisti regolamentati grazie alla favorevole regolazione possono mantenere costante la loro crescita in virtù del numero contingentato di accessi agli ordini professionali.

Al contrario rimane sostenuta la crescita dei PSG che sembrano essere in grado di assorbire la maggior parte dei nuovi ingressi di forza lavoro qualificata nel mercato del lavoro. I PSG sono infatti lavoratori che si concentrano soprattutto nelle fasce più giovani della popolazione di lavoratori (tra 25 e 44 anni) e sono attivi prevalentemente nei grandi comuni metropolitani dalla vocazione più prettamente terziaria, come Milano e Roma, dove rappresentano rispettivamente il 23% e il 35% della popolazione occupata.

I gruppi di maggiore peso che si riscontrano nei PSG sono rappresentati dalle professioni intellettuali (36,35%) e dalle professioni tecniche (30%), che insieme costituiscono la componente maggioritaria di questo gruppo professionale. Nonostante le diverse competenze facciano dei lavoratori della conoscenza un gruppo molto variegato, al loro interno possiamo trovare gruppi professionali ben individuati che da soli rappresentano una parte consistente dei lavoratori della conoscenza: gli esperti della gestione (circa il 15%), i ricercatori e i docenti universitari (insieme fanno il 16%), coloro che si occupano delle scienze della vita come i biologi (13,71%). Tuttavia, la maggior parte dei lavoratori della conoscenza si occupa dei servizi alle imprese: in particolare nella finanza e attività immobiliari (14,16%) e nei servizi alle imprese generici (29,65%), di cui un quarto è rappresentato dagli specialisti dell'informatica. Un gruppo consistente di lavoratori si concentra nel commercio (15,04%).

Ciò che è interessante sottolineare è tuttavia una presenza femminile di poco inferiore agli uomini nelle professioni sia intellettuali che tecniche. Rispetto al resto della forza lavoro, mostrano di avere una distribuzione di genere più paritetica con una presenza di donne lievemente superiore a quella maschile (51,88% contro i 39,74% del resto della forza lavoro). Tuttavia, a causa della segregazione verticale che si riscontra in tutte le professioni, le donne che rientrano in questo gruppo si distribuiscono più spesso tra gli impiegati e le professioni qualificate, mentre gli uomini tendono a concentrarsi nella dirigenza (12,94% vs 5,05%). Inoltre, anche la distribuzione nei gruppi professionali nasconde fenomeni di segregazione orizzontale. Infatti, le donne tendono a concentrarsi nelle discipline più soft come lettere, educazione, scienze sociali e servizi culturali (con l'eccezione delle scienze della vita), mentre gli uomini tendono a concentrarsi nelle discipline hard come ingegneria e matematica.

Come già detto in precedenza, i *knowledge worker* sono un gruppo occupazionale che ha dei confini molto permeabili con quadri e professionisti, due gruppi a loro contigui nel sistema delle professioni. Se è vero che condividono molti punti in comune con loro sia per la vicinanza di modalità di svolgimento del lavoro e sia in parte per sovrapposizione dell'attività professionale, è però anche vero che dall'analisi del loro profilo di integrazione nel mercato del lavoro emergono

⁴ Questo non significa che non vi sia a livello assoluto una crescita nel numero di impiegati che passano dai 6.352mila del 2005 ai 6.971mila del 2009; il dato sulla crescita al 3,5% riguarda solo relativamente chi è impiegato nel settore terziario senza essere un *knowledge worker*.

importanti differenze. I PSG si distinguono da entrambi per caratteristiche socio-anagrafiche, per la loro distribuzione sul territorio e per il modo con cui si integrano nel mercato del lavoro. Tale differenza se non sufficiente a sostenere l'ipotesi di una classe a sé stante propugnata da parte dei teorici della società della conoscenza (come ad esempio il concetto di classe creativa, in Florida, 2002), comunque permette di tracciare un profilo ben distinto che individua chi svolge questo tipo di attività.

Tabella 2 - Confronto tra i profili dei PSG, dei quadri e dei professionisti con albo⁵

Professionisti di seconda generazione	In lieve prevalenza donne (51,88%), giovani (il 37% sotto i 34 anni), con una notevole presenza di celibi/nubili (42,84%) e moderatamente internazionalizzati (6,2% non sono cittadini italiani). La maggior parte di loro si concentra nelle regioni del Nordovest (32,68%), il 29,33% abita nei 13 comuni metropolitani italiani. Mediamente più mobili rispetto alla forza lavoro italiana, si sono dovuti trasferire per svolgere la loro attuale professione nel 4,27% dei casi. Nel 46% dei casi occupano questa professione da meno di cinque anni; nel 14,35% dei casi sono occupati a tempo determinato e nel 15,74% lavorano part-time. Nel 21% dei casi lavorano più di 40 ore settimanali. Come dipendenti, guadagnano in media 1.500 euro al mese. Nel 20,77% dei casi sono interessati da almeno una dimensione di instabilità lavorativa.
Professionisti con albo	Uomini (72,17%), adulti (il 37,65% sta tra i 35 e i 44 anni), soprattutto coniugati (60%) ma con una discreta presenza di celibi/nubili al loro interno (30%), al 99,4% sono cittadini italiani. Perlopiù sono distribuiti in maniera equa sul territorio italiano (con l'eccezione delle isole) anche se con una maggiore rilevanza nel centro (23,5%) e nel nordovest (27,98%). Quasi il 30% svolge questo lavoro da oltre diciotto anni. Nel 9,71% dei casi lavorano part-time e nel 39,51% lavorano più di 40 ore settimanali. Solo nel 4,47% dei casi sono interessati da instabilità lavorativa.
Quadri e dirigenti dell'industria	Uomini (79,99%), maturi (oltre il 50% ha più di 45 anni) e coniugati (73%), il 98,83% sono cittadini italiani. Si concentrano prevalentemente nel nordovest (39%) e nel nordest (24,18%). Nel 5,28% dei casi hanno cambiato città per ricoprire la loro attuale posizione e il 42,14% svolge questo lavoro da più di 18 anni. Solo il 2,11% lavora part-time, mentre il 37,5% lavora più di 40 ore settimanali. Guadagnano in media 2000 euro al mese. Solo nel 3,63% dei casi sono interessati da instabilità lavorativa.

Fonte: ISTAT Rilevazione continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Come emerge dalla tabella precedente, i tre gruppi occupazionali considerati si differenziano sotto numerosi punti di vista. In primo luogo, va rimarcata una precisa differenza di genere: sebbene sia vero che le donne si concentrano nelle posizioni meno privilegiate dei lavoratori della conoscenza, è anche vero che la loro presenza è inequivocabilmente più paritaria rispetto ai quadri e ai professionisti. Nello stesso tempo, la popolazione dei lavoratori della conoscenza è significativamente più giovane rispetto agli altri due gruppi: ciò è vero sia per quanto riguarda l'età anagrafica ma anche per l'anzianità nella posizione che è decisamente più contenuta. Infatti la maggior parte dei PSG è nella posizione lavorativa attuale da meno di cinque anni, mentre professionisti e quadri sono per lo più occupati da più di 18 anni nella stessa posizione. Tale risultato è in linea con alcune delle prese di posizioni teoriche in argomento, come per esempio

⁵ I tre profili distinti del lavoratore tipo PSG, quadri e professionisti con albo è stato ispirato dall'esercizio di mappatura del lavoro autonomo che è già stato fatto da Ivana Fellini (2010; 2012).

Sassen (2008), per le quali questo gruppo di lavoratori si distingue per una maggiore mobilità attraverso le organizzazioni e un percorso di carriera che punta al passaggio tra aziende che non a crescere nell'alveo della stessa azienda. Sempre in accordo con queste teorie, essi sembrano essere il gruppo di lavoratori più mobile e internazionalizzato rispetto ai gruppi di riferimento: il 6% non ha origini italiane e il 4,27% è stato disposto a trasferirsi per accettare questo lavoro.

Per quanto riguarda il reddito, il confronto può essere fatto solo sui lavoratori dipendenti. In media, i lavoratori della conoscenza guadagnano meno dei quadri e coerentemente si collocano per il 28% nell'ultimo decile di reddito mentre i quadri si concentrano al 66% in quest'ultimo. Entrambi questi gruppi tuttavia si differenziano da altre figure del lavoro dipendente per un'elevata differenziazione al loro interno; questa è una delle caratteristiche che condividono con i professionisti, la cui distribuzione del reddito ha come punto fermo quello di essere caratterizzato da una notevole disegualianza interna sebbene sia difficile stimare in modo puntuale i redditi medi per via dell'evasione fiscale (Pavolini, 2012).

Per la maggior parte i PSG sono impiegati all'interno di organizzazioni come lavoratori dipendenti (76,8%): sebbene il lavoro autonomo sia una minoranza consistente è comunque inferiore al dato generale sulle forze di lavoro (17,26% vs. 23,57%). A ciò si aggiunge una presenza superiore di forme di lavoro parasubordinato e temporaneo al loro interno rispetto al resto della forza lavoro (16,96% vs. 8,68%). Tale consistenza non è sorprendente: tra i lavoratori della conoscenza si trovano più giovani e più donne rispetto al resto della forza lavoro, gruppi che tradizionalmente sono maggiormente interessati dalle forme precarie di lavoro (Fullin, 2004). E' d'altronde importante soffermarsi sulla questione dell'instabilità lavorativa. Riprendendo un'analisi fatta da Emmanuele Pavolini per valutare il grado di instabilità del lavoro autonomo (2012)⁶, quello che emerge confrontando i lavoratori della conoscenza con quadri e professionisti è una situazione che risulta nettamente sfavorevole per i primi già interessati da contratti temporanei e subordinati in misura sensibilmente maggiore rispetto al resto degli occupati. Nel caso dei lavoratori della conoscenza, infatti, un lavoratore su cinque è interessato da almeno una dimensione di instabilità contro meno del 5% rispetto alle altre due figure prese in considerazione.

Sebbene siano considerate in letteratura come le figure strategiche per l'economia post-industriale in quanto responsabili dell'erogazione di quei servizi avanzati alle imprese che costituiscono il core business del capitalismo contemporaneo, i PSG si scoprono tuttavia precari, instabili, mobili e più fortemente diseguali al loro interno rispetto a quadri e professionisti. Tale instabilità non è disgiunta da un'organizzazione del lavoro profondamente diversa da quella della società industriale (Sassen, 2008) che spesso porta con sé una generalizzata precarizzazione del mondo del lavoro, anche per chi occupa una posizione privilegiata al suo interno (Armano, Murgia 2012a e 2012b). Da tale condizione precaria non sembrano essere immune nemmeno la componente autonoma dei PSG. Analizzando l'effettiva autonomia operativa e economica dei PSG indipendenti, emerge una situazione di evidente sofferenza: circa il 6% dichiara di non essere libero di scegliere autonomamente né i propri orari di lavoro né il luogo di lavoro e nello stesso tempo di essere in una condizione di mono committenza. Solo il 43% dei PSG dichiara di essere totalmente autonomo rispetto al 46,3% del resto degli indipendenti: più della metà è solo formalmente indipendente, in quanto l'indipendenza operativa ed economica verso i propri committenti è totalmente o parzialmente limitata.

D'altronde, la crescita del lavoro autonomo tra i PSG è peraltro particolarmente interessante, poiché avviene in controtendenza a quanto accade nel resto della forza lavoro, in cui il lavoro autonomo è in sofferenza e si sta contraendo (Fellini, 2010 e 2012). I lavoratori autonomi stanno, infatti, vivendo al loro interno una progressiva riorganizzazione a favore delle componenti più professionalizzate a scapito di una decrescita del numero di lavoratori autonomi tradizionali. Peraltro, i cambiamenti dell'organizzazione economica hanno reso più sfumata la distinzione di questa categoria all'interno della struttura occupazionale: con la crescente atomizzazione

⁶ Rispetto al lavoro precedente realizzato su banca dati Eu Silc, in questo caso si è considerato fattore di instabilità: essere assunti con un contratto temporaneo o parasubordinato, essere assunti da meno di 9 mesi con l'attuale datore di lavoro, avere un contratto part-time a meno di 30 settimanali pur avendo la disponibilità a lavorare più ore, avere lavorato nel corso della settimana di riferimento meno di quanto si sarebbe voluto per cause indipendenti dalla volontà del lavoratore (es. CIG, riduzione dell'orario dovuta a fattori economici, mancanza di lavoro).

dell'impresa (Giannetti, Vasta, 2005) e il successo di quello che viene definito il *capitalismo personale* (Bonomi, Rullani, 2005), le aree grigie comprese tra lavoro autonomo, lavoro professionale e imprenditoria sono diventate sempre più estese (Baldini, 2002). Assistiamo dunque ad un doppio movimento: da una parte, il lavoro autonomo progressivamente si professionalizza con l'aumento dell'importanza della componente dei lavoratori della conoscenza in esso; dall'altro, il gruppo stesso dei lavoratori della conoscenza tende a spostarsi verso forme di lavoro autonomo non necessariamente comprese nel tradizionale modello della libera professione (Ranci, 2012).

Dai dati analizzati, infatti, emerge che negli ultimi anni la componente indipendente dei PSG italiani si sta sempre più orientando verso modalità di lavoro diverse da quelle delle libere professioni, in maniera significativamente maggiore a quanto avviene tra la componente indipendente degli occupati. Nei quattro anni presi come riferimento (2005/2009), il peso totale della componente indipendente rimane pressoché invariato; tuttavia, tale apparente immobilismo nasconde una ristrutturazione profonda delle sue varie componenti. In questo arco di tempo, crescono come numero e come peso percentuale soprattutto i lavoratori autonomi i quali, assieme agli atipici che si contraggono leggermente nel periodo di riferimento (passando dal 32,2% del 2005 al 26,6% del 2009), vanno a costituire il 70% della componente autonoma dei lavoratori della conoscenza. Parallelamente vi è un calo importante dei PSG imprenditori e la presenza dei liberi professionisti, pur crescendo in termini assoluti, riduce il suo peso percentuale a causa di una crescita che è meno evidente rispetto ai lavoratori autonomi (che passano da 78.214 a 133.238). Se ci si concentra poi sulle fasce di età più giovani della componente indipendente dei PSG (25-34), si può osservare come la percentuale dei liberi professionisti si riduca al 16%, mentre gli atipici ne costituiscono il 48%, gli autonomi il 32% e gli imprenditori solo il 3%. Al suo interno sembra dunque strutturarsi un orientamento verso modalità di lavoro diverse dalla libera professione (Cucca, Maestripieri, 2012), tendenza che è in linea con la teoria della progressiva ibridazione tra forme organizzative e lavoro di tipo professionale (Evetts, 2011; Noordegraaf, 2011).

2.4 Dai professionisti di seconda generazione ai consulenti

Dal confronto con i professionisti con albo e i quadri e dirigenti dell'industria ciò che si può evidenziare è la presenza di elementi distintivi specifici che fanno dei PSG un gruppo occupazionale fortemente differenziato dagli altri due per genere, per età, per atteggiamenti verso il lavoro e per la dimensione pervasiva della precarietà che li caratterizza. Allo stesso tempo, però, tale gruppo sociale si caratterizza per una più marcata differenziazione al suo interno, sia per le figure professionali che vi sono rappresentate ma anche per la capacità di lasciare spazio anche alle minoranze (si veda la maggiore presenza di donne, di giovani e di stranieri).

Se dovessimo pertanto fare un ritratto tipo di questo lavoratore rispetto al quadro dei dati secondari sulle forze di lavoro in Italia, il PSG sarebbe pertanto un esperto di gestione che esercita un'attività come dipendente all'interno di un'organizzazione che offre servizi specialistici alle imprese. Tuttavia, l'aver identificato questi elementi non è in grado di rispondere alle domande che mi sono poste nel capitolo introduttivo a questo lavoro. Se alcuni spunti per una progressiva interpenetrazione tra professionalismo e organizzazione vengono dalle dinamiche che in anni più recenti hanno caratterizzato il lavoro autonomo tra le file dei PSG, i processi attraverso cui si verifica questa trasformazione sono difficili da far emergere se ci si ferma solamente all'analisi del puro dato quantitativo.

Nelle prossime pagine, pertanto, sarà attraverso un caso studio emblematico che cercherò di evidenziare queste dinamiche. La consulenza di management è una delle attività professionali che più spesso viene richiamata come esempio peculiare dei lavoratori del terziario avanzato (Donnelly, 2009; Bologna, 2011). Attraverso l'analisi delle narrazioni dei consulenti cercherò di evidenziare quali sono i punti critici di svolta per analizzare come sta cambiando il modo di vivere il lavoro professionale oggi e quale ruolo vi possa giocare il professionalismo organizzativo.

3. LA CONSULENZA DI MANAGEMENT IN ITALIA

La complessità del fenomeno dei *knowledge worker* e la sostanziale ambiguità con la quale questo tema è stato trattato dagli studiosi rende molto complesso cercare di comprendere il fenomeno nella sua totalità. Nel capitolo precedente, questa esigenza mi ha spinto a codificare una nuova etichetta, professionisti di seconda generazione, per cercare di chiarire al meglio la loro posizione. Come ho già evidenziato, è comunque difficile identificare in modo preciso quali sono i gruppi occupazionali che ne fanno parte, proprio perché il concetto stesso è ancora scarsamente definito all'interno del dibattito scientifico. Tra i tanti studi sull'argomento, tuttavia, emerge una certa condivisione sul fatto che il mondo della consulenza ne rappresenta forse uno tra gli esempi più indicativi (Donnelly, 2009; Bologna, 2011). Pertanto può essere più utile rispetto a un'analisi generale sul mondo dei professionisti di seconda generazione come un insieme unico, fare un affondo qualitativo sulla consulenza di management, che appartiene al gruppo più ampio delle professioni del management d'impresa e allo stesso tempo è frutto dell'intreccio tra le professioni dei servizi avanzati alle imprese e le funzioni dirigenziali delle grandi organizzazioni (AASTER, 2011).

