

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Project-Based Organizations: Design and HRM

**Liminality e Project-Based Organizing:
gli intern nelle consulting firm**

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

CANDIDATA

Silvia Ayioub

CORRELATORE

Prof. Paula Ungureanu

Matr. 675431

Anno accademico 2016-2017

Di tutto restano tre cose: la certezza che staremo sempre iniziando, la certezza che abbiamo bisogno di continuare, la certezza che saremo interrotti prima di finire.

Fernando Pessoa

Indice

Introduzione	7
I. <i>Liminality, Project-Based Organizations e Internship</i>	10
1. <i>La liminality</i>	11
1.1 Definizione: la <i>liminality</i> e il <i>project work</i>	11
1.2 L'origine della <i>liminality</i> : il rito di passaggio	14
1.3 Dall'identità individuale all'identità organizzativa	17
1.4 Differenti approcci al concetto di <i>liminality</i>	20
1.5 La <i>liminality</i> degli stagisti	23
2. <i>Project-Based Organizations</i>	25
1.1 Progetto	25
1.2 <i>Project Management</i>	28
1.3 Organizzazioni <i>Project-Based</i>	32
1.3.1 Le caratteristiche delle <i>PBO</i>	35
1.3.2 "Pro" e "contro" e gli attori principali	37
1.4 <i>Consulting Firms</i>	41
3. <i>L'Internship</i>	44
1.1 Aspetti generali	44
1.1.1 Tipologie di <i>internship</i>	48
1.2 <i>Millennials</i>	49
1.3 Finalità dello studio	52
II. <i>La liminality degli intern nelle consulting organization</i>	54
1. <i>L'analisi empirica</i>	55
1.1 Introduzione	55
1.2 Metodologia	58
1.3 L'analisi	61
1.3.1 Il primo contatto con il mondo della consulenza: lo <i>stage</i>	63
1.3.2 Le relazioni personali e l'ambiente organizzativo	66
1.3.3 I ritmi quotidiani e il carico di lavoro	68
1.3.4 L'alternanza studio-lavoro	70
1.3.5 Le tipologie di incertezze	72

1.3.6	Il ruolo dell'H.R.	75
1.4	Limitazioni.....	76
1.5	Conclusioni	78
	Bibliografia	82
	Sitografia.....	86

Introduzione

Quando si decide di intraprendere una ricerca empirica, di indagare - come in questo caso - un fenomeno, è necessario che sia l'attività di analisi a guidare verso un risultato e non il contrario. Per quanto a volte i dati raccolti possano allontanarsi dall'idea che ci eravamo fatti, si impara a guardare quei dati in modo diverso, a non avere pretese, a lasciarsi insegnare.

L'elaborato è stato pensato con il fine di scoprire un po' meglio il mondo che ci circonda, in particolare quello organizzativo, entrando davvero in quel limbo che è il passaggio dal mondo accademico a quello lavorativo, indagando incertezze che tutti in qualche modo sperimentiamo e che possono allo stesso tempo essere uno stimolo e un freno.

In un periodo storico caratterizzato da repentini cambiamenti è del resto comune sperimentare quella precarietà che sgretola le certezze sulle quali invece le generazioni precedenti sono riuscite a costruire il loro futuro.

Nel primo capitolo, si è voluto studiare il fenomeno della *liminality* per cercare di capirne al meglio l'origine e l'impatto psicologico sugli individui. Si è indagato a tal proposito il senso di appartenenza all'organizzazione e al *team* andando ad approfondire anche la tematica relativa all'identità individuale ed organizzativa.

L'analisi della letteratura in tema di *liminality* ha messo in risalto la sua rilevanza all'interno degli ambiti organizzativi, in particolar modo nelle organizzazioni *project-based*: questi sistemi *project-driven* sono caratterizzati da continui flussi di risorse che si muovono da un progetto all'altro a seconda della tipologia di *knowledge* richiesta per lavorare al meglio una commessa. Numerosi studi, inoltre, dimostrano come questo fenomeno sia di rilevanza nelle *consulting firm*, in particolar modo per la figura dei consulenti che spesso si trovano a dover vivere situazioni al confine tra il ludico e il lavorativo (Sturdy, et al., 2009).

Ho iniziato allora ad interrogarmi sulla generazione moderna e a cercare studi che prendessero in esame il loro stato, la *liminality* che sono costretti a vivere per dimostrare alle aziende di essere “*appealing*”. A tal proposito sono riuscita a trovare il lavoro di Eriksson-Zetterquist (2002) nel quale l’autore spiega come i *Millennials* vivano tutte e tre le fasi del rito di passaggio, e da lì ho scelto di indagare la condizione degli stagisti all’interno delle società di consulenza con un particolare *focus* sulla *liminality* e sulla difficoltà che questa categoria di soggetti vive nel passaggio dal mondo accademico a quello lavorativo.

Il secondo capitolo è stato, quindi, strutturato per essere il cuore della ricerca empirica, costruito sulle interviste condotte attraverso un questionario semi-strutturato a domande aperte. La cosa importante è creare quella confidenzialità tale da poter abbattere le barriere ed entrare nella vita dei rispondenti.

Sono state condotte 16 interviste per un totale di 17 esperienze e con la consapevolezza di non avere le adeguate basi psicologiche e antropologiche, si è cercato di fornire un ulteriore contributo alla comprensione del fenomeno da un punto di vista più che altro manageriale/organizzativo.

L’assunto di partenza è che gli *intern* vivano nello specifico due diverse tipologie di *liminality*:

- **sociale/professionale**: trovandosi a metà tra l’ingresso nel mondo del lavoro e la fine del percorso di studi;
- **organizzativa**: essendo lo *stage* per loro un periodo di prova e non sentendosi quindi parte dell’organizzazione.

La sezione di analisi prende quindi in esame le risposte collezionate entrando nel dettaglio di alcune esperienze e mettendo in luce i temi rilevanti: il primo contatto con il mondo della consulenza; le relazioni personali all’interno dell’ambiente organizzativo e la cultura

aziendale; il carico di lavoro e i ritmi consulenziali; le diverse tipologie di incertezze che gli stagisti vivono ed infine la percezione del ruolo dell'H.R. da parte della generazione moderna. Quanto emerso è spiegato e approfondito nelle conclusioni, e la ricerca non solo ha permesso di capire meglio il fenomeno della *liminality* nelle organizzazioni di consulenza, ma ha messo in risalto alcune caratteristiche della generazione moderna, aprendo la strada ad ulteriori possibilità di analisi.

I. *Liminality, Project-Based Organizations e Internship*

1. La *liminality*

1.1 Definizione: la *liminality* e il *project work*

Il concetto di *liminality* deriva dal termine latino *limen*, che in italiano potrebbe essere tradotto con la parola “soglia”. Fu utilizzato per la prima volta negli studi antropologici per indicare la condizione di un individuo che si trova a cavallo tra due stadi/fasi della propria vita (Van Gennep, 1960). Oggi quando si parla di liminalità si fa riferimento a quella condizione tale per cui gli individui non si sentono “né qui né lì” (Borg & Söderlund, 2015). Vivono, infatti, la *liminality* tutti quei soggetti che si trovano in uno stato di transitorietà ed incertezza rispetto al futuro e che non hanno la possibilità o il potere di arrivare più velocemente nel “luogo” in cui l’incertezza si riduce.

Recentemente, questo termine è stato preso in prestito dai ricercatori nel campo dell’organizzazione aziendale con il fine di fornire una spiegazione più esaustiva dello stato che vivono alcuni *employee* in particolari contesti organizzativi (Sturdy, et al., 2009). Gli studi che maggiormente si sono concentrati su questo fenomeno sono quelli che andavano ad analizzare nel dettaglio la condizione lavorativa dei *temporary worker* (Garsten, 1999), dei consulenti (Czarniawska & Mazza, 2003), dei *freelancer* (Tempest & Starkey, 2004) e dei *project worker* (Sturdy, et al., 2009).