Spesso identificata dalla locuzione inglese *management consulting*, la consulenza di management è già presente nella società industriale, ma ha vissuto una crescita esponenziale soprattutto negli ultimi tre decenni dovuta alla incrementata necessità da parte delle organizzazioni produttive di servizi ad alta professionalizzazione (Kipping, Engwall, 2001). Inoltre, 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). Tuttavia, nonostante la sua crescente importanza, al momento la consulenza di management come categoria professionale è ancora coinvolta in un processo di professionalizzazione dall'esito incerto a causa del suo passato recente, che ne mette in discussione il riconoscimento come professione. Come accade per le altre professioni non regolate, i consulenti sono "invisibili" socialmente, istituzionalmente e culturalmente: questa è una delle principali ragioni che rende particolarmente interessante lo studio di quest'attività professionale per comprendere il fenomeno dei professionisti di seconda generazione, poiché mette in luce le potenziali vulnerabilità che sono insite in un instabile riconoscimento sociale della propria attività lavorativa.

Riprendendo la tradizione di studio sulle professioni, in questo lavoro mi propongo di recuperare una dimensione di analisi incentrata sul consulente come *knowledge worker* e come professionista. Tale approccio a mio parere può offrire la possibilità di approfondire un tema tradizionale della sociologia come la questione dell'identità di queste figure emergenti, problematizzandone la questione del riconoscimento sociale. Nello stesso tempo, per la stretta relazione che i professionisti di seconda generazione hanno con l'impresa e per l'importanza che le organizzazioni hanno come oggetto della loro attività professionale, la consulenza di management si configura come uno degli ambiti di studio più interessanti per l'analisi del professionalismo organizzativo (Kipping, 2011).

Pertanto, il lavoro che sarà presentato nelle prossime pagine è anche un tentativo di codificare una definizione di professionalismo che sappia includere nell'analisi delle professioni le occupazioni esperte ai margini del sistema attuale delle professioni proprio per il rapporto privilegiato che hanno con le organizzazioni. Infatti, secondo un approccio tradizionale al problema della professionalizzazione la compiuta realizzazione del riconoscimento professionale avviene solo quando, come sostiene Abbott (1988), interviene una regolazione pubblica a sancire per legge la giurisdizione esclusiva su uno spazio del sapere (AASTER, 2011). Questo 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, al fine di ottenere una integrazione stabile nel sistema delle professioni che al momento la consulenza di management non è riuscita a conseguire. Mettere in discussione la necessità dell'ottenimento di una protezione pubblica ad hoc per essere

professionisti può essere un buon punto di partenza per rinnovare la teoria sociologica sulle professioni e aprirla all'analisi dei professionisti di seconda generazione.

3.1 La consulenza di management nella letteratura sociologica

Uno degli oggetti privilegiati di indagine della società post-industriale riguarda lo sviluppo e il consolidamento del settore dei servizi avanzati di tipo professionale alle imprese. In particolare, queste attività dette *services producers* sono 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). Esse forniscono input critici all'economia, offrono informazione e sostegno per l'aumento della produttività e efficienza delle imprese e la loro espansione in letteratura è messa in relazione con l'aumento della complessità e della produttività dell'economia (Castells, 1996).

Come si è visto nel capitolo precedente, la maggioranza dei professionisti di seconda generazione in Italia sono occupati in questo settore detto dei *producer services*. Lo scopo di queste attività è erogare servizi professionali di diversa natura, il cui comune denominatore è fornire un consiglio specialistico su problemi molto specifici che non possono essere affrontati con le professionalità presenti all'interno delle aziende (Greenwood, Suddaby, 2006), come per esempio nel procurarsi accesso ai capitali o a nuove risorse di personale, nell'introduzione di nuove tecnologie o metodologie di organizzazione della produzione. 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. Questo comparto è cresciuto in maniera decisa a partire dagli anni '90 nei mercati maturi di Europa e Stati Uniti con un incremento pari a circa il 15% l'anno (Scott, 1998); tale andamento è dovuto al processo di ristrutturazione, snellimento e delocalizzazione delle attività industriali che nelle società occidentali si è consolidato negli anni '90 (Rowthorn, Ramaswamy, 1997; Gallino, 2003).

L'importanza assegnata alle figure dei *producer services* all'interno degli studi sui *knowledge worker* è evidenziata anche da autori come Thierry Noyelle e altri (1986) e Saskia Sassen (1991); a loro parere è proprio la crescita dell'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, consulenza legale e in generale delle diverse forme specialistiche di consulenza (Fasce, 2012). Progressivamente le aziende si sono liberate di quelle funzioni che non costituiscono il *core business* della loro attività, esternalizzando numerose funzioni e offrendo la possibilità di conquistare questo mercato a nuove agenzie di consulenza che si propongono come fornitori esterni per le prestazioni professionali, che da quel momento non sono più integrate all'interno dell'impresa (Maione, 2001).

Tra i gruppi professionali maggiormente rappresentativi della categoria dei *service producers* va ricordata la consulenza di management. Il termine consulente deriva dal verbo latino *consulere*, che significa consultare e nel suo significato letterale indica colui che assiste con il consiglio qualcuno: è una professione che fonda le proprie radici nel tempo nella figura del consigliere dei monarchi, ma che oggi ha come interlocutore privilegiato il manager delle organizzazioni (McKenna, 2006). La peculiarità del consulente è quella di essere specializzato su una particolare branca del sapere, che è in grado di governare, manipolare e approfondire attraverso l'erogazione di servizi ad alto contenuto di conoscenza complessa (McKenna, 2006): la consulenza è dunque "*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)". 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 processi produttivi sia dalla maggiore complessità del panorama economico in cui si trova ad agire (Cappello, 1989; Villa, 1989). Come tutte le professioni, la consulenza ha al suo interno numerose specializzazioni; in questo lavoro con consulenza si fa riferimento a un sottoinsieme molto specifico che viene chiamato consulenza di direzione o *management consulting*. Questo tipo di consulenza offre servizi specialistici per la gestione e organizzazione delle imprese e ha come interlocutori privilegiati i dirigenti delle

organizzazioni in cui opera. Il fine ultimo di questa attività professionale è quella di conseguire un cambiamento organizzativo che possa risultare in una maggiore competitività dell'impresa sul proprio mercato di riferimento.

Nella maggior parte degli studi sociologici sulla consulenza di management, che sono stati 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). Sempre in un'ottica strettamente organizzativista, 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 gestendola e rendendola fertile per il nuovo ambiente (Clark, 1995; Scarbrough, 1996; Clark, Fincham, 2002; McKenna, 2006). Infine, un gruppo di autori si è indirizzato a sviluppare nuovi concetti e metafore, che consentissero di categorizzare una figura che si situa in modo trasversale alle 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 è il secondo connotato più comune che viene associato 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 (Czarniawska, Mazza, 2003).

Perciò nel campo della sociologia dell'organizzazione gli studi sociologici che 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). 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 ben esemplificata dal concetto di liminalità.

Negli ultimi anni, a tale filone maggioritario si è tuttavia progressivamente aggiunto un interesse specifico per la dimensione professionale della consulenza. Questo cambiamento è iniziato a partire da alcuni studi pionieristici condotti in Francia, come quelli di Odile Henry (1997 e 2001), Isabelle Berrebi-Hoffman (2002, 2004, 2006) e Michel Villette (2003) che si concentrano soprattutto sulla questione dell'*expertise* e di come questa venga riconosciuta all'esterno dai clienti per poi strutturarsi nell'attenzione al rapporto tra consulenza e nuove forme di professionalismo.

Cominciando dagli autori francesi, il percorso di indagine di Henry (1997) 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. 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. In chiusura di questo primo gruppo di autori, va ricordata l'opera di Michel Villette (2003) che ha realizzato un ritratto 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 attività (Villette, 2003). Preoccupandosi in dettaglio di analizzare questi elementi, il suo testo sottovaluta il contenuto informativo della professione e le dinamiche di socializzazione alla professione, perché non problematizza il riconoscimento sociale molto debole dell'attività della consulenza, come al contrario emergeva molto chiaramente dai testi precedenti.

Tale elemento sarà il cardine su cui negli ultimi anni un gruppo di autori ha sviluppato un'intensa riflessione, come per esempio negli studi di Fincham, Kipping, Kirckpatrick, Alvesson, Muzio e culminata nel numero speciale 59(4) di *Current Sociology* (2011). Questi sociologi si sono concentrati soprattutto sulla problematizzazione dell'instabile integrazione della consulenza nel sistema delle professioni tradizionali, non solo per una questione storica legata ad una più recente affermazione delle attività professionali di consulenza rispetto ad altre attività, ma anche per le sue peculiari necessità di costante rinnovamento del contenuto professionale che ne rende i contenuti difficilmente standardizzabili. Il dibattito è dunque concentrato sulle motivazioni alla base di una mancata istituzionalizzazione, che sembra avvenire sia per volontà stessa delle persone che la svolgono ma anche per la resistenza di fattori esogeni, come per esempio il dualismo tra grandi corporation e piccoli professionisti autonomi.

Alvesson (2006) si concentra sull'analisi dei meccanismi attraverso i quali viene costruita l'identità organizzativa all'interno delle organizzazioni di consulenza e come queste retoriche vengano utilizzate in maniera strumentale dalla dirigenza. La sua analisi riprende il filone legato al professionalismo organizzativo di Fournier (1999) e Evetts (2003): l'identità che viene proposta ai consulenti, conseguenza di una forma di governance strettamente neoliberale, è funzionale non solo in chiave interna a promuovere forme di auto-disciplina e assicurare costanti alti livelli di performance ma anche in chiave esterna a garantire l'immagine di professionalità che possa essere in grado di convincere il cliente della bontà dell'intervento consulenziale (Alvesson, 2006).

Kipping (2011) parte da un'analisi della letteratura sui consulenti che mostra come il tipo di professionalismo *corporate* promosso dalle organizzazioni di consulenza sia funzionale a strutturare sistemi di credenzialismo alternativi che possano garantire e rassicurare i clienti, dall'altro a incrementare il controllo sui consulenti. In poche parole, il professionalismo è una risorsa da spendere strategicamente verso l'esterno e verso l'interno al fine di superare il nodo della mancata istituzionalizzazione della professione. In poche parole, Kipping riprende la posizione di Groß e Kieser (2006) per cui in una professione come la consulenza l'organizzazione è sempre stata più importante del singolo individuo, ma senza arrivare alle stesse conseguenze dei due autori tedeschi che ne affermano l'impossibilità per la consulenza di entrare nel novero dei professionalismi, proprio per la preponderanza delle logiche di mercato. Il rischio tuttavia è che questo professionalismo sia un guscio vuoto e strumentale, equiparabile ad una strategia di branding (Kipping, 2011).

La nozione di professionalismo *corporate* è utilizzata e sviluppata anche dal contributo di Muzio e altri (2011a) sempre al fine di criticare le posizioni teoriche che vedono la consulenza di management, come altre professioni appartenenti al gruppo dei *service producers*, impossibilitate ad avviare percorsi di professionalismo. Come Alvesson (2006), Kipping (2011) e Evetts (2003), questi autori affermano che il tipo di professionalismo messo in pratica dai consulenti viene agito soprattutto dalle organizzazioni di consulenza in cui i professionisti sono impiegati. Questa tendenza, sebbene sia più evidente tra i knowledge workers, è comunque condivisa anche con le professioni più tradizionali, che si trovano spinte loro malgrado ad assumere progressivamente logiche organizzative e di mercato al loro interno (Muzio e altri, 2011a).

E' dunque nel solco di questa tradizione che intendo portare il mio contributo al dibattito scientifico, ritenendo particolarmente interessante il punto evidenziato da questi autori sulla mancata professionalizzazione della consulenza (Muzio e altri, 2011b). Infatti, più che ascrivere la mancata integrazione di questa professione ad una mancanza di volontà dei consulenti o ad una resistenza dei poteri "forti" alla loro istituzionalizzazione, gli autori cercano di mettere in discussione il principio del professionalismo come è stato tradizionalmente inteso nella tradizionale retorica della sociologia delle professioni (la questione del monopolio del sapere, le pratiche di auto-regolazione e lo sviluppo di un sistema di credenziali di accesso rigido e formale) per aprire ad una sua

ibridazione con i principi organizzativi dell'imprenditorialità, della competizione libera sul mercato e dell'applicazione di principi manageriali anche all'interno delle attività professionali di consulenza.

3.2 (Breve) storia della consulenza di management

La consulenza in Italia è arrivata in ritardo rispetto alle altre economie capitalistiche avanzate e ha assunto caratteristiche peculiari che dipendono dalla struttura dimensionale e produttiva delle aziende italiane. Infatti, a causa del sistema produttivo italiano frammentato e a carattere familistico/padronale, la consulenza di management italiana ha visto solo in rarissimi casi lo sviluppo e il consolidamento di grandi aziende nazionali del settore, mentre dal punto di vista del panorama associativo in Italia non si è mai riuscito a consolidare 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, ma l'arrivo in Italia delle società di consulenza è più recente e risale 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. La prima azienda totalmente 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; 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. 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).

Durante gli anni del boom economico, furono molte le aziende straniere ad aprire filiali in Italia, che rappresentava un mercato in espansione, grazie ad una crescita sostenuta che tra gli anni '50 e '60 aveva raggiunto tassi medi annui pari al 5,9%. Infatti, in questo momento si vede l'arrivo in Italia delle prime multinazionali straniere, come per esempio Arthur Andersen & Co (1957), Cegos (1959), Boston Consulting Group (1969) e McKinsey (1969) (Faliva, Pennarola, 1992; Crucini, 1999). Come del resto era già avvenuto per altre attività del terziario avanzato (ad esempio le pubbliche relazioni), l'influenza statunitense fu determinante nella prima fase di consolidamento di questa attività nel nostro paese (Bini e altri, 2011). Le prime società che nacquero allora ebbero la loro sede per lo più a Milano o con qualche eccezione a Torino: il capoluogo milanese era sostanzialmente la sede naturale per i gruppi internazionali che volevano fare il loro ingresso in Italia. Tuttavia, non tutte le esperienze di quegli anni furono positive e alcuni imprenditori senza scrupoli, come per esempio George S. May, approfittarono della scarsa 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 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 (Faliva, Pennarola, 1992).

Dalla seconda metà degli anni '60 si comincia a intravedere la progressiva tendenza alla frammentazione, dovuta anche al modello vincente degli *spin-off*, grazie al quale vennero 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 nelle 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 sancisce la nascita della terziarizzazione anche nel nostro paese (Crucini, 1999). Questa tendenza è in linea con la crescita esplosiva del settore 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 parte più consistente del mercato, ma in cui vi è una fortissima presenza di piccole e piccolissime imprese anche a carattere individuale che si spartisce il mercato dell'industrializzazione diffusa della terza Italia (Faliva, Pennarola, 1992; Crucini, 1999). Questa configurazione rispecchia dunque una clientela anch'essa duale: infatti, le piccolissime imprese della consulenza e i consulenti indipendenti vanno a servire il mondo delle micro, piccole e medie imprese italiane che rappresentano la maggioranza delle aziende in Italia (Faliva, Pennarola, 1992).

La frammentazione caratteristica della seconda ondata di sviluppo è stata anche una delle conseguenze del processo di de-industrializzazione. La crescita di servizi professionali erogati da professionisti individuali o micro-imprese è stata infatti alimentata anche da consulenti *freelance*, che spesso erano ex-manager provenienti dal mondo aziendale, che a partire dalla fine degli anni '80 hanno avviato attività di lavoro autonomo 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 lavoratori si sono trovati a reinventarsi un lavoro nella seconda parte della loro carriera professionale, finendo molto spesso con l'avviare attività di servizio come consulenti indirizzate soprattutto alle PMI, 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. Questa situazione 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).

Queste tendenze alla frammentazione e alla dualizzazione del mercato permangono ancora oggi nella consulenza di management italiana. Come vedremo nel paragrafo successivo, il dualismo determinato dalle dimensioni di impresa nel nostro paese continua a rispecchiarsi nella distribuzione del fatturato tra grandi imprese internazionali e piccole attività professionali di consulenza attive a livello locale e promosse nell'ambito del lavoro autonomo professionale. Ancora oggi, le principali associazioni del settore sono ASSOCONSULT e APCO, che rappresentano rispettivamente 483 aziende di consulenza e 285 lavoratori autonomi⁷, raggiungendo solo una piccola parte di chi svolge effettivamente questo lavoro in Italia. La mancata istituzionalizzazione del settore, la scarsa regolazione pubblica in ingresso e la completa libertà di svolgimento di questa attività professionale rende ancora più complesso identificare chi sono i consulenti di management in Italia, quali sono le forme organizzative più diffuse nel nostro paese e i servizi più richiesti a causa della mancanza di dati affidabili sulla popolazione e sul valore di questo settore.

⁷ I dati sulle imprese associate ad ASSOCONSULT e sui soci APCO sono liberamente consultabili nei siti web delle associazioni, rispettivamente www.assoconsult.org e www.apcoitalia.it consultati il 26/11/13.

3.3 Il mercato della consulenza in Italia

Attualmente, il mercato italiano della consulenza è difficilmente valutabile in termini quantitativi, sia per la mancanza di banche dati mirate, sia per l'indeterminatezza di un settore dai confini non ben definiti e sia per le basse barriere in entrata o in uscita. Da qualche anno a questa parte, tuttavia, una delle iniziative più importanti di ASSOCONSULT è andata proprio nella direzione di cercare di colmare questo gap conoscitivo, istituendo un osservatorio sulla consulenza di management che pubblica a scadenza annuale un rapporto sul settore in concomitanza con quello Europeo pubblicato da FEACO, la confederazione delle associazioni professionali della consulenza del continente. Questi dati sono particolarmente interessanti visto che permettono di confrontare la situazione italiana con il resto del continente e di avere una quantificazione di base del fenomeno nel nostro paese.

Dal confronto europeo, emerge come la consulenza di management in Italia sia in ritardo rispetto ad altri paesi e come il mercato italiano costituisca solo una piccola percentuale del mercato totale Europeo: il 3,35% contro il 32,36% della Germania e il 22,05% del Regno Unito, anche a causa del fatto che la pubblica amministrazione investe poco e male in consulenza al contrario di altri paesi. Peraltro, lo stesso impatto della consulenza sul PIL italiano è ridotto: se in Italia vale lo 0,2% del PIL, in Spagna, Svezia, Germania e Regno Unito il valore si aggira intorno al punto percentuale. A confronto con l'Europa, il settore della consulenza italiano è poco sviluppato, orientato prevalentemente ai privati e in generale poco competitivo.

Secondo le stime pubblicate da FEACO, la consulenza in Italia nel 2010 occupa quasi 34.000 lavoratori per un fatturato totale di 3 miliardi di euro, di cui solo l'8,9% viene generato in paesi europei a ulteriore riprova del ritardo italiano. Rispetto al resto d'Europa il nostro mercato si presenta inoltre come estremamente frammentato: sono circa 16.000 le aziende presenti nel settore, di cui solo 35 imprese superano i 50 dipendenti mentre il resto si divide tra 2.500 medie imprese e circa 14.000 microimprese che non superano i due dipendenti. Le imprese più grosse sono tuttavia in grado di controllare quasi l'80% del mercato, a conferma del persistente dualismo già evidenziato dalla breve panoramica storica del paragrafo precedente (FEACO, 2011).

Confrontando questi dati con quelli che emergono dall'indagine ASSOCONSULT relativa al 2011 (ASSOCONSULT, 2012), si evidenzia una ancora maggiore tendenza alla frammentazione: le imprese salgono a circa 17.000 di cui l'85% con meno di tre addetti. Il mercato torna in generale a crescere dopo due anni di contrazione: tuttavia vi è una separazione netta tra *winner* e *loser*, in cui sono le grandi aziende del settore a beneficiare della maggior parte della ripresa, mentre le microimprese continuano a crescere soprattutto in conseguenza delle esigenze di auto-occupazione che spingono molti ex-dirigenti del settore industriale e dei servizi a tentare la strada del lavoro autonomo. In questo scenario, sono le medie imprese a soffrire maggiormente: da un lato non hanno la flessibilità delle piccole e micro imprese che permette loro di essere particolarmente competitive sul mercato locale, ma dall'altro senza la strutturazione offerta dalle grandi dimensioni non sono in grado di competere al meglio a livello nazionale e internazionale.

Le società si concentrano per la maggior parte al Nord Ovest e Milano rappresenta storicamente il polo principale di attrazione per i servizi avanzati alle imprese, sia in virtù del suo passato industriale sia come attuale capitale del lavoro di conoscenza in Italia (come emergeva anche dai dati ISTAT, § 2.3). Le grandi imprese sono orientate a offrire servizi ai grandi gruppi industriali e di servizio nel nostro paese e impiegano circa un quarto del totale della forza lavoro; sono solo 35 nel nostro paese e 14 di queste sono filiali/consociate di grandi gruppi esteri. Al contrario, le aziende fino a 9 addetti rappresentano la maggior parte dei soggetti attivi in consulenza e si indirizzano prevalentemente a servire le esigenze delle PMI italiane. I servizi offerti dalle società di consulenza sono perlopiù indirizzati alle società di servizi (51%), seguiti dal settore industriale (37%) e pubblica amministrazione (12%). Le grandi società sono attive principalmente nella consulenza alle banche e alle assicurazioni, mentre le piccole e medie imprese si rivolgono soprattutto al settore industriale (ASSOCONSULT, 2012).

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 33.000 lavoratori, distribuiti su circa 17.000 imprese, a causa di un sistema delle imprese che è fortemente polarizzato tra pochissime grandi imprese e una miriade di piccole e piccolissime realtà (circa 85% del totale delle imprese). Dunque, il mercato della consulenza italiana è in linea con il resto del nostro paese sia per lo strutturale dualismo tra imprese di diverse dimensioni, ma anche per l'elevata frammentazione delle società attive nel settore. Questo fenomeno si lega anche ad una maggiore importanza del lavoro autonomo nel nostro paese rispetto al resto d'Europa, che come abbiamo visto è una parte importante del lavoro di conoscenza in senso lato (§ 2.3).

3.4 Il lavoro autonomo di consulenza: tra luci e ombre

In Italia, le attività professionali sono state spesso sovrapposte alle attività in forma di libera professione, ma tuttavia questo modello di lavoro autonomo rappresenta solo in minima parte il fenomeno dell'autonomia nella consulenza di management.

Nel nostro paese, infatti, il sistema delle professioni è basato su un impianto giuridico di ispirazione corporativa che è basato sugli ordini, forme istituzionalizzate di controllo e di chiusura sociale dell'accesso alle professioni. Ciò che però 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 gli altri paesi dell'Europa continentale forme di regolamentazione pubblica delle professioni, è solo nel contesto italiano che vi è la tradizione di riconoscere e tutelare per legge non solo determinate competenze certificate dal titolo di studio, ma anche le attività che vi sono connesse (Cassese, 1999; Malatesta, 2006).

Alle nuove professioni del terziario avanzato cui fanno riferimento i consulenti di management corrisponde, in generale, il modello delle professioni cosiddette non regolamentate: è una forma giuridica residua, lasciata sostanzialmente aperta all'andamento del mercato, in cui vi sono alcune associazioni di categoria sorte in maniera volontaria che non rappresentano la totalità delle persone che esercitano questa professione, né sono state in grado di costituirsi come un sistema di *public bodies* sul modello inglese che possano garantire il rispetto di determinati standard di qualità e controllo nell'esercitazione dell'attività professionale dei loro membri. Le attività professionali che fanno riferimento al modello delle professioni non regolamentate non sono soggette ad alcuna regolamentazione pubblica, 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; AASTER, 2011). La mancata integrazione nel sistema tradizionale di esercizio dell'attività professionale comporta numerose conseguenze sul piano pratico: oltre all'impossibilità di garantire un adeguato sistema di credenziali per l'accesso alla professione, i professionisti non regolamentati si trovano inquadri nella fattispecie del sistema INPS a gestione separata che determina una regolazione pubblica meno favorevole e più esosa sul piano della protezione sociale (Cucca, Maestripietri, 2012).

Per cercare di capire meglio le caratteristiche del lavoro autonomo in consulenza, l'indagine del 2006 condotta da APCO sui propri iscritti permette di chiarire alcuni punti rimasti oscuri delle due precedenti indagini, in quanto si tratta di un questionario rivolto soprattutto ai professionisti indipendenti. Nonostante i piccoli numeri e la non rappresentatività statistica del campione, l'indagine APCO rappresenta l'unica indagine fatta ad oggi in Italia sulla libera professione della consulenza di management: 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%) i rispondenti sono titolari di studi professionali. La grande maggioranza di questi consulenti opera in piccole strutture (il 32% lavora in strutture con meno di tre collaboratori) o lavora da solo (31%).

In linea con la popolazione di professionisti di seconda generazione, anche 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. Tuttavia, 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 nella provincia ad industrialismo diffuso come il Nord-Est. Come ritratto generale, il consulente di quest'indagine è un lavoratore scolarizzato e 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. Quasi il 60% del campione ha un diploma di laurea (sia vecchio ordinamento, che laurea triennale o specialistica) e nel circa 15% dei casi di un master a livello universitario.

Uno dei risultati più interessanti che emerge da questo campione è che più di un terzo degli intervistati ha iniziato la sua attività di consulenza a più di 40 anni. Una delle possibili spiegazioni è che la totale libertà di accesso a questo settore favorisca il reimpiego di chiunque abbia avuto in passato un'esperienza manageriale a fronte di un investimento complessivo limitato in termini di capitale. Questo dato non è eccentrico rispetto al più generale trend che emerge dall'analisi della trasformazione postindustriale: anche analizzando un'economia come quella statunitense, che è lontana dal modello dell'auto-impiego della terza Italia (Bagnasco, 1977), si conferma una ripresa dalle attività di lavoro autonomo, spesso con la nascita di nuove imprese di piccole dimensioni che lavorano sulla gestione della conoscenza e sulla produzione del sapere (Maione, 2001; Barley, Kunda, 2004). Dunque, il consulente di management freelance dell'indagine APCO 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: nel 57% dei casi è un ex-manager che si è ricollocato nel mercato della consulenza a seguito dell'uscita da aziende spesso attive nel settore produttivo e si sale fino al 62% se si considerano impiegati, quadri o dipendenti.

Riassumendo, il ritratto tipo del consulente indipendente di management è uomo, residente nelle aree metropolitane del Nord Italia, con un titolo di studio di livello universitario o superiore: è presente un numero consistente di lavoratori che scelgono questa carriera a seguito di un'uscita dal mondo aziendale dove precedentemente ricoprivano ruoli dirigenziali o di responsabilità (Cucca, Maestripietri, 2012).

4. IL PROFESSIONALISMO DELLA CONSULENZA

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 organizzative. 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 quotidianamente, evidenziandone le sue dimensioni costitutive. L'analisi sarà condotta sulla base di due assi principali: gli effetti della mancata istituzionalizzazione sulla condizione dei consulenti e il ruolo dell'organizzazione nella definizione del loro professionalismo.

Dalla precedente discussione è emerso come le attività *knowledge intensive* siano difficili da definire, come del resto lo status delle persone che vi sono impiegate. Gli studiosi sono concordi in una definizione molto generale che le identifica come quelle attività che vedono il ricorso sistematico alla conoscenza specialistica come principale risorsa da utilizzare nella produzione di servizi specializzati alle imprese. Data la natura altamente qualificata e non standardizzata del lavoro, queste attività sottendono il ricorso a una forza lavoro dalla formazione professionistica, spesso integrata all'interno di organizzazioni. Tuttavia, se assumiamo il punto di vista dei sociologi che si rifanno alla tradizione più classica della sociologia delle professioni, un'attività come la consulenza appare probabilmente come una semi-professione o al limite una proto-professione (Groß, Kieser, 2006), perché soddisfa solo in parte i requisiti che sono richiesti dal processo standard di professionalizzazione (Wilensky, 1964). Tuttavia, questa situazione è propria di numerose attività professionali di seconda generazione, che danno più valore al mercato che al riconoscimento pubblico e istituzionale: non si può dunque rimuovere il problema che esse pongono da un punto di vista teorico semplicemente escludendole dal novero delle professioni.

Nelle prossime pagine, la consulenza sarà dunque analizzata partendo dal presupposto che sia una professione di cui la dimensione istituzionale rappresenta solo uno degli assi costitutivi di analisi. Se da un lato la sua effettiva mancanza pone in essere delle difficoltà sia dal punto di vista del riconoscimento pubblico del lavoro sia della capacità di formare una comunità professionale, è anche vero che per comprendere analiticamente questa particolare attività lavorativa non basta soffermarsi sul regime di regolamentazione pubblica che ne determina l'accesso, le credenziali o ancora la protezione sociale. A questa sono sicuramente da aggiungere altri elementi fondamentali: da un lato, l'importanza del mercato e dell'interiorizzazione delle sue logiche nella definizione della carriera del singolo professionista e dall'altro il ruolo dell'organizzazione come credenziale nella competizione di mercato.

4.1 La questione della mancata istituzionalizzazione

In quanto appartenente alla fattispecie giuridica delle professioni non regolamentate (§ 3.4), la consulenza di management non è regolata dall'ordinamento statale e è completamente aperta alle regole di mercato. Pertanto, nulla interviene a stabilire per legge cosa sia un'attività di consulenza, quali sono le credenziali formali per accedere a questa attività e non vi è alcun registro di coloro che la praticano come avviene per le professioni regolamentate e protette. Questa totale libertà implica che sotto il cappello della consulenza di management si siano raggruppate attività anche molto diverse tra di loro, il cui unico comune denominatore è l'erogazione di servizi professionali alle imprese per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

Come in tutte le professioni dell'intellettualità applicata (Nicolas-Le Strat, 1998), è molto difficile stabilire un continuum, un dominio stabile su un specifica branca del sapere, perché le professioni di seconda generazione 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 riconosciuta su un ambito del sapere è dunque uno dei motivi alla base

dell'integrazione precaria nel sistema delle professioni da parte della consulenza di management e, in generale, per tutti i professionisti di seconda generazione.

Se da un punto di vista formale e istituzionale, che cosa sia la consulenza non è bene definito, tale mancanza di chiarezza non caratterizza le persone che questo lavoro lo mettono in pratica quotidianamente. 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 quello che può essere definito in modo generico come un processo di miglioramento organizzativo (Lundberg, 1997). Fare consulenza significa dunque 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.

Fare consulenza significa pertanto nelle parole degli intervistati dover affrontare in modo creativo i problemi delle aziende al fine di elaborare soluzioni specifiche e personalizzate al problema che si sta affrontando sul campo, spesso avere una soluzione chiara nel momento in cui il consulente inizia a prendersi carico del problema. Il tutto viene realizzato con un approccio in cui la personalizzazione dell'intervento sulle esigenze del cliente è fondamentale. La gestione del cambiamento, infatti, non è un'attività standardizzata che avviene a prescindere dal contesto concreto in cui viene effettuata. Non c'è un sapere condiviso e fondato su un insieme di contenuti ben definiti, anzi la consulenza si basa sulla costante innovazione per poter rimanere competitivi sul mercato e efficaci nel risolvere i sempre nuovi e diversi problemi dei clienti. Il risultato è l'impossibilità di stabilire in modo certo e a priori un insieme di contenuti.

«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... cambiare, non sai fare il cambiamento, non sai fare la trasformazione... 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»
[Federico, 43, dipendente]

Proprio per il bisogno costante di personalizzare l'intervento, 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. 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. Tuttavia, se il contenuto della professione evolve e si trasforma, restano costanti le metodologie utilizzate, l'esperienza acquisita e la capacità di gestire il cliente. La transizione diventa dunque la condizione esistenziale della consulenza e ne diventa la caratteristica essenziale della sua professionalità (Barley, Kunda, 2004).

La necessità di cambiare costantemente contenuti e lo sviluppo di competenze squisitamente relazionali 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" dedicata all'approfondimento specialistico su un particolare argomento. Questo profilo ha dunque la sua base fondamentale nella costruzione di una serie di capacità di gestione del cliente e di relazione con l'altra organizzazione che viene prima delle competenze squisitamente professionali. Gli intervistati affermano che il periodo di socializzazione alla professione 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. In questa necessità di cambiamento, acquista un ruolo rilevante la dimensione dell'immaterialità del lavoro di

consulenza (Lazzarato, Negri, 1991; Corsani e altri, 1996; La Rosa, 2005), che ha un carattere duplice: sia perché è un tipo di attività professionale che è basata su una relazione di servizio e che come tale ha appunto una forte componente relazionale e di costruzione di meccanismi fiduciari necessariamente impalpabili (Dubar, 2000); sia perché non produce alla fine risultati concreti (la vittoria in una causa, la certificazione di un bilancio, un progetto edilizio), ma una trasformazione e miglioramento organizzativo, che è difficilmente quantificabile e standardizzabile (Corsani e altri, 1996).

Sebbene la personalizzazione dei contenuti e l'approccio personalizzato sia condiviso con tutte le professioni propriamente intese, è pur vero che questa indefinitezza nei contenuti è amplificata dalla mancanza di istituzionalizzazione che non permette di veder sancito in modo chiaro sia le credenziali formali per lo svolgimento di questo lavoro sia un monopolio riconosciuto su una specifica area del sapere (Mallett, Wapshott, 2012). La necessità di spendere un periodo abbastanza lungo di formazione al campo è condivisa con le professioni tradizionali che non a caso prevedono per i *practioner* una fase di praticantato stabilito per legge e obbligatorio per il superamento dell'esame di stato. La conoscenza e l'aggiornamento sono tuttavia indispensabili anche in consulenza, in quanto su quelle basi si fonda la competitività di un professionista: 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. 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.

«lo 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, indipendente]

Tuttavia nella consulenza, in cui questa fase di passaggio non è sancita in maniera così formale, l'ingresso nella professione avviene spesso grazie ad un periodo di affiancamento ad altri consulenti più esperti dalla durata variabile a seconda delle organizzazioni. Perciò per formarsi al lavoro di consulenza è più importante l'ingresso in una rete di relazioni tra persone, con cui si condividono attività professionali e contesto organizzativo: 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).

A riprova della generale informalità che caratterizza l'accesso alla professione, i percorsi di studio sono i più svariati: nel mio gruppo di intervistati (55 consulenti di direzione) 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). Altri ancora provengono da percorsi formativi in ambiti disciplinari anche molto lontani dal management, 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 (Faliva, Pennarola, 1992).