Negli ultimi decenni abbiamo, infatti, assistito ad una sempre più crescente globalizzazione che a volte ha costretto, e costringe tutt’oggi, le organizzazioni a dover reinventare il loro *business*. Il fatto che il mercato si muova in modo più veloce, significa maggiori rischi per le

imprese che hanno bisogno di esplorare continuamente nuovi territori per mantenere la loro *viability*¹.

In uno scenario come quello appena descritto, lavorare per progetti è senza dubbio una strategia che permette alle organizzazioni di minimizzare il rischio limitandolo ad un periodo di tempo prestabilito. Le innovazioni e le invenzioni sono spesso il frutto del lavoro di un *team* di persone che per un certo numero di mesi dedicano il loro *knowledge* alla ricerca della soluzione per un determinato problema.

Quando, perciò, parliamo di *project* o *temporary worker* facciamo riferimento a tutte quelle risorse che vengono inserite all'interno di un progetto e alle quali viene chiesto di lavorare, in sinergia con gli altri membri, alla realizzazione di qualcosa di nuovo in un tempo ben definito. L'opportunità di lavorare a stretto contatto con colleghi che provengono da dipartimenti diversi ed hanno *background* eterogenei è senza dubbio uno stimolo per le risorse ed incoraggia il *knowledge sharing*, aumentando la possibilità di raggiungere gli obiettivi in un tempo sensibilmente inferiore. E dal momento che le organizzazioni stanno cambiando per diventare più flessibili, utilizzare forza lavoro "flessibile" sta diventando una soluzione attraente (Garsten, 1999).

Il concetto di *liminality*, con il suo significato di transitorietà, ben si applica quindi nelle organizzazioni *project-based* in cui le risorse "a tempo" si muovono continuamente fuori e dentro i vari progetti, un processo questo che genera ansia, instabilità, necessità di mescolare ed integrare le differenze all'interno del *team* (Bredin & Söderlund, 2011). Contestualizzata in ambito lavorativo, la *liminality* ci fornisce un nuovo modo di vedere il lavoro, il quale tradizionalmente veniva descritto attraverso organizzazioni industriali organizzate secondo una struttura burocratica (Garsten, 1999). La flessibilità è qui intesa come capacità di sapersi

¹ Il termine letteralmente si traduce con "vitalità" ed indica la sopravvivenza di un'organizzazione e la sua capacità di generare un profitto sostenibile in un'ottica di lungo periodo di un'organizzazione. Più a lungo un'impresa riesce a generare profitti, migliore sarà la sua *viability* (Murray, 2017).

muovere all'interno dell'organizzazione e di saper gestire la sfida e il carattere aleatorio dei progetti.

Nelle organizzazioni *project-based*, infatti, le risorse possono doversi muovere tra vari *team* e progetti vivendo personalmente la temporaneità, oppure possono lavorare in modo stabile all'interno di un gruppo e ciò che cambia è invece il progetto, che costringe il *team* a creare continuamente il *know-how* necessario per poter affrontare le nuove sfide. Quest'ultimo tipo di *project work*, proprio per via della stabilità del *team*, non implica necessariamente che gli individui vivano lo stato di *liminality* (Borg, 2014) ed è proprio per questo che, nonostante Van Gennep e Turner affermino che sia una condizione oggettiva, è possibile invece affermare che, in alcuni contesti, il passaggio attraverso lo stato di *limen* dipenda da come i soggetti affrontano l'incertezza.