«lo non direi che il consulente segue un percorso accademico e poi diventa consulente... è proprio in progress [...] 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 matura e si cresce nel corso del lavoro» [Dafne, 60, indipendente]

Infatti, contrariamente a quanto successo per le altre categorie di esperti il cui sapere è stato burocratizzato e il percorso di accesso è standardizzato, ottenendo garanzia e legittimazione a livello pubblico, i consulenti non possiedono dei requisiti di accesso formalizzati ma apprendono il proprio lavoro in modo informale. Questo fatto tuttavia porta con sé un capitale simbolico che è vulnerabile e scarsamente sistematizzato, in quanto ad oggi non esistono sistemi di qualificazione ufficiale per l'ingresso in questa professione (Henry, 2001).

Inoltre, per i clienti che acquistano servizi di consulenza vi è una intrinseca opacità della qualità dell'intervento, che solo difficilmente può essere valutata correttamente dai non esperti (Nordenflycht, 2011). I servizi professionali di consulenza sono infatti 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)⁸. Questo rende molto difficile sia per il cliente che per il consulente valutare l'impatto che il servizio ha avuto sull'organizzazione, in quanto ogni progetto e ogni azienda rappresenta un caso a sé stante da trattare con un approccio personalizzato, che rende l'intervento del consulente difficilmente replicabile, ma anche scarsamente confrontabile con le esperienze precedenti (Kipping, Armbrüster, 2001). Infatti, il servizio o meglio *la relazione di servizio* si distingue soprattutto per la contemporaneità tra produzione e consumo dell'oggetto della produzione e ciò implica la difficoltà a identificare il prodotto della relazione di servizio, ma anche la difficoltà a misurarne efficacia e qualità (Corsani e altri, 1996).

Proprio per questo una dimensione fondamentale nel mantenimento di solide posizioni di mercato da parte delle società di consulenza è instaurare una relazione di reciproca fiducia con il cliente. La consulenza verte su una forte componente relazionale e la gestione del cliente è altrettanto preminente quanto l'*expertise* per il consulente. La relazione consulente-cliente (di solito rappresentato dal management) richiede fiducia: il cliente solitamente acquista conoscenza di cui non è in possesso e che è difficile da valutare sulla base degli interventi consulenziali precedenti, 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 standardizzabile. La maggior parte dei nuovi progetti vengono dalla continuazione di progetti già esistenti e dal passaparola, che costituisce la principale forma informale di credenzialismo agita dalla consulenza. Un progetto ben realizzato, in cui il cliente è contento dei risultati ottenuti e della relazione di fiducia che si è instaurata, è il migliore strumento di marketing che i professionisti hanno a disposizione.

«Noi vendiamo un servizio, qualcosa che matura nel momento in cui tu lo fai... e per questo che normalmente va nel passaparola da noi, io posso andare da 10 clienti a dirgli che sono bravo ma me lo dico da solo no? (ride) 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 funzioni» [Iacopo, 55, indipendente]

Il servizio di consulenza è dunque 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). Perciò, 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.

⁸«Si esauriscono nel momento stesso della loro fruizione», traduzione a cura dell'autrice

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, consente agli stessi lavoratori di 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 il meccanismo di garanzia principale che si è consolidato nel tempo (Collins, 1990), con la funzione di standardizzare la conoscenza professionale necessaria a svolgere una determinata attività professionale, rendendola riconoscibile al potenziale pubblico di clienti. Abitualmente, questo si esplica nelle professioni tradizionali attraverso un sistema istituzionalizzato di acquisizione 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 (Malatesta, 2006).

Questo sistema non funziona nel caso delle professioni non regolamentate: lo stato abdica alle sue funzioni di regolazione e non esiste alcun requisito specifico per lo svolgimento della professione di consulente. Dunque, 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). Per riuscire in questo, ogni professionista tende a creare un sistema di credenziali alternativo a quelle formali che possa costituirsi come una garanzia per il cliente e, di solito, ciò passa attraverso mezzi informali di credenzialismo come può essere la costruzione di una relazione personale di fiducia con il cliente, il meccanismo del passaparola, il ricorso a brand societari (Gilmore e altri, 2005). Pertanto, affidarsi all'organizzazione è quasi una conseguenza diretta della mancata istituzionalizzazione: essa interviene come garanzia sia per il cliente che per il consulente (Cucca, Maestripietri, 2012).

L'importanza dell'organizzazione è dunque 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. Nelle rappresentazioni dei consulenti, le associazioni professionali sono spesso enti che si limitano ad offrire 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: essi si sentono completamente indifesi di fronte alla spietatezza del mercato selvaggio e perciò tentano in qualche modo di proteggersi attraverso l'appartenenza ad associazioni. D'altro canto, l'invisibilità data dalla mancanza di un riconoscimento pubblico formale ai consulenti come professionisti li rende oggetti misteriosi agli occhi dei tradizionali soggetti della rappresentanza: sindacati, associazioni imprenditoriali e di categoria. La loro condizione liminale li esclude dall'inclusione all'interno dei tradizionali corpi intermedi della società.

Per concludere, l'istituzionalizzazione o meglio la sua mancanza ha ricadute sulla consulenza di management in base a diverse dimensioni: in primo luogo, la consulenza 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; in secondo luogo, non è presente un percorso istituzionalizzato di socializzazione e specializzazione, ma ciascun professionista è libero di costruirsi in maniera autonoma il proprio bagaglio formativo tramite l'esperienza e il lavoro sul campo pur provenendo da specializzazioni disciplinari anche molto diverse. In terzo luogo, la mancanza di riconoscimento formale crea la necessità di trovare meccanismi alternativi di credenzialismo, spesso legati alla costituzione di forme organizzative. Il ricorso all'organizzazione è dunque una necessità per garantire cliente e consulente rispetto alla qualità del servizio offerto costituendo una forma alternativa di professionalismo che non passa più dalla garanzia dei corpi intermedi tradizionali, come le associazioni professionali, che nell'ambito della consulenza sono troppo deboli e scarsamente riconosciute per poter svolgere il ruolo che hanno gli ordini per le professioni tradizionali.

4.2 Il primato del mercato e i suoi rischi

La consulenza è una professione che si presenta come difficilmente integrabile in un sistema di competenze burocratizzato, a pena di snaturarne la naturale inclinazione al cambiamento (Groß, Kieser, 2006; Kipping, 2011). L'insufficienza di definizione però non è vissuta come un problema dagli intervistati che considerano la mancata integrazione negli albi come un modo per rivendicare l'appartenenza al mondo delle imprese e l'adesione alle regole della concorrenza di mercato. La capacità di stare sul mercato, di essere competitivi e anche per il singolo individuo di conquistarsi i risultati sul campo attraverso i propri meriti è uno degli elementi retorici che viene speso più spesso nei discorsi sul professionalismo fatti dai miei intervistati. Viene utilizzato per rivendicare un'identità professionale in opposizione sia con i professionisti tradizionali, che vivono grazie a monopoli sanciti per legge e che pertanto non si misurano davvero sul mercato, sia rispetto all'impiegato di un'azienda "normale", che si accontenta di svolgere il suo compito senza essere intraprendente.

I professionisti della consulenza si sentono portatori di un modello imprenditoriale e manageriale dello svolgere attività professionale che viene ripagato da una carriera professionale che si misura sulla base del merito individuale. Per loro il lavoro è una strada per la realizzazione personale, che si basa sulla spendibilità delle *skills* individuali e della preparazione tecnica, grazie alle capacità di gestirsi in autonomia del singolo lavoratore all'interno dell'organizzazione, nel mercato del lavoro e all'interno della propria comunità di riferimento. In breve, la loro auto-rappresentazione è quella di essere una figura professionale inventiva, mobile, scarsamente inseribile in un modello di organizzazione gerarchico, intrinsecamente motivata e disposta a mettersi alla prova della concorrenza.

«Certo se poi essere libero imprenditore è andare a fare il notaio dell'azienda del notaio di tuo padre e prendere in mano l'azienda di notaio di tuo padre quello non è che lo considero bene però anche quello è un libero imprenditore, professionista, il notaio, bhè... non è a questi liberi professionisti che mi riferisco in questo momento, ecco... 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» [Damiano, 27, dipendente]

«lo quando avevo iniziato a fare consulenza al... colloquio... tra le varie cose che prima di dirmi se se mi prendevano o meno, mi hanno detto ma tu sei consapevole che la consulenza lavorerai... 7 giorni su 7, no? Queste cosa qua un po' da esaltati, sei consapevole che avrai i capi che ti stresseranno per cui tu sarai sempre un po' come dire sotto pressione eccetera, molto più che in un'azienda normale? Ed è appunto una cosa che ritrovo tra i miei amici che fanno i consulenti, cioè si lamentano del... come dire dei capi che sfogano lo stress eccetera su di loro, perché a differenza dell'azienda ci sono tantissimi tipi di progetto, per cui tu il progetto lo devi chiudere e se sta andando di merda, scusa la parola, ehm... il capo ti sprema [...] a differenza di altre aziende la consulenza è caratterizzata appunto da tempi da rispettare, da progetti... che devono avere una certa produttività, da progetti da confermare, da clienti nuovi da prendere, da budget da rispettare, che sono... anche a differenza di un'azienda normale sono molto più scadenziati e molto più sentite» [Diego, 29, dipendente]

Per comprendere questo punto, la parola chiave è *performance*, termine che è stato codificato nelle scienze sociali per la prima volta da Victor Turner nel 1982 e che trova il suo significato nel dare un senso processuale alla locuzione "portare a termine" come rappresentazione teatrale (Turner, 1982). Tuttavia, esiste anche un secondo significato legato al concetto di prestazione e che si fonda sull'uso della parola che in inglese viene fatto nell'ambito sportivo. Teorizzato da Alain Ehrenberg nel 1991, i consulenti sembrano rappresentare l'idealtipo perfetto del lavoratore mosso dal culto della prestazione in cui la concorrenza e il valore di mercato diventano il principio basilare su cui misurare il proprio valore. Non a caso molti tra i miei intervistati si auto-definiscono "imprenditori di sé stessi" e la consulenza è lo strumento su cui investire per ottenere un successo sociale che passa dal lavoro come forma di realizzazione personale e come possibile scala di mobilità sociale (Ehrenberg, 1991). In questo senso, la crescita del lavoro ad alta qualificazione

risponde sia all'esigenza di mobilità sociale che a quella di realizzazione personale: non solo perché accedere a determinate professioni d'élite è attraente sia in termini di status che di reddito potenziale ma anche perché il lavoro professionale consente di esercitare la propria autonomia e creatività, in una parola di realizzare sé stessi tramite il lavoro (Clarke, 2000).

Tuttavia, la necessità costante di fare una prestazione al meglio delle proprie possibilità cela in sé alcuni rischi. Se è vero che il lavoro è sempre più autonomo e creativo e perciò più soddisfacente per colui che lo pratica, è anche vero che il singolo lavoratore si trova anche maggiormente esposto ai rischi del fallimento, all'indeterminatezza delle traiettorie professionali e alla rottura della tradizionale opposizione tra tempo di lavoro e tempo di vita (Menger, 2002). 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. Infatti, se l'attività lavorativa fordista era basata sull'esecuzione sistematica di mansioni che si ripetono - uguali a sé stesse - nel tempo e che pertanto sono integrabili all'interno di una spazio temporalità definita. Al contrario, 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 ha un'influenza costante sull'ambito della vita privata (Nicolas-Le Strat, 1998).

Il lavoro di consulenza è in questo senso 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 che rompe quella separazione tra tempi e spazi di lavoro e di non lavoro che era stata propria della società industriale.

«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 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 » [Susanna, 48, dipendente]

Dunque nel dare per scontata una totale disponibilità al lavoro si insinua una delle ambiguità più pericolose legate alla progressiva colonizzazione del tempo e dello spazio della vita privata, 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). Infatti, la performatività del lavoro, il suo basarsi su continue e ripetute scadenze e sul raggiungimento degli obiettivi determinano la necessità di "allargare" la propria vita lavorativa e dilatare i tempi di lavoro, fino ad includere sere, notti, sabati, domeniche e tutto ciò che può essere recuperato nei ritagli di tempo. Questo implica che il lavoro si svolge anche 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 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) [...] 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...» [Manlio, 31, dipendente]

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. 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 (Maestripietri, 2012). Sebbene, infatti, a questi lavoratori siano garantiti determinati diritti legati all'inserimento stabile in una realtà organizzativa (come la malattia, gli straordinari o le ferie), il lavoro di consulenza non

sempre li mette in condizione di usufruirne, fatto che mette in discussione l'equivalenza contratto a tempo indeterminato uguale stabilità.

«Mi sono capitate situazioni in cui i progetti non erano particolarmente ricchi di lavorare senza vedere l'ombra di uno straordinario [...] 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, perchè 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... è una specie di contratto psicologico, no?» [Luciano, 31, dipendente]

«Prima delle nove e mezza, dieci non uscivo mai... e entravo alle nove al mattino, facevo tantissime ore cioè... e infatti magari ci facevano il richiamo per il conto delle ore, comunque c'erano sempre 15, 16 ore, cioè una roba eh... il punto è che a volte dall'ufficio del personale, questo è il paradosso, l'ufficio personale ti chiamava o chiamava il senior manager per rimproverarlo, perché è contro la legge fare tutte quelle ore no?» [Magda, 30, dipendente]

Tuttavia, 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 che 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" 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.

«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» [Riccardo, 36, dipendente]

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 successivamente con posizioni professionali di prestigio, ma che ha come inevitabile conseguenza il sacrificio della vita privata (Florida, 2002). I giovani neolaureati non solo ritengono che i primi anni di lavoro dopo la laurea siano i più importanti per consentire loro di fissare le basi per una solida carriera, ma le scelte non ancora consolidate dal punto di vista familiare danno loro la libertà di poterlo fare senza farne pagare il prezzo a qualcun altro. Questo spesso implica il ritardare i tradizionali passaggi alla vita adulta, come per esempio uscire di casa, instaurare una relazione stabile di convivenza o avere dei figli in nome dell'impegno lavorativo.

«Alla fine qua ho trent'anni, è il periodo di vita in cui... si riesce a... ad accumulare più esperienza, a imparare di più, a crescere di più per cui io ritengo che qualche sacrificio in questa fase possa essere fatto» [Aldo, 31, dipendente]

«Non puoi pensare di avere una famiglia intesa con dei figli e uscire dall'ufficio non si sa quando di preciso per tornare a casa, così come non puoi pensare di convivere con una persona a cui non sai dire a che ora torni la sera, se domani parti o meno per un progetto all'estero» [Alice, 28, dipendente]

La convinzione di poter fare carriera velocemente 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).

*«Da quanto ne so *azienda* non ha mai licenziato nessuno, in realtà se non rientri nel top, non so per *azienda* 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 *azienda*, non verrai mai promosso [...] chi non rientra nei top performer lascia prima di raggiungere i due, tre anni, prima che *azienda* 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, dipendente]*

«È risaputo che la consulenza ti fa crescere abbastanza velocemente con il fatto che tu riesci a... vedere... realtà diverse, riesci anche a imparare molto velocemente lì... quindi poi una volta che sei arrivato ad un certo punto puoi magari decidere se rimanere in consulenza e diventare che ne so un partner, cioè acquisire dei ruoli molto elevati in consulenza e rimanere lì o sennò andare a rivendere le tue ehm esperienze in un'azienda» [Sabrina, 27, dipendente]

In conclusione, l'interiorizzazione dei principi di mercato e la convinzione che sia la concorrenza il principio cardine su cui misurare il merito individuale (sia essa intesa come la concorrenza sul mercato o tra colleghi per i limitati posti di responsabilità disponibili) porta con sé un sostanziale primato della vita lavorativa su quella privata. Peraltro, nel tentativo di conseguire il più velocemente possibile il successo del loro progetto professionale i consulenti rischiano di rimanere coinvolti in meccanismi di auto-sfruttamento (Bourdieu, 1997), che necessariamente portano con sé alcune vulnerabilità, come la progressiva colonizzazione del lavoro nell'ambito della vita privata, il ritardo del passaggio alla vita adulta, l'incapacità di rivendicare i propri diritti in nome del primato delle esigenze lavorative.

Tutto ciò avviene sulla base di una accettazione implicita e acritica della mercantilizzazione del lavoro e dei rapporti sociali all'interno delle organizzazioni di consulenza: sebbene sia il lavoratore che liberamente sceglie il tipo di impegno che mette a disposizione del proprio lavoro, tale libertà nasconde una verità oggettiva di sfruttamento da parte di quelle che possono essere definite organizzazioni “*greedy*” (Coser, 1974). La loro avidità si riscontra, infatti, nel richiedere ai propri lavoratori un impegno totale di sé stessi: il culto della performance con cui i consulenti liberamente scelgono di rispondere a queste richieste è una delle caratteristiche più evidenti che l'analisi del professionalismo della consulenza mette in luce.

4.3 Lavorare per progetti

Il consulente è un professionista che offre competenze specialistiche alle aziende clienti, senza alcun vincolo di tempo, spazio e contenuto della prestazione nell'alveo di organizzazioni che sono strutturate intorno all'erogazione di servizi avanzati alle imprese. Tre sono gli elementi che le caratterizzano: un output che si basa su un ricco bagaglio di conoscenza complessa e specialistica, una ridotta intensità di capitale e una forza lavoro altamente specializzata (Nordenflycht, 2010). Per rispondere in maniera adeguata alle esigenze di produzione anche i lavoratori *frontline* devono essere lavoratori altamente specializzati e formati, ponendo un dilemma organizzativo non indifferente: come motivare e trattenere all'interno dell'organizzazione individui le cui competenze sono scarse e potenzialmente di successo nel mercato. Infatti, le società di consulenza hanno come unico asset specifico (e costo) le conoscenze incorporate nei loro dipendenti e devono trovare criteri di assegnazione efficaci e efficienti per gestire al meglio queste risorse, senza perderle nel momento in cui sono state formate. Questa necessità alimenta una contraddizione con il funzionamento organizzativo classico in quanto l'esigenza principale di un'organizzazione di questo tipo non è più quella del controllo ma il coordinamento delle risorse e

la concessione di autonomia anche ai membri più giovani. Le società di consulenza devono dunque cercare di trovare una risposta convincente al quesito: “*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)”.