La *liminality*, sebbene possa sembrare un concetto negativo soprattutto in quanto legato alla perdita di stabilità che è invece insita in qualcosa di permanente, cela in sé anche aspetti positivi e molto spesso sono i lavoratori stessi a preferirla al lavoro regolare (Garsten, 1999). Creare instabilità in alcuni tipi di organizzazioni può, infatti, rappresentare un modo di favorire la creatività, concedendo agli individui maggiore autonomia e potere decisionale grazie al fatto che non sono soggetti agli stessi obblighi delle risorse fisse (Garsten, 1999). Può, inoltre, stimolare la creazione di conoscenza dal momento che i “*liminars*” si muovono continuamente costruendo il loro *know-how* sulle esperienze precedenti (Tempest & Starkey, 2004). Dall'altro lato, bisogna dire però che la *liminality* può portare gli individui a perdere fiducia in se stessi a causa del senso di non appartenenza cui sono continuamente sottoposti e anche a causa del fatto che molto spesso hanno un accesso limitato ad alcuni tipi di risorse quali eventi sociali o corsi di formazione aziendali (Garsten, 1999; Tempest & Starkey, 2004). Definire le caratteristiche della *liminality* non è affatto semplice. Partendo dallo studio di Garsten (1999), possiamo dire che esistono due condizioni di liminalità:

- **permanente:** quando gli individui vivono durante l'arco di tutta la loro carriera la condizione di transitorietà, passando di progetto in progetto o da un'organizzazione all'altra;
- **temporanea:** quando questa condizione viene vissuta per un periodo di tempo limitato e poi si passa ad una situazione più stabile.

A seconda dell'ambito di incertezza, poi, si hanno tipologie di liminalità differenti (Bredin & Söderlund, 2011):

- **sociale:** che riguarda le relazioni e interazioni tra le persone appartenenti ad un determinato gruppo di lavoro;
- **tecnico/tecnologica:** che riguarda le responsabilità, l'incarico specifico, e il *background* tecnico necessario per apportare il proprio contributo all'interno del *team*.

Infine, se in antropologia la *liminality* ha la caratteristica dell'unidirezionalità (Van Gennep, 1960), caratterizzando il passaggio da un periodo all'altro nell'esistenza degli individui (per esempio, dall'infanzia all'adolescenza), nelle organizzazioni *project-based* non possiamo dire che sia altrettanto unidirezionale.

1.2 L'origine della *liminality*: il rito di passaggio

La *liminality* non è altro che una delle tre fasi del rito di passaggio, è quello stato in cui più di una volta nella vita, ognuno di noi si è sicuramente trovato.

I riti di passaggio riguardano tutte le società di individui, ma tendono a raggiungere la loro massima espressione in contesti a scala ridotta, relativamente stabili e ciclici, dove il cambiamento è strettamente legato ai ritmi biologici e metereologici e alle ricorrenze piuttosto che alle innovazioni tecnologiche (Turner, 1987).

Il primo a parlare di “riti di passaggio” fu Arthur Van Gennep nel 1909, nel libro “*Les Rites de Passage*”, tradotto poi in inglese nel 1960, dopo aver svolto un accurato studio della società rurale dell’epoca (Borg, 2014). Van Gennep analizzò i riti di passaggio attraverso le vite degli individui e dei gruppi, e arrivò a notare che questi eventi hanno tutti una struttura sottostante comune (Van Gennep, 1960) che si articola in tre fasi.

- 1) *Separation*: la quale comprende tutti quei comportamenti simbolici che portano al distacco di un individuo, o del gruppo, da una condizione di stabilità che precede il momento di rottura (Turner, 1987). In questa fase i soggetti coinvolti nel processo di separazione si staccano dal flusso di attività quotidiano (Turner, 1969). È come se gli individui prendessero consapevolezza di un cambiamento o della necessità di un cambiamento e con specifici comportamenti rendessero più marcata la linea di separazione tra il prima e il dopo.
- 2) *Liminal* (anche detta *marginal* o *transition*): è una fase di ambiguità, in cui tutti i costrutti del passato si sgretolano. L’individuo, sebbene non appartenga più al precedente stato, non è stato ancora incorporato da quello successivo e l’ambiguità risiede proprio nel fatto che durante questo tempo i soggetti vivono situazioni che hanno reminiscenze del periodo precedente e contemporaneamente stimoli dal periodo seguente (Borg, 2014).