Questo impasse è stato risolto attraverso il modello dell'organizzazione a *progetto* (Boltanski, Chiapello, 1999), che è un modello organizzativo che si inizia a consolidare a partire dai primi anni '90. Il ricorso al progetto come principio organizzativo è ciò che rende una società di consulenza profondamente diversa rispetto a quella di produzione (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 *indipendente* (perché esterna e temporanea rispetto all'organizzazione su cui opera) e sulla base di un ritmo di lavoro performativo che è scandito dalle deadline interne del progetto (o dei progetti) in cui il professionista è coinvolto. La *projectification* è l'emblema del funzionamento del settore dei *services producer* e si pone in evidenza come lo strumento retorico utilizzato dalle aziende di consulenza per evidenziare la novità e l'efficienza all'interno del mondo produttivo e dei servizi (Hodgson, 2008).

La sua logica principale 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 e ad hoc per rispondere alla “missione” per cui è stato creato (Segrestin, 2004). Essa si basa su tre elementi fondamentali (Boltanski, Chiapello, 1999):

- Un core centrale formato dalle funzioni dirigenziali e di controllo;
- 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 (o di liberi professionisti), che si occupano di realizzare servizi di supporto attraverso l'erogazione di funzioni specialistiche che non sono coperte dalle competenze presenti nell'azienda.

Questo tipo di organizzazione è stata descritta in letteratura anche con la locuzione di “organizzazione cellulare” (Miles et al, 1997) e basa la sua forza su una struttura a rete e non più verticalmente gerarchica (Boltanski, Chiapello, 1999). Partendo dall'assunto che una forma organizzativa è l'ossatura che permette ad un'organizzazione di integrare strategie, risorse umane e processi gestionali in un insieme efficiente, la forma cellulare si ispira al modello di funzionamento delle cellule in un organismo complesso. Ciascuna di esse è in grado di lavorare in modo autonomo per il raggiungimento di scopi elementari (in questo caso i singoli progetti), ma nello stesso tempo lavorando di concerto riescono a raggiungere obiettivi composti in un gioco continuo tra indipendenza e interdipendenza. Allo stesso modo, l'organizzazione cellulare si compone di unità elementari semplici (le équipes) che possono combinarsi in maniera flessibile e a seconda delle esigenze di mercato per rispondere a bisogni più complessi che trascendono le competenze e le capacità del singolo team. Questa forma si adatta alle organizzazioni di consulenza, proprio perché essa è progettata in modo da essere in grado di supportare al meglio la produzione costante di innovazione e l'autonomia dei lavoratori rispondendo in maniera personalizzata alle esigenze che vengono dai propri clienti (Miles et al, 1997).

Questo modo di organizzare il funzionamento delle società di consulenza si ripercuote sui consulenti in modo diverso a seconda della loro posizione più o meno vicina al core dirigenziale e alla dimensione dell'organizzazione nella quale sono inseriti. Una prima ambivalenza di questa forma organizzativa riguarda la modalità di integrazione nell'organizzazione, che è una funzione del numero dei progetti che li vede coinvolti e dal ruolo che vi assumono. 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 impiegato esternalizzato più che quella di un professionista.

I lavoratori *frontline* delle grandi aziende di consulenza hanno spesso compiti precisi e delimitati, non godono di libertà decisionale sull'organizzazione della loro agenda, di fatto occupandosi della gestione routinaria di mantenimento del business all'interno della stessa azienda. E' solo con la crescita nelle gerarchie dell'azienda che si acquista la possibilità di essere autonomi e di poter gestire i propri carichi di lavoro.

«La libertà di gestire le mansioni cresce nel tempo; ad oggi nel ruolo uff... 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, dipendente]

Per i livelli senior delle organizzazioni più grandi, al contrario, il modo di lavorare è a cavallo tra quello di un manager e di un imprenditore: il loro compito principale consiste nell'organizzare il lavoro dei consulenti in modo tale da garantire l'erogazione dei progetti già venduti, ma nello stesso tempo significa anche lavorare in un'ottica imprenditoriale al fine di ottenere nuovi progetti per sostenere la sopravvivenza della società sul mercato. Essi tuttavia perdono progressivamente il contatto con l'operatività del lavoro a favore soprattutto dello svolgimento di compiti squisitamente commerciali e organizzativi.

Al contrario, al diminuire della dimensione dell'organizzazione tende ad aumentare il numero e la varietà dei progetti di cui il singolo professionista si deve occupare. Da un lato questo rappresenta uno stimolo perché il continuo cambiamento è eccitante, perché la possibilità di essere autonomi è concreta anche per i junior, 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 può essere difficile ricostruire il proprio percorso lavorativo in una narrazione unica e coerente.

«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... 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, dipendente]

Una seconda ambivalenza di questa struttura organizzativa è data dalla forma stessa del progetto, che si basa sulla limitatezza temporale e che costituisce il primo vincolo a cui il professionista della consulenza si deve adeguare. 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 prestabilito 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 del professionista sull'organizzazione cliente.

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, lavorare esclusivamente per progetti rende molto difficile valutare l'efficacia del proprio lavoro: una volta che il progetto si è concluso, il professionista non ha la possibilità di capire se davvero il cambiamento è stato inglobato nel normale funzionamento dell'organizzazione-cliente, né ha più la possibilità di intervenire.

«Noi non... riusciamo mai a godere fino in fondo... 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, dipendente]

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. Come sostengono Barley e Kunda (2004) il consulente, dall'esterno, consente di introdurre all'interno dell'organizzazione nella quale va operare dimensioni di *innovazione*: questi professionisti trasportano frammenti di conoscenze da altre realtà, diffondendo nuove modalità innovative di gestire o risolvere uno specifico problema in tempi estremamente rapidi (Barley, Kunda, 2004). Quando gli interventi falliscono può essere 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). Le relazioni di potere interne all'equipe di progetto e esterne con l'azienda cliente rappresentano dunque 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. A ciò si aggiunge l'instabilità della posizione del consulente nei confronti del cliente: basta un cambio del management per vanificare la logica dell'intervento senza che il professionista possa opporvisi.

«Perché ovviamente il consulente è autonomo sul suo lavoro, però è autonomo all'interno della sfera d'azione definita... dall'azienda, se l'azienda restringe questa sfera alla fine anche... anche il territorio all'interno del quale il consulente può muoversi è molto limitato» [Arturo, 31, dipendente]

In conclusione, l'organizzazione è uno strumento fondamentale per il sistema informale di credenziali su cui si basa la consulenza e pertanto i consulenti stessi hanno interiorizzato come forma naturale di esercizio della loro professione i principi della concorrenza e del primato sul mercato. Tuttavia la forma organizzativa che meglio li rappresenta non può essere quella delle normali aziende di produzione, ma ha bisogno di una struttura flessibile che sappia garantire libertà di azione fin dal momento in cui si entra in azienda. Essa si basa sul progetto come modalità di funzionamento e la sua struttura cambia necessariamente a seconda della dimensione della società e dalla posizione relativa del consulente nella gerarchia; ciò determina conseguenze sia nel modo in cui i professionisti riescono a svolgere il proprio lavoro e nelle ricadute che questo ha sulla propria vita privata, sia nella relazione che essi sono in grado di instaurare con i propri clienti.

4.4 Il professionalismo organizzativo della consulenza

Le trasformazioni in senso postindustriale dell'economia hanno 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 che tendono sempre più ad ibridarsi. Tradizionalmente considerate irriducibili (Abbott, 1988; Freidson, 2001), organizzazione e professionalismo hanno iniziato a costruire nuove forme per dialogare tra di loro come l'organizzazione a progetto (§ 4.3), che mettono in discussione la visione di un lavoro professionale nell'organizzazione come proletariato o deprofessionalizzato (Cucca, Maestripieri, 2012), a favore della costruzione di una cultura professionale organizzativa (Evetts, 2010) che trova nell'organizzazione un nuovo spazio di confronto.

Il movimento è bidirezionale. Da un lato, il lavoro nella consulenza di management si struttura 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 imprenditoriale, non semplicemente esecutivo: il

lavoro si allontana dallo stereotipo della dipendenza e diventa *prestazione* (Accornero, 1997) indipendentemente dalla tipologia contrattuale di inquadramento.

«L'autonomia è una delle doti che apprezziamo moltissimo nelle persone che lavorano con noi... quindi il fatto che una persona sia in grado di... 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... è un elemento fondamentale, cioè chi ha un atteggiamento da... dimmi cosa devo fare e faccio il compito... non va tanto bene in questo mestiere» [Federico, 43, dipendente]

Pertanto, secondo il punto di vista dei consulenti per diventare un vero professionista è necessaria l'acquisizione di capacità e competenze che vanno oltre le semplici nozioni tecniche ma riguardano quegli elementi immateriali e relazionali che costituiscono la base di qualunque intervento consulenziale (§ 4.1). La *seniority* è dunque costruita sull'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. 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. Pertanto il professionalismo dei consulenti è composto anche da elementi come l'imprenditorialità e l'autonomia, che vanno al di là del mero contenuto informativo di un'attività. Dunque se la professionalità è quasi una precondizione per entrare nel settore, 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.

*«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 [...] 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 se no io ho terminato il mio compito, 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 *azienda*, 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, indipendente]

Per acquisire queste capacità 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. In pratica non basta essere autonomi e professionali per fare il consulente, bisogna sviluppare capacità imprenditoriali. Infatti, nel corso della carriera è importante sviluppare funzioni commerciali e di gestione del cliente che permettano di far evolvere tutta l'organizzazione, acquisendo nuove commesse e sviluppando l'attività di business. 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.

*«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 *azienda*, 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? lo 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 *azienda* e fai parte di un'organizzazione e sei dipendente» [Lamberto, 34, dipendente]*

«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 i soldi che... non vanno in tasca sua ma in tasca della società, però è soltanto un destinatario diverso, ma in realtà lui sta facendo... 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... piccolo anello di una catena enorme, che poi alla fine sfocia in un fatturato, il consulente ha... un rapporto diretto con il concetto di fatturazione e quindi passare dal dipendente all'imprenditoria è... ehm banale» [Corrado, 30, dipendente]

In questo scenario, sembra dunque ridimensionato il principale rischio paventato dai sociologi delle professioni legato alla perdita delle caratteristiche essenziali del professionalismo (autonomia, competenza, imprenditorialità) (§ 1.2). Nel mio campo di indagine, questa interpretazione pessimistica del rapporto tra organizzazione e professioni 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. 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.

Nel caso della libera professione, 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. Essa è una forma di credenzialismo "fai da te" su base negoziale: l'organizzazione protegge il consulente e il cliente collocandosi a fare da filtro rispetto al mercato selvaggio e all'assenza dello stato e 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.

«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... deve essere... insito nell'ambito della propria attività lo spirito imprenditoriale, la capacità, la curiosità e... la ricerca di cose nuove e il continuo aggiornamento eccetera, però nel caso del freelance è finalizzato solamente a... eventualmente ampliare la propria rete di conoscenze... di tipo personale o al limite è finalizzato a metterle a frutto meglio, nel caso invece di una società strutturata che abbia un respiro di ehm... di tipo diverso 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, indipendente]

L'ipotesi di totale opposizione tra organizzazione e professionalismo va dunque ripensata: 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). Infatti, l'organizzazione a progetto vede la sua peculiarità nell'incorporazione di caratteristiche proprie del lavoro professionale indipendente, come la capacità imprenditoriale, l'autonomia e l'ingresso nella proprietà della società a prova del fatto che il processo di ibridazione professioni/organizzazione avviene bidirezionalmente. Perciò non solo le professioni prendono a prestito principi di organizzazione manageriale nella loro evoluzione, ma sono le organizzazioni stesse dei *service producer* che si ispirano al modo in cui i professionisti indipendenti stanno sul mercato. Esse devono essere in grado di rispondere contemporaneamente alla necessità di organizzarsi secondo principi manageriali e di efficienza, ma anche nel concedere autonomia e spazio di manovra ai professionisti che vi lavorano.

Inoltre, anche esaminando le storie di chi svolge questa professione all'interno di realtà organizzative più piccole ciò che invece cambia rispetto al loro modello tradizionale della rete personale di contatti è la progressiva emersione e il conseguente consolidamento di forme organizzative sempre più stabili e pervasive. Queste forme cercano prima di tutto di rispondere alla precarietà del mercato professionale non regolamentato con l'istituzionalizzazione delle reti di contatti, che rispondono soprattutto all'esigenza di limitare le conseguenze più negative dello stare soli sul mercato. Le strategie di agency che i liberi professionisti tentano di avviare 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 (Cucca, Maestripieri, 2012). Tutto ciò che nella consulenza non è compreso all'interno dei corpi intermedi della società come le organizzazioni sindacali o le associazioni professionali viene dunque recuperato all'interno di una dimensione organizzativa auto-agita, a partire da strategie di agency di lavoratori autonomi che vogliono sfuggire ad un destino ineluttabile di individualizzazione e per la precisa necessità delle organizzazioni più strutturate, che devono concedere larghi spazi di autonomia alla loro forza lavoro se vogliono garantire la costante innovazione del loro prodotto. Pertanto, l'attività di un professionista di seconda generazione come il consulente di management acquisisce competenze che vanno al di là della figura professionale o impiegatizia tradizionale: lungi dal focalizzarsi soltanto sul contenuto informativo della propria attività, il consulente di management sviluppa capacità strategiche nella gestione della propria attività e è consapevole dell'importanza dello sviluppo continuo di nuove occasioni di business (Corsani e altri, 1996).

Concludendo, l'istituzione di un sistema condiviso per la gestione formale del credenzialismo è la questione aperta che la regolazione pubblica in Italia non ha saputo affrontare e che i consulenti hanno provato a risolvere a livello individuale puntando sulla dimensione organizzativa. Perciò la dimensione organizzativa interviene nella consulenza su più livelli: non solo i principi di gestione sono interiorizzati dai consulenti nel loro lavoro pur nel rispetto dell'esigenze di autonomia e imprenditorialità richieste dalla professione, ma essa interviene a risolvere quei problemi che la mancata istituzionalizzazione della professione aveva lasciato aperto. Dunque, il consulente diventa una figura ibrida e liminale tra professioni e organizzazione, un oggetto sconosciuto alla sociologia classica, 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. Esso va inteso come il tentativo di creare un discorso e una grammatica comune in modo informale tra lavoratori che svolgono la stessa attività, che agisce nello spazio liminale tra organizzazione e autonomia e si trasmette grazie all'ingresso in comunità di pratiche: 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.

5. L'IDENTITÀ PROFESSIONALE DEI CONSULENTI

Il discorso sulla professione per come è emerso dalla discussione del capitolo precedente ha messo in luce come gli elementi caratterizzanti la consulenza di management non siano quelli che solitamente sono associati alle professioni tradizionali: l'importanza della competizione e il ruolo centrale dell'organizzazione sembrano dare più importanza alle dimensioni di imprenditorialità e di autonomia più che a quella della professionalità. Del resto, il professionalismo in senso tradizionale è sempre stato inscindibile dal riconoscimento istituzionale che al momento è un traguardo difficile da prevedere per la consulenza. Tuttavia, il senso del sentirsi professionisti non è qualcosa che possa essere ignorato solo perché non è stato istituzionalizzato: come si è visto, il ruolo che questo gioca nella definizione dell'identità di questi lavoratori è comunque fondamentale. Dunque, rimane ancora un nodo importante da affrontare: che tipo di identità sociale possono assumere lavoratori che si collocano nel mezzo di un percorso di professionalizzazione non ancora compiuto.

In questo capitolo abbandonerò l'ottica sincronica per cercare di capire qual è stato il percorso che ha portato i consulenti a fare questo mestiere, al fine di comprendere qual è l'identità professionale in cui essi si riconoscono. Come premessa a questo, tuttavia, è necessario capire che tipo di significato essi associano al proprio lavoro e quali sono i loro punti di riferimento identitari: la mancanza di un riferimento istituzionale certo rende anche questa operazione qualcosa di più di un semplice esercizio retorico, quanto piuttosto un modo per trovare un'auto-collocazione nel sistema delle professioni propriamente detto che sappia superare la mancanza di istituzionalizzazione. Infatti, l'indifferenza della regolazione pubblica si specchia nella difficoltà di farsi riconoscere da chi non fa parte di questo mondo e questa indeterminatezza di collocazione mette un grosso punto interrogativo sul modo in cui ci si propone agli altri e sulla rivendicazione di un'identità professionale specifica.

D'altro canto, anche le stesse organizzazioni espongono i lavoratori a questi rischi. Come abbiamo visto, esse si presentano secondo il modello dell'organizzazione cellulare: 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. Tuttavia, la responsabilizzazione e gli ampi spazi di autonomia dei lavoratori disgregano l'organizzazione, fino al punto in cui si mette in discussione la creazione di uno specifico contesto di integrazione sociale che sia legato alla condivisione quotidiana del lavoro. Questi lavoratori vivono perciò 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 istituzionalizzata a cui aggrapparsi. Questa condizione espone questi lavoratori al rischio di perdere la capacità di costruire una trama identitaria che possa dare senso ai progetti episodici che compongono la loro vita lavorativa (Bagnara, 2008).

L'analisi di questo impasse è l'oggetto di questo capitolo: date le caratteristiche che abbiamo riscontrato in consulenza è fuorviante analizzare questo tipo di attività lavorativa sulla base solamente delle strutture formali esistenti nel mercato del lavoro (associazionismo e ordini professionali). Pertanto, a partire da una definizione di identità professionale che deve molto alle teorie di ispirazione narrativa, individuerò i posizionamenti identitari principalmente usati dai consulenti (liberi professionisti e manager) per poi strutturare una tipologia che li incrocia con il tipo di progetto professionale perseguito. L'analisi dovrebbe consentire di andare oltre la situazione attuale per cercare di capire quale potrebbe essere l'esito del loro percorso di professionalizzazione: più che decretare la loro non equiparabilità al professionalismo, forse è utile confrontarsi con le categorie sociologiche tradizionalmente utilizzate nell'analisi del percorso di professionalizzazione per vedere come e per quali ragioni la consulenza di management se ne discosta.

5.1 L'identità professionale come posizionamento

Il lavoro nella società postindustriale mette in gioco diversi elementi e problemi che non fanno riferimento ad una sola tradizione disciplinare. Come fondamento ultimo del diritto di cittadinanza, come colonna portante dell'identità sociale e come chiave per l'indipendenza economica e sostanziale della persona, l'integrazione nel mondo del lavoro rappresenta uno dei campi privilegiati per l'indagine sociologica. È un elemento integrante della persona che lo svolge e diventa una forma di riconoscimento che fornisce indicazioni chiave sul reddito, le abilità, i possibili interessi e contatti sociali (Beck, 1999; Gallino, 2007). Lavorare in cambio di retribuzione è la forma principale dell'impegno personale pubblico (Crouch, 1999): il lavoro remunerato è diventato il mezzo attraverso cui un individuo crea la propria immagine sociale 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).

Se è vero che nella società contemporanea un individuo occupa più mondi e quello professionale è solo uno di questi (Holstein, Gubrium, 2000; Bauman, 2007; Castel, 2009), è anche possibile affermare che sebbene lo spazio di vita sia sempre meno definito in modo esclusivo dal lavoro è comunque 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'importanza del lavoro nel formare l'identità sociale è cruciale soprattutto per i professionisti di seconda generazione (Alvesson, 2001), in quanto essi incorporano l'esperienza lavorativa nel complesso bagaglio di capitale umano e sociale che compongono le loro relazioni e la loro conoscenza, che è indivisibile da loro stessi e che li rende unici da questo punto di vista. Pertanto, il persistere dell'importanza 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, l'attività lavorativa è ancora una parte essenziale, singolare e personalizzata della vita, tanto quanto il lavoro di fabbrica era, invece, vissuto come una parentesi estranea (Berardi, 2001).

Proprio perché caricato di questa 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 descrivere sé stesse (Hughes, 1984). Pertanto, in quest'ottica l'identità professionale di un individuo può anche essere studiata attraverso il modo in cui ci si presenta agli altri nelle interazioni quotidiane. Perché questo sia possibile è necessario concepire l'identità come 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. Secondo questa prospettiva, 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). Le forme nelle quali l'identità 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, ma anche delle comunità professionali e organizzative di riferimento (Dubar, 2000).

La propria storia può essere raccontata secondo molti scopi: uno dei principali sta nella possibilità che si ha di rappresentare un'identità per convincere il proprio interlocutore della appropriatezza della rivendicazione di un sé che viene considerato desiderabile. L'investimento che un soggetto fa nel raccontare sé stesso agli altri è dunque una richiesta di riconoscimento, nel chiedere ad 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 identificazione con un personaggio che la persona compie all'interno delle narrazioni di cui si fa portatrice e nell'ambito del contesto in cui decide di collocarsi. Esso 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). Dunque, il concetto di positioning diventa uno strumento metodologico per lo studio narrativo delle identità che discende in maniera diretta da un'idea di identità "percepita come processuale, molteplice e discorsiva (Poggio, 2004, p. 52)".

Studiare l'identità professionale in forma narrativa necessita di un'attenzione particolare ai modi (anche diversi) in cui le persone posizionano sé stesse e il proprio lavoro nel contesto del racconto della propria biografia. In questo senso, il posizionamento è il necessario contraltare della concezione narrativa dell'identità professionale: l'idea di questa tecnica è studiare come le persone collocano i loro diversi sé nella narrazione rispetto ad altre figure salienti presenti nella storia (Bamberg, 1997), che diventano il termine di paragone in base a cui la propria identità può essere delineata, per contrapposizione o somiglianza. Infatti, la forza euristica del *positioning* è legata alla sua temporaneità e contestualità: permette di analizzare a quali identità una persona fa riferimento nel suo collocarsi di fronte ad altri e allo stesso tempo permette di mettere in luce i discorsi identitari sotterranei che sono utilizzati per giustificare il posizionamento, evidenziando chi sono gli interlocutori che il soggetto ritiene possano confermare (o meno) la sua rivendicazione identitaria.

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). I consulenti che ho intervistato 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, ma spesso per la mancanza di istituzionalizzazione ritengono utile spiegarla in riferimento ad altre figure presenti nel mercato che sono più consolidate nell'immaginario collettivo. Proprio per questo studiare i loro posizionamenti è il punto di partenza per capire quali sono le loro narrazioni salienti: il riferimento all'altro è retoricamente necessario per far comprendere all'interlocutore che cosa fanno e qual è il loro lavoro.

5.2 Le due identità del consulente: manager e professionista

Come si è visto (§ 4.4), la professionalità come contenuto tecnico del lavoro non basta per comprendere il mondo sociale che ruota intorno alla consulenza di management. È nella dinamica interazione con altre due dimensioni (autonomia e imprenditorialità) che si completa la figura del consulente professionalmente maturo. Queste sono associate nei discorsi degli intervistati a due figure professionali che essi sentono molto vicine: il professionista che viene rappresentato simbolicamente nella propensione al rischio e nella capacità di stare sul mercato e il manager che rappresenta la capacità di gestire persone e risorse al fine di ottenere i propri obiettivi nel tempo stabilito. Entrambe queste figure sono accomunate dalla vicinanza al modo di lavorare tipico della consulenza: l'autonomia, la capacità di premiare il merito, il rifiuto della protezione offerta dalla regolazione pubblica, la capacità di sfruttare le opportunità offerte dal mercato.

Cominciando dalla figura del professionista, i consulenti lo vedono come quel lavoratore che riesce a vivere la sua condizione di indipendenza in maniera autentica per perseguire il proprio progetto professionale senza la protezione offerta dalle grandi organizzazioni. L'identificazione con la figura del libero professionista avviene, dunque, sulla base di molteplici aspetti che possono essere fondamentalmente ricondotti alla capacità di stare sul mercato. L'appeal della libera professione per la consulenza sta nella possibilità di assumersi la piena responsabilità del proprio lavoro, costruendo in autonomia un proprio percorso professionale. Per questo i consulenti si sentono partecipi dello stile professionale di lavoro: essi rivendicano anche nella dipendenza caratteristiche proprie dei liberi professionisti tradizionali, quali la gestione di network di contatti, meccanismi di discrezionalità, reputazione e notorietà, standard professionali, una cultura lavorativa basata sull'assunzione del rischio. A ciò si aggiunge l'ammirazione per la capacità di rischiare e mettersi in competizione senza la protezione offerta dalla condizione di dipendenza, che rappresenta il modo più autentico di dimostrare il proprio merito, rappresentato come il valore aggiunto della condizione di essere indipendenti.

Le professioni con albo sono al contrario percepite in modo negativo, proprio perché cercano di proteggere la loro rendita di posizione. Infatti, gli ordini sono nati per rispondere 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, che tende a dominare, regolamentare e proteggere l'area di expertise di cui si sente portatore (Cassese, 1999). La funzione dell'albo, infatti, 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, ostacolando la selezione "naturale" che dovrebbe avvenire esclusivamente sulla base della competizione di mercato.

«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 [...] poi ci sono i liberi professionisti che non mettono in gioco un cazzo, quello invece è solo una questione di vantaggi e svantaggi» [Damiano, 27, dipendente]

I professionisti della consulenza si posizionano dunque nei confronti dell'albo con un sentimento ambivalente: da un lato, vi è un evidente senso di inferiorità verso le professioni che godono di questo riconoscimento, ma dall'altro rifiutano di entrare in questo sistema perché è in contraddizione con il principio della concorrenza. Per i consulenti in libera professione non esistono albi che fissano tariffari e enti governativi che offrono una regolazione favorevole, ma solo il successo che la propria capacità professionale è in grado di strappare al mercato.

Il mancato riconoscimento offerto alla consulenza viene vissuto come una deprivazione simbolica rispetto ai professionisti tradizionali, che godono di un trattamento di favore a loro parere immeritato perché non passa dalla prova del mercato. 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 forme privilegiate di protezione sociale, perché l'attività professionale che viene svolta non è né capita né considerata prioritaria dagli albi di riferimento.

«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? [...] 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, indipendente]

Pertanto, nel posizionamento in rapporto ai professionisti, i consulenti si sentono parte di questo mondo ma solo a metà, persone a cui il prestigio dell'inserimento nel sistema delle professioni viene negato, ma che nonostante tutto possiedono quelle caratteristiche di imprenditorialità, la capacità di mettersi in gioco e il gusto per la competizione che dovrebbe rappresentare l'essenza della condizione di libero professionista.

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. In particolare, il manager è la figura aziendale che assieme al professionista indipendente ricorre più spesso nei discorsi dei consulenti, perché porta alle estreme conseguenze un modo autonomo e imprenditoriale di vivere la professione che è proprio dell'attività di consulenza in sé, non della condizione professionale di libera professione in senso stretto. Se l'organizzazione è l'opposto della libera professione, in consulenza questa differenziazione è più sfumata: diversamente dalle aziende "normali" la struttura stessa delle società di consulenza consente ai propri lavoratori di esercitare ampi spazi di autonomia e imprenditorialità che come comuni impiegati non avrebbero. Per questo, la figura che identificano come loro simile in azienda è quella del manager, di colui che si occupa della parte gestionale e è capo della struttura gerarchica, ma che deve essere completata dall'altra loro anima da libero professionista, associata alla dimensione dell'imprenditorialità e del rischio.

Rivendicare un posizionamento lontano da quello impiegatizio è una delle dimensioni retoriche più forti nei discorsi degli intervistati. L'impiegato, infatti, diversamente dal manager è alieno alla consulenza per due motivi principali: da un lato, la sua posizione gerarchica non gli consente di esercitare la propria autonomia per il raggiungimento e la scelta dei propri obiettivi; dall'altro gli è costantemente richiesta la ripetizione di compiti sostanzialmente uguali a sé stessi nel tempo. D'altronde, gli intervistati non sentono tanto la fatica del proprio stile di vita, ma sono spaventati dalla troppa stabilità del lavoro in azienda, che ai loro occhi è la condizione vincolata dello svolgimento di un lavoro 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.

Per uscire da questa condizione, l'unica via di fuga è rappresentata dalla scalata verso i livelli dirigenziali. A loro parere, la figura del manager è l'unica figura aziendale che consente di coniugare i tre aspetti caratterizzanti la 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 come consulenti gli viene già ora garantita a livelli gerarchici bassissimi 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, in *azienda* 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)» [Arturo, 31, dipendente]*

Infatti, è proprio questa possibilità di accedere facilmente all'autonomia, all'imprenditorialità, alla professionalità del *project management*, l'elemento che rende la consulenza di direzione appetibile anche 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 vogliano avviare un'azienda 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 preparazione a questo ruolo.

*«Se dovessi ehm ad oggi se mi vedo... in un futuro tra dieci, quindici anni, mi vedo come manager di un'azienda, ma ti dico sinceramente non mi vedo qua in *azienda* 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» [Fausto, 27, dipendente]*

D'altronde, è importante ricordare come il legame tra management e consulenza sia tradizionalmente forte, sia perché storicamente la consulenza è una professione che deriva da posizioni manageriali (Faliva, Pennarola, 1992) ma anche perché studi come quelli di Boussard (2008; 2009; 2010) ne dimostrano la vicinanza in termini di contenuti del lavoro e sapere specialistico. Se è vero che i consulenti 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 manager 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).

Soprattutto per le grandi corporation, la consulenza funziona, inoltre, come agenzia di reclutamento per i quadri dirigenziali di alto livello e il passaggio da consulente a dirigente nelle aziende clienti è spesso anche auspicato, per le occasioni di business futuro che può generare

(Henry, 1997). La vicinanza facilita il passaggio tra le due posizioni e, infatti, i consulenti solo eccezionalmente svolgono la loro intera carriera all'interno del mondo della consulenza (Boussard, 2009): vi sono spesso numerose transizioni in una singola biografia tra la consulenza e il lavoro in azienda come dirigente e responsabile. 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 *manager* (Boussard, 2008).

In conclusione, parlare unicamente di professionalismo come modello di organizzazione del lavoro per principio opposto all'organizzazione è limitante alla luce dei posizionamenti che gli intervistati assumono nei confronti delle posizioni manageriali e dei professionisti. Entrambe queste figure sono parte della loro identità di professionisti e spesso per le stesse ragioni: la capacità di essere autonomi, di aprirsi alle regole del mercato e di saper rischiare come imprenditori di sé stessi. L'essere consulenti si costruisce evidentemente in questo stare in mezzo tra due mondi (organizzazione e professionalismo) di cui si condividono alcuni aspetti e se ne rifiutano altri, ma che comunque rimangono gli elementi narrativi chiave che strutturano le storie dei consulenti.

«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 vivere il lavoro come una sfida, come un'auto-realizzazione, che sono le tre caratteristiche comuni con il lavoro autonomo, assolutamente, parliamo della parte apicale del lavoro dipendente, manageriale» [Edoardo, 52, indipendente]

Questo non significa che per tutti gli intervistati l'organizzazione e il professionalismo abbiano lo stesso peso. Come giustamente sostiene Dubar (2000), è il percorso biografico la chiave che rende più o meno importante il manager o il professionista nella costruzione dell'identità come consulente e che rappresenta anche il punto di riferimento in base a cui costruiscono il proprio percorso professionale.

5.3 Quattro narrazioni esemplari

Come abbiamo visto, la consulenza di management è una professione che trova la sua naturale collocazione nello spazio tra professionalismo e organizzazione, di cui ibrida le principali caratteristiche. Non tutti gli intervistati però sono stati spinti dalle medesime ragioni a svolgere questo mestiere, né hanno intrapreso gli stessi percorsi per arrivare a essere consulenti di management. In questo paragrafo perciò cercherò di presentare quattro tipi di consulenti, che si distinguono sia per il posizionamento di riferimento che per la direzione del progetto professionale enucleando le principali caratteristiche delle biografie dei miei intervistati (§ 1.4).

Questo sarà fatto combinando il positioning con il metodo delle traiettorie biografiche (Olagnero, Saraceno, 1993) che consente di ricostruire la biografia di una persona lavorando sulle principali transizioni avvenute in questo caso nella carriera professionale di una persona, ordinandole nella loro scansione temporale. Ciascuno di questi idealtipi è accompagnato da una storia esemplare che serve a ricostruirne il fine *teleologico*: è una narrazione verosimile costruita sulla base degli eventi biografici più salienti degli intervistati che appartengono a quel gruppo, che può aiutare il lettore a comprendere le giustificazioni degli intervistati per spiegare il coinvolgimento in una professione come quella della consulenza e quali sono i loro orientamenti per il futuro rispetto a questo lavoro.

I quattro idealtipi che presenterò sono state identificati in base a due dimensioni principali, come si evince dalla tabella sottostante:

Tabella 3 - I percorsi idealtipici di accesso alla professione di consulente

	Permanenza nella consulenza	In transizione verso...
Positioning come PROFESSIONISTI	Il consulente di professione	Il libero battitore
Positioning come MANAGER	Il consulente spintaneo	Yuppie

In primo luogo, faccio riferimento al posizionamento prevalente che gli intervistati assumono nel corso della loro narrazione: in due tipi (il consulente spintaneo e lo yuppie) raggruppano chi prende come punto di riferimento il manager e negli altri due (il consulente di professione e il libero battitore) chi si confronta con il professionista. È necessario comunque specificare che in entrambi i casi il ruolo dell'organizzazione e del professionalismo rimane comunque importante: il posizionamento che caratterizza ciascuno di questi tipi non è esclusivo per il manager o per il professionista, ma è solo prevalente rispetto all'altro che è comunque presente.

In secondo luogo, è utile riflettere sul persistere o meno dell'identificazione dell'intervistato con la figura del consulente: qual è lo scopo che vogliono conseguire tramite il coinvolgimento all'interno di questa attività professionale? Che tipo di direzione vogliono imporre alla loro carriera nel medio/lungo periodo? Qual è il loro progetto professionale? Come abbiamo visto la completa libertà di esercizio di questa attività consente di entrare in consulenza da molteplici ambiti, in molteplici tipologie di inquadramento occupazionale e anche in risposta a diversi obiettivi di vita. Infatti, non stiamo parlando solo di persone che si sono fortemente volute impegnare in questo mestiere: a volte questa professione costituisce una forma di auto-impiego per chi è stato espulso dal mercato del lavoro, altre volte un trampolino di lancio per diventare manager più velocemente, altre volte ancora è solo una delle tante e possibili forme attraverso cui esercitare la propria vocazione indipendente che persiste fintanto che il mercato lo richiede.

Pertanto, il progetto professionale che guida il consulente come singolo può essere ulteriormente distinto sulla base della direzione futura da impartire alla propria carriera: i primi due tipi individuano chi pensa di continuare a esercitare questa professione nel medio/lungo termine, sia perché ha conseguito il risultato sperato (il consulente di professione) sia perché è il risultato di una conversione resasi necessaria nel momento in cui il proprio originale obiettivo non era più raggiungibile (il consulente spintaneo). In questo caso, l'identificazione con la consulenza è permanente e fa parte in maniera stabile del modo in cui ci si presenta agli altri. D'altro canto, esiste anche chi vede nella transizione il naturale sbocco della propria carriera: per queste due tipologie (il libero battitore e lo yuppie) la consulenza costituisce solo una tappa temporanea che è funzionale ad acquisire una propria attività indipendente o una posizione dirigenziale nel medio o lungo termine.

In conclusione, identificare le figure idealtipiche della consulenza forse può aiutare a dirimere più in generale la questione dell'identità professionale: non solo per capire meglio qual è l'importanza relativa delle figure del manager e del professionista per i consulenti di management ma anche per provare a riflettere se sia in fase di definizione un percorso di professionalizzazione condiviso per questa attività professionale (Sarfatti Larson, 1977).

5.3.1 Lo yuppie

Progetto Professionale: Transizione verso la dirigenza (in corso)

Positioning: Manager

«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 [...] hai la possibilità di lavorare in tante aziende diverse quindi

in parte di rubare... in ciascuna di queste aziende... conoscenze strumenti modi di fare... tecniche che ti fanno crescere... hai anche delle responsabilità superiori a un... al 25enne che lavora... che è appena entrato in un'azienda che fa produzione [...] 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... in tempi della metà inferiori rispetto agli altri» [Corrado, 31, dipendente]

Young Urban Professional è il significato esteso di un acronimo – *yuppie* - che negli anni '80 voleva descrivere il fenomeno nascente delle nuove professioni del terziario. Infatti, è un termine che si diffonde per indicare giovani tra 25-35 anni che accettano senza riserve l'ideologia neoliberista e il mercato come meccanismo regolatore privilegiato, trovando la propria auto-realizzazione nel prestigio e nel reddito che una posizione lavorativa privilegiata comporta.

Con questo termine, indico tra i miei intervistati coloro che si impegnano in consulenza per fare carriera e per farla nel più breve tempo possibile. Sono solitamente neolaureati (ma non solo), hanno avuto un'istruzione di alto livello specificamente orientata alla gestione d'impresa in atenei prestigiosi (spesso laureandosi in economia o ingegneria gestionale) e lavorano nelle aree metropolitane del nostro paese. In generale, hanno avuto esperienze internazionali, parlano correntemente più lingue e il loro punto di riferimento è la consulenza nelle grandi corporation internazionali (come McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Consulting). L'ingresso in questo mestiere, specialmente se fatto nella società appropriata, viene considerato un trampolino per una carriera molto prestigiosa: solo l'élite degli studenti in ingegneria gestionale e economia ha la possibilità di accedere alle più importanti imprese di consulenza e spesso sono le stesse aziende che si attivano per attirare le persone più brillanti all'ultimo anno di università (Henry, 1997).

Il loro progetto professionale è incentrato sulla dimensione della transizione, in cui la consulenza ha un ruolo temporaneo e strumentale al fine di arrivare il più velocemente possibile in posizioni dirigenziali. 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. Una posizione in azienda come impiegati è qualcosa che trovano limitante rispetto alle loro aspirazioni: la consulenza al contrario è 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".

Quest'ambizione è realistica 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, come abbiamo visto, vi sia una notevole selezione per giungere fino all'ultimo gradino della gerarchia (§ 4.2). I professionisti diventano pertanto pedine intercambiabili che si occupano di vendere e proporre sul mercato modelli universalmente validi che vengono garantiti dal marchio della grande impresa (Noordegraaf, 2011): se non rispettano determinati standard di performance e abnegazione vengono invitati a lasciare l'azienda, nella certezza che altri aspiranti consulenti prenderanno il loro posto. In questo mondo particolare, la crescita non è auspicata, ma necessaria per rimanere nel gioco (Henry, 1997).

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 (vivere autonomamente, formarsi una propria famiglia, fare dei figli) finché non conseguono il loro principale obiettivo professionale (la dirigenza). Quasi naturalmente, la figura idealtipica di posizionamento è il manager, che è sia il loro traguardo di carriera, sia il loro riferimento identitario 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 potrebbe consentire di essere assunta in una grossa azienda come impiegata, 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, è usuale che venga "staffata" su progetti internazionali che la costringono a stare per settimane lontano da casa, ma le ricadute di questo notevole impegno lavorativo non le pesano visto che ancora non ha una sua famiglia. 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 di aziende internazionali. I suoi capi sono soddisfatti del suo lavoro e pensa che a breve potrà avere un nuovo passaggio di livello.

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 non ha possibilità di programmare dove sarà il suo prossimo progetto, quanto impegno le richiederà e per quanto tempo potrebbe rimanere lontano da casa. Prevede di lasciare la consulenza nel medio/lungo termine e spera che i sacrifici di questi anni di gavetta siano ricompensati da una posizione di prestigio come dirigente in un'importante società.

5.3.2 Il consulente spintaneo

Progetto Professionale: Persistenza nel lavoro di consulenza (ricostruito)

Positioning: Manager

«Ho deciso di fare il consulente per 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 non di sviluppo ma neanche... umh... di mantenere insomma un certo lavoro 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 [...] la mia azienda 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, indipendente]

Gli spintanei sono i "sommersi" del processo di deindustrializzazione e riorganizzazione che ha coinvolto le maggiori realtà produttive del nostro paese, in linea con quello che è accaduto negli Stati Uniti e negli altri paesi occidentali. I lavoratori di cui stiamo parlando sono persone che spesso avevano un ruolo dirigenziale importante all'interno del mondo aziendale, ma che per varie vicissitudini (chiusura dell'azienda, licenziamento, cambio di dirigenza) si sono trovati contro la loro volontà ad essere espulsi dalla propria organizzazione. Trovatisi tra i 40 e i 50 anni sul mercato del lavoro, si sono costruiti un nuovo progetto professionale e hanno scelto di farlo nella consulenza, che rappresenta per loro un progetto ricostruito di carriera. Sebbene in sé soddisfacente, la consulenza è dunque per loro uno *strumento*, 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".

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 spesso con nostalgia. A

volte si sentono soli sul mercato e cercano di proteggersi dalla solitudine e dalla mancanza di una regolazione pubblica adeguata entrando nelle associazioni, costruendo nuove forme organizzative, lavorando in partnership con altri o entrando in grosse società come collaboratori.

Storia di Biagio

Biagio 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 passaggio da esecutore a responsabile avviene quando decide di accettare la proposta di un'azienda che gli offre una posizione come responsabile di produzione in un piccolo stabilimento di circa 70 operai. Dopo qualche anno in cui riesce ad ottenere buoni risultati e un buono stipendio, decide di cogliere la grande occasione di entrare in un'azienda multinazionale 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 spesso i suoi colleghi non collaborano alle sue iniziative. Dopo varie vicissitudini interne, l'amministratore delegato, che lo aveva assunto, decide di andarsene per seguire una migliore opportunità e Biagio viene invitato dalla nuova dirigenza a lasciare l'azienda e a trovare un impiego alternativo. 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 come amministratore delegato e è troppo giovane per pensare alla pensione. Decide dunque di sfruttare le competenze maturate nel corso della sua carriera lavorativa attraverso un'attività indipendente, si iscrive a un master MBA e, inizia a frequentare le associazioni professionali per avviare un nuovo network di contatti che gli permetta di entrare come socio all'interno di una piccola azienda di consulenza.

È soddisfatto dell'andamento della sua carriera: è riuscito a ritornare nel mondo del lavoro, ha promosso la costituzione di una piccola società e riesce a mantenere il suo stile di vita, ma continua a rimpiangere scelte poco lungimiranti che lo hanno portato ad uscire dal mondo aziendale. Tuttavia, la sua carriera per quanto sia stata ricostruita dopo il licenziamento lo appaga molto: sebbene non come avrebbe voluto ad inizio carriera, Biagio ha saputo trovare nella consulenza gli stessi stimoli che gli offriva il lavoro da manager, come la possibilità di essere autonomi, di gestire le proprie risorse e di promuovere la propria società.

5.3.3 Il consulente di professione

Progetto Professionale: Persistenza nel lavoro di consulenza (conseguito)

Positioning: Gli altri professionisti

«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 gamba 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 element... di esperienza... 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 [...] la differenza sostanziale è che il consulente professionista ehm... sostanzialmente ha sviluppato un metodo di approccio e delle technicality» [Pietro, 48, indipendente]

I consulenti di professione fanno questo lavoro per passione, perché risponde alle loro aspirazioni personali e professionali. Possiedono una competenza tecnica specifica maturata principalmente

sul campo e si sentono anche portatori di un bagaglio di competenze specifiche e irriducibili ad altre figure, come ad esempio quella dei manager. Provengono da percorsi formativi molto diversi, sia tecnici che umanistici, ma si riconoscono fortemente nella figura del professionista che rappresenta per loro un'importante fonte di identità al di là di quella che può essere la specializzazione del singolo: strategia, analisi di clima, lean production, ristrutturazioni. La consulenza è per loro un *mestiere*, di cui imparano i rudimenti sul campo dai propri colleghi e sono pronti ad impegnarsi perché i propri colleghi più giovani imparino da loro.

Spesso per questi lavoratori la condizione professionale passa in secondo piano: sia come 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. Se cambiano azienda, non lo fanno principalmente per la carriera ma perché spinti dalla possibilità di occuparsi di progetti dai contenuti innovativi: scalare la gerarchia di un'azienda interessa loro relativamente perché perderebbero progressivamente il contatto con l'operatività dei progetti e lo stare sul campo.

Sono molto soddisfatti di una vita che per quanto instabile e faticosa consente loro di sentirsi realizzati in pieno come professionisti ma vivono come un problema la mancanza di riconoscimento della loro professione. 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 Carla

Carla 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. 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. Si sente autonoma, imprenditrice e professionista a 360 gradi pur essendo dipendente: gestisce il proprio lavoro in completa autonomia e può collaborare con colleghi senior e junior di diversa formazione, 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 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 alla promozione di piccoli progetti di consulenza che ha saputo trovare in completa autonomia collaborando con le piccole realtà imprenditoriali della sua zona.

5.3.4 Il libero battitore

Progetto Professionale: Transizione verso l'autonomia (in corso)

Positioning: Gli altri professionisti

«[Essere indipendente] è l'opportunità di avere un ruolo, ma di poterlo cambiare continuamente, ho finito un cliente, non voglio più fare quel lavoro, bhè mi cerco un altro lavoro da fare [...] io sempre stata soddisfatta della mia attività lavorativa (ride)

perché ho sempre cercato di cambiare la mia attività lavorativa perché andasse incontro alle mie esigenze e a quello che volevo fare» [Daniela, 49, indipendente]

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 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. In altri, 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 in competizione libera sul mercato.

Non è tanto il contenuto del loro lavoro a motivarli, quanto la loro condizione professionale: essere autonomi, potersi scegliere i lavori e i collaboratori, potersi gestire nella conciliazione con la vita privata. Il lavoro in 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. Se non fossero più premiati dal mercato, sarebbero pronti a sostituire i servizi di consulenza con quello che al momento garantisce loro un maggiore ritorno in termini di successo o semplicemente maggiore soddisfazione a loro nel farlo.

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 per definizione è autonomo per gestire liberamente il proprio percorso professionale. La figura idealtipica cui si richiamano è quella degli altri professionisti, con cui condividono la soddisfazione di lavorare in autonomia.

Storia di Dario

Dario 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. Sul finire degli anni '80 decide di provare a fare da solo sfruttando l'esperienza che ha conseguito sul campo collaborando con il titolare. Comincia 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 lo chiama come professore a contratto) e soprattutto consulenze di tipo fiscale, che gli permettono arrivare a fine mese. 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.

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, perché 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. Si impegna spesso in nuovi progetti, anche imprenditoriali, che gli consentano di mantenersi sempre attivo su più fronti.

5.4 Tra manager e professionista, il consulente di management

I quattro profili appena presentati rappresentano i modi idealtipici di fare consulenza emersi dall'analisi delle biografie dei consulenti intervistati. Nel confronto tra questi tipi, emerge come la consulenza stia cercando di avviare un percorso di consolidamento professionale che la porti ad

autonomizzarsi dalla figura del manager e a distinguersi dai professionisti più in generale. Infatti, negli ultimi tre decenni questa professione ha subito un notevole cambiamento passando 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 corso di definizione.

Questo passaggio è avvenuto in concomitanza con la trasformazione post-industriale che ha sancito una progressiva istituzionalizzazione dei servizi alle imprese non solo come una forma di auto-impiego dei manager a fine carriera in cui vengono riproposti modelli e esperienze di una carriera spesa in un solo settore. Infatti, 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*, ovvero una perturbazione del sistema consolidato, che per la consulenza 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; Gallino, 2003).

Questa trasformazione si è saldata al progressivo snellimento delle imprese e 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 nel momento in cui le aziende rinunciano ad avere degli specialisti interni. In virtù di questo progressivo passaggio, 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).

«Fare il consulente è un mestiere molto diverso, lo vedo anche quando mi rapporto con i clienti, cioè che... il modo con cui [i manager] 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, dipendente]

Se la deindustrializzazione ha avuto il merito di creare un mercato sufficientemente ampio per il consolidamento dei servizi di consulenza, è anche vero che l'analisi di come le persone da me intervistate hanno avuto accesso alla professione ha fatto emergere come esse si accostino alla consulenza da percorsi plurali anche molto differenti tra di loro e in cui l'identificazione con la consulenza di management è spesso temporanea. L'unico ad assumere in modo permanente questo riferimento identitario è il consulente di professione, in cui il centro del progetto professionale è rappresentato dalla difesa delle proprie competenze specifiche e dalla rivendicazione dell'autonomia della consulenza rispetto ad altre figure professionali che agiscono in questo contesto. Tuttavia, sebbene le prime due traiettorie (yuppie e il consulente spintaneo) non evidenzino in modo così netto il distacco dalla figura del manager, anche per questi consulenti l'attività come consulenti rappresenta una fase discontinua rispetto all'essere manager, seppur compresa nell'alveo di una medesima carriera professionale. Solo l'ultima figura (il libero battitore) può essere problematizzata, in quanto la direzione del suo percorso professionale è più incerta dal punto di vista dei contenuti delle prestazioni professionali rispetto agli altri tipi ideali che ho individuato.

Perciò, nonostante i consulenti intervistati condividano la convinzione di essere professionisti, per tre dei tipi individuati il legame con la consulenza è più strumentale che strettamente legato all'identità personale: chi lo vede come una palestra per la preparazione a compiti dirigenziali (lo yuppie), come un modo per riconvertirsi dopo una carriera spesa in azienda (il consulente spintaneo) o ancora per chi eroga questo tipo di servizi nella convinzione che sia questo quello che gli chiede il mercato (il libero battitore). In parte dunque, si conferma l'estrema mobilità di questo mondo in cui la maggior parte di coloro che praticano la consulenza vivono questo lavoro

come una sorta di parentesi, un'identità transitoria e temporanea che viene assunta in modo strumentale.

Per tutti questi, il legame identitario con la professione in sé è meno forte se comparato con chi vive la consulenza come una professione, assumendo in pieno quell'atteggiamento che Weber aveva descritto con la parola tedesca "beruf" (Weber 1919): i consulenti di professione vedono sé stessi come professionisti "veri" e vivono il proprio lavoro come se fosse una vocazione. Sebbene minoritari nella mia tipologia, i consulenti di professione sono fermamente convinti di essere parte di una comunità professionale nascente, pur con tutti i distinguo che derivano dalla mancanza di istituzionalizzazione e dalla presenza di molti membri "temporanei". Essi rivendicano in maniera forte la specificità del loro approccio in termini di servizio professionale e ne fanno il centro della loro carriera: per questo i loro sforzi si indirizzano principalmente allo sviluppo di nuove metodologie di gestione, allo studio delle innovazioni nel campo, allo scambio di esperienze con i propri colleghi.

Tale desiderio e necessità si scontra con la mancanza di uno spazio sociale legittimato che possa servire da base condivisa per un processo di legittimazione delle istanze di riconoscimento collettivo della professione: lo scambio tra pari avviene spesso in maniera informale e come si è detto il più delle volte nel corso di questo testo si limita spesso al solo ambito organizzativo più prossimo in cui agiscono i consulenti. L'organizzazione in questo senso non può essere più considerata come un vincolo e un ostacolo alla completa realizzazione professionale: è l'ambito principale nel quale si gioca la condivisione della conoscenza e delle esperienze con i colleghi dando spazio alle strategie bottom-up di professionalizzazione che questi professionisti portano avanti nel loro quotidiano. Per questo si può considerare la consulenza un esempio idealtipico di professionalismo organizzativo: lungi dall'essere in opposizione, professionalismo e organizzazione vi si ibridano costantemente per trovare nuove forme organizzative che sappiamo rispettare le peculiarità professionali di questa attività lavorativa, ma anche nuove forme di riconoscimento che si fondino sull'importanza delle strategie del basso per la legittimazione di questa professione.

6. CONCLUSIONI

Nel corso del presente testo il caso della consulenza di management è stato richiamato come esempio emblematico di una più ampia tendenza che riguarda le cosiddette professioni di seconda generazione (§ 2.3), consolidate in concomitanza con l'asestamento della società post-industriale. Pur essendo diverse nei loro contenuti, le occupazioni che si occupano di erogare servizi avanzati alle imprese sono accomunate da un approccio diverso al professionalismo, che è stato codificato in letteratura attraverso il concetto di professionalismo organizzativo (Evetts, 2003; 2011) che lavora sulla base di un meccanismo di ibridazione tra professioni e organizzazioni (Noordegraaf, 2011).

I risultati della ricerca sulla consulenza di management hanno confermato le ipotesi che circolano in letteratura sul rapporto tra organizzazione e professioni. Il professionalismo agito dalla consulenza è svolto in forme plurali nelle e attraverso le organizzazioni, assumendo come parte integrante del proprio funzionamento quei principi organizzativi che venivano considerati agli antipodi dai fautori del professionalismo "puro" (§ cap 4). Essi sono parte integrante della loro attività professionale e l'adesione ai principi manageriali è il modo naturale con cui si approcciano al mestiere che hanno scelto. Peraltro, quello che emerge è che solo una parte minoritaria dei consulenti è guidata nel suo percorso di carriera dalla volontà di realizzare un progetto professionale in senso stretto (§ cap 5): come teorizzato da Noordegraaf (2011), i consulenti sembrano scissi in una dicotomia tra chi prende a modello la figura del manager e chi quella del professionista, ma la maggior parte di chi svolge questa occupazione lo fa in maniera temporanea e spesso strumentale all'ottenimento di altri obiettivi di carriera come diventare executive o avere una propria attività autonoma. Entrambe le figure tuttavia si costituiscono come i punti di riferimento principali per chi svolge questa attività (§ 5.2); d'altra parte, la spinta all'organizzazione sembra costituirsi come una delle conseguenze della mancata istituzionalizzazione della consulenza e interviene come una sorta di tutela auto-prodotta per garantire clienti e consulenti nello svolgimento della loro attività (§ 4.4).

Rimane una questione aperta capire quali conseguenze abbia l'ibridazione tra professionalismo e organizzazione nel consolidamento di questa attività professionale. Le teorie sociologiche che si sono occupate di studiare la professionalizzazione fanno parte di un fertile dibattito nato sul finire degli anni '70, quando gli studiosi hanno iniziato ad interessarsi alla relazione tra professioni e potere. Per questo alcuni sociologi di ispirazione neoweberiana, tra cui la più importante è stata Magali Sarfatti Larson (1977), hanno iniziato a focalizzare la propria attenzione sui processi con i quali chi si occupa di erogare un certo tipo di servizi riesce anche ad ottenere una regolazione pubblica per il monopolio su quel sapere. Grazie alla protezione sancita per legge, il professionista riconosciuto acquisisce il diritto a controllare quell'occupazione, sia nel limitare il numero di nuovi praticanti sia nel definire quali siano i suoi confini rispetto ad altri gruppi professionali contigui nel sistema delle professioni. Secondo questo punto di vista, il progetto professionale non incorpora un orientamento solamente individuale, ma rappresenta una strategia collettiva che consente ad un gruppo professionale di ottenere una posizione privilegiata da cui controllare il mercato di quello specifico tipo di servizi⁹. Questo riconoscimento è la base per determinare un movimento di mobilità sociale che non riguarda la singola persona, ma l'intero gruppo sociale formato da chi svolge quella specifica attività (Hughes, 1984).

Il processo di progressiva istituzionalizzazione delle professioni e della loro regolazione per legge è stato codificato nella letteratura sociologica sulla base del percorso che ha portato le professioni protette a sancire il monopolio dell'esercizio dei servizi professionali nel loro campo di specializzazione. In un celeberrimo articolo, Wilensky elenca le fasi standard attraverso cui una professione deve passare per essere definita come tale, secondo un percorso presentato come "universale": 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 in

⁹ Vedi la voce "Professioni" a firma di W. Tussijm sull'enciclopedia Treccani:
www.treccani.it/enciclopedia/professioni_%28Enciclopedia_delle_Scienze_Sociali%29/

funzione lobbistica e, infine, un riconoscimento formale sancito per legge a protezione legale del monopolio di fatto su un campo del sapere (Wilensky, 1964). Per questo motivo l'ordinamento giuridico italiano ha sviluppato, nel corso della sua storia, istituzioni normative specifiche che consentono di proteggere le competenze professionali, come sono appunto gli albi e gli ordini professionali (Salomone 2010; Malatesta 2006), il cui funzionamento si basa principalmente sul controllo dei pari (Freidson, 2001).

Tuttavia, il problema della mancanza di riconoscimento sociale dei professionisti di seconda generazione è ancora una questione aperta: dato il loro forte radicamento nella società postindustriale, il percorso che stanno intraprendendo non può essere compreso utilizzando come chiave interpretativa quello compiuto dalle professioni liberali che risale per la maggior parte di esse al periodo del primo novecento. Infatti, è bene ricordare che anche la professionalizzazione di quest'ultime, che oggi viene considerata paradigmatica, è figlia di un particolare momento storico che ha determinato le modalità attraverso cui si è strutturata nel corso del tempo (Middlehurst et al., 1997) e come tale non costituisce un modello universale, tant'è che è sfociato in due istituzioni giuridiche (continentale e anglosassone) molto diverse tra di loro (Collins, 1990).

D'altra parte, guardando al caso studio affrontato in questo testo, un sociologo di stampo neweberiano potrebbe giungere alla conclusione che la consulenza di management non è una professione e che le tendenze all'ibridazione tra organizzazione e professioni che vi emergono in modo così evidente la escludono al contempo dal novero delle professioni propriamente dette. 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, 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 (Abbott, 1988), non possiamo non renderci conto che i consulenti sono figure deboli in questo sistema, visto che hanno una base di competenze in continua trasformazione, arrivano alla professione da una molteplicità di percorsi biografici e non sono rappresentati all'interno della sfera pubblica. Al contrario, l'importanza che le professioni liberali avevano tributato all'istituzionalizzazione è data dai consulenti all'organizzazione, fatto che conferma le ipotesi teoriche sulla progressiva ibridazione del professionalismo (§ cap 1).

Peraltro, concludere che i consulenti non sono professionisti perché non hanno conseguito l'istituzionalizzazione del loro percorso professionale sembra precipitoso alla luce dell'analisi del materiale empirico delle interviste. Alcuni degli elementi considerati rilevanti per la formazione di un consulente come l'apprendimento sul campo e dai propri colleghi anziani di una serie di metodologie e strategie di gestione del cliente, l'importanza che riveste l'acquisizione di sempre nuove competenze specialistiche, la capacità di innovazione, l'importanza dell'autonomia e dell'imprenditorialità anche nel lavoro dipendente accomunano fortemente questa attività lavorativa alle caratteristiche delle professioni propriamente dette.

Tutti i profili individuati (§ 5.3) sono però accomunati dal fatto che difficilmente possono essere congruenti alla teorizzazione di Wilensky: in nessuno di questi percorsi gioca un ruolo la questione del riconoscimento pubblico in quanto tale e nemmeno è centrale la partecipazione alle associazioni professionali. Infatti, i consulenti svolgono solitamente la propria attività all'interno di un contesto nel quale sono due i principali riferimenti istituzionali, la comunità professionale (spesso informale e slegata da specifiche appartenenza associative) e l'organizzazione (o le organizzazioni) nella quale sono coinvolti. Quando l'associazionismo è presente è più in funzione di protezione dal rischio di rimanere soli dal mercato, più che della necessità di proteggersi dal mercato in sé che invece viene assunto come il meccanismo regolatore per eccellenza del lavoro di consulenza (Kipping, 2011). Questa convinzione è profonda a tal punto che le professioni regolamentate sono criticate proprio per la chiusura del mercato conseguita dagli albi che a parere della quasi totalità dei consulenti ha determinato situazioni inique di monopolizzazione delle loro attività professionali.

D'altronde, tentare di seguire la stessa strada che hanno seguito i professionisti liberali sarebbe una soluzione sbagliata per i consulenti di management. In primo luogo, le politiche di ispirazione neoliberista sono al momento *mainstream* a livello mondiale e contraddistinguono specialmente il sistema europeo di governance che ha più volte chiesto all'Italia di deregolamentare il mercato e

indebolire le politiche di chiusura messi in atto dagli ordini e dagli albi. A questo si aggiunge il fatto che la struttura produttiva della consulenza di management in Italia è caratterizzata da un forte dualismo tra grandi multinazionali e una miriade di piccole e micro imprese (§ 3.3), che mettono ancora più in discussione l'effettiva possibilità di operare una sintesi di tutte le organizzazioni di consulenza, con l'istituzione di una singola associazione professionale che le possa rappresentare tutte (Groß, Kieser, 2006).

Non sono solamente le ragioni strutturali a pesare. Come si è visto precedentemente (§ 4.1), la standardizzazione delle competenze e la cristallizzazione dei contenuti che seguirebbe un percorso tradizionale di istituzionalizzazione metterebbe a rischio una delle caratteristiche fondamentali dell'attività di consulenza, che è la capacità innovare costantemente i propri contenuti e metodologie, riducendone necessariamente la varietà. L'eclettismo di oggi è possibile anche perché i percorsi formativi di accesso alla professione possono essere i più diversi e questo favorisce l'accumulazione di competenze ad ampio raggio che consentono numerose specializzazioni, sia umanistiche che tecniche. Per questo i tentativi di certificazione che sono stati promossi in passato da associazioni come APCO sono sostanzialmente falliti. Inoltre, per i consulenti le appartenenze formali (albo, sindacato, associazioni di categoria e associazioni professionali) sono svuotate di significato e dunque non hanno rilevanza nel loro modo di intendere il professionalismo: non solo alla maggior parte di queste essi sono invisibili come interlocutori, ma anche gli stessi consulenti non ne sentono il bisogno in termini identitari. Infatti, la loro identità professionale emerge nel posizionamento verso altre figure: 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 più tradizionali di notorietà (Kipping, 2011).

Nel materiale empirico che ho analizzato, il focus dei racconti è soprattutto rappresentato da una riflessione sui contenuti del loro mestiere e dalla costruzione di un percorso professionale individuale coerente più in relazione con le organizzazioni nelle quali lavorano che con associazioni professionali tra pari, come invece è tipico per le professioni liberali. È nel microcosmo delle aziende di consulenza che si istituzionalizzano i modelli interpretativi, gli stili di consulenza, si crescono le nuove risorse e le si forma. Le organizzazioni diventano fondamentali per tutte le professioni di seconda generazione, proprio perché la loro funzione è quella di rendere produttiva la conoscenza incarnata nei singoli individui rendendola un patrimonio comune (Barley, 1996). In questo senso, il discorso sul professionalismo non è solo utilizzato a fini di costruzione interna del gruppo, attraverso la mobilitazione e cooptazione dei *practitioner* in una comunità professionale (per l'assenza di forme associative e istituzionali nelle quali riconoscersi), ma viene da loro impiegato anche e soprattutto verso l'esterno, attraverso strategie retoriche di rivendicazione e posizionamento al fine di conseguire un riconoscimento sociale sulla base delle proprie competenze individuali, qualunque sia il percorso professionale intrapreso.

Anche nel lavoro autonomo è sempre di più l'organizzazione a costituirsi come il meccanismo principale di credenzialismo sul mercato da affiancare al più classico passaparola (Cucca, Maestripieri, 2012). Nonostante il malessere verso la gerarchia e la mancanza di autonomia dovrebbero essere più diffuse tra questi lavoratori, è qui che si vedono le maggiori spinte ad unirsi, a creare partnership, a ricercare la creazione di reti con i colleghi: non è solo la necessità di segnalarsi sul mercato o la paura di rimanere isolati, ma questa esigenza di collaborare viene sentita anche per la mancanza di un'adeguata protezione sociale che lo stato italiano non è mai stato in grado di garantire al lavoro autonomo (Ranci, 2012). L'organizzazione è per i professionisti indipendenti un ambiente collaborativo fertile per lo scambio di conoscenza e esperienze, una forma di credenzialismo informale da utilizzare sul mercato e anche una protezione sociale di ultima istanza, indipendentemente dall'istituzionalizzazione della loro professione (Cucca, Maestripieri, 2012).

Questa doppia strategia parallela (costruzione di una comunità professionale e ottenimento del riconoscimento del cliente) è stata giocata in passato dalle professioni liberali in stretta relazione con una forte azione lobbistica mirata all'ottenimento di una regolazione pubblica che sancisse per legge il loro monopolio sul sapere; tale strategia è, al contrario, totalmente estranea alla consulenza e alle altre professioni di seconda generazione, in maggior misura interessate a

giocare tattiche individuali di riconoscimento interne alle organizzazioni più che alle istituzioni (Muzio *et al.*, 2011). Proprio per questo, la consulenza mostra in maniera esemplare tendenze che sono trasversali al mondo del lavoro contemporaneo e che vedono il professionalismo ibridarsi sempre più con le istanze organizzative per dare vita a nuovi percorsi di consolidamento professionale.

Il ricorso all'organizzazione è un elemento fondamentale e inscindibile dal modo in cui questi lavoratori cercano di affermarsi nel sistema delle professioni: le organizzazioni non provocano una perdita di autonomia o di imprenditorialità perché si trasformano per rispettare queste esigenze e al contrario diventano un ambiente fertile in cui coltivare la propria formazione professionale, bypassando la mancanza di un'istituzionalizzazione e creando un luogo in cui l'apprendimento si sviluppa soprattutto attraverso l'ingresso in comunità di pratiche (Bruni, Gherardi, 2007). Dunque, il professionalismo non deve essere semplicemente inteso come una forma istituzionalizzata di un'attività lavorativa, ma piuttosto come un racconto vissuto e incorporato dai lavoratori che svolgono una determinata attività: per i sociologi, l'uso di questo concetto 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 (Aldridge, Evetts, 2003).

La rivendicazione di un'identità come professionista costituisce dunque un primo embrione di un percorso di professionalizzazione che sembra avvenire secondo modalità del tutto sconosciute ai teorici delle professioni, in quanto non passa né da una congruità nei percorsi di formazione, né da una consonanza nell'accesso alla professione, né da una condivisione di spazi associativi formali o informali. Sebbene sia deviante rispetto al percorso tradizionale così ben catalogato da Wilensky, la strategia dei consulenti si annovera però fortemente nel solco del professionalismo perché mira a ottenere il riconoscimento sociale di una relazione privilegiata con quella porzione di campo di sapere detta management (Kipping, 2011). Per tornare al discorso iniziale, ritengo che abbandonare la tematica del professionalismo sia quantomeno prematuro alla luce dell'analisi fin qui condotta, ma, al contrario, è più che auspicabile una rivisitazione dei suoi contenuti e del suo approccio al fine di inglobare anche professioni come la consulenza che benché non siano pubblicamente riconosciute stanno ad oggi tentando di trovare un loro specifico percorso di professionalizzazione che passa dalle organizzazioni (Muzio, Kirkpatrick, 2011).

Pertanto, si può capire il professionalismo organizzativo della consulenza solo se si assume il punto di vista per il quale l'identità professionale può realizzarsi compiutamente nella rivendicazione retorica di una specificità di expertise e non nell'appartenenza formale ad associazioni e albi (Champy, 2009). Tuttavia, anche se i consulenti condividono valori e identità che sono legati alla loro professione, risentono ancora della mancanza di uno spazio sociale istituzionalizzato su cui basare la legittimazione delle loro rivendicazioni. Al momento non si riesce ad intravedere un corpo intermedio che sia in grado di rispondere alla loro richiesta, né emerge dalle parole degli intervistati una forma in positivo della loro identità professionale che sappia autonomizzarsi dalle due anime che la compongono (professionista e manager). I consulenti in questo momento sono a metà del guado: si sentono professionisti e rivendicano il riconoscimento della loro identità professionale, ma al momento questo sforzo non va oltre una mera richiesta strumentale al riconoscimento di una posizione di prestigio nel sistema delle professioni, visto che non hanno sufficiente potere per sostenere questo punto di vista (Vaara, Tienari, 2008).

La legittimazione sfortunatamente non è un processo immediato, dal momento che per il suo completo ottenimento è necessario che sia oggettivamente disponibile e soggettivamente plausibile il legame di questa professione con un insieme di conoscenza istituzionalizzata e formalizzata (Berger, Luckmann, 1966). Indipendentemente dalle loro possibilità di ottenere effettivamente questo riconoscimento nel breve periodo, è però un risultato scientifico interessante notare il fatto che le loro richieste sono giocate sulla base di strategie bottom-up in cui l'istanza di professionalizzazione si rende manifesta nel fluire quotidiano delle vite di questi lavoratori dentro le organizzazioni e non, come è successo in passato per le professioni liberali, sulla base di strategie top-down promosse da attori istituzionali (Boussard, 2010).

In conclusione, è altresì compito dei consulenti trovare il modo di auto-organizzarsi per superare l'individualizzazione che un professionalismo mediato solo dalle organizzazioni porta con sé e per farlo dovrebbero essere in grado di accordarsi sulla minima grammatica comune che li unisce agli altri professionisti di seconda generazione al di là delle specializzazioni professionali. Questo è tanto più importante quando si guarda al lavoro indipendente in cui la richiesta di protezione non è tanto dalle insidie del mercato, quanto dalla presenza di professionisti che non rispettano standard di qualità adeguati. Esperienze come quelle di ACTA a Milano, Manager Italia o dei *freelance union* negli Stati Uniti dimostrano che è possibile dialogare tra professioni anche molto diverse per superare le resistenze corporative e lavorare sui punti di contatto ognuno nella sua individualità. Questo è l'obiettivo principale da ottenere se si vuol davvero intraprendere un percorso di rinnovamento delle politiche sulle professioni in Italia che sappia valorizzare tutto il mondo delle professioni di seconda generazione senza distinzioni di categoria.