Turner (1982) ha definito questa fase una specie di limbo proprio per il suo carattere ambiguo. *Liminality* vuol dire trovarsi a cavallo tra uno stato e l’altro, tra il prima e il dopo, è come stare sulla soglia della porta senza aver completamente lasciato la stanza precedente né essere entrato in quella successiva. È per sua natura una fase di transizione e come tale caratterizza molti cambiamenti importanti nella vita degli individui, come per esempio anche il periodo che precede il matrimonio.

3) *Incorporation* (o *riaggregation*): in questa fase il soggetto viene incorporato nel nuovo stato, che dovrebbe essere relativamente stabile e ben definito (Borg, 2014). La fase di transizione è completamente ultimata e in virtù dell'appartenenza ad un nuovo *status* l'individuo ha diritti e doveri ben definiti e strutturati e ci si aspetta che si muova nel nuovo spazio in conformità alle nuove norme comportamentali e secondo specifici *standard* etici (Turner, 1987).

Come già accennato, Van Gennep sviluppò il concetto di rito di passaggio in seguito a studi di tipo antropologico, ma fu lo stesso autore a sottolineare come questo fenomeno non sia confinato solo a specifiche "crisi" biologiche (Turner, 1987). Turner (1987) fa, inoltre, notare come lo sviluppo del rito di passaggio possa tranquillamente uscire dai confini sociologici per andare ad abbracciare anche realtà diverse come per esempio quella politica.

Proprio per il suo legame con il mondo del lavoro e con vari aspetti sociali, il concetto di *liminality* fu introdotto in numerose aree di ricerca tra cui la letteratura e la religione. Dagli anni Novanta in poi, i ricercatori hanno iniziato ad utilizzare questo termine negli studi di organizzazione aziendale e *management*, dal momento che si è rivelato essere un utile costrutto teorico per cercare di capire meglio alcune dinamiche all'interno delle organizzazioni contemporanee (Borg, 2014).

Turner (1969) ha poi contribuito a sviluppare ulteriormente il concetto di *liminality* andando a studiare come l'essere a cavallo tra due stati possa avere degli effetti anche sull'identità degli individui. L'essere temporaneamente indefiniti può scatenare un senso di debolezza e incertezza, che spinge a creare delle cosiddette "*communitas*", luoghi temporanei in cui cercare di definire la propria identità, non costruite secondo gerarchia, ma secondo equità tra coloro che vivono lo stato di *liminality*.

Nei suoi lavori successivi, Turner (1982) ha esteso il concetto di liminalità introducendo la nozione di "*liminoid*", la quale va a porre enfasi su come alcuni individui scelgano

liberamente se entrare o meno in una determinata fase a cavallo tra due differenti realtà. Questo concetto si basa, quindi, sulla libertà degli individui di poter scegliere, mentre lo stato liminale ha un carattere obbligatorio (Borg, 2014). Turner nei suoi studi argomenta come questo fenomeno riguardi generalmente gli artisti che scelgono in modo volontario di vivere al di fuori degli schemi sociali, collegando il concetto di *liminoid* al piacere, mentre quello di *liminality* resta per lo più legato al mondo del lavoro e dei cambiamenti sociali.

Sulla scia di Czarniawska e Mazza (2003) che hanno argomentato in modo valido come il concetto di *liminality* prevalga su quello di *liminoid* nel mondo delle *consulting organization*, anche io ho deciso di portare avanti il mio studio avendo come base di riferimento la definizione di *liminality* e provando ad estendere questo concetto ad una nuova categoria di soggetti. Nello specifico le ragioni per cui ha senso studiare la *liminality* piuttosto che la *liminoid* con riferimento ai tirocinanti sono:

- a) in primo luogo, il fatto che non scelgano volontariamente di vivere in uno stato di ambiguità, ma siano costretti a causa della nuova concezione del mondo del lavoro;
- b) in secondo luogo, lo studio che Eriksson-Zetterquist (2002) ha elaborato sul fatto che i tirocinanti vivano tutte le fasi del rito di passaggio, ed in particolare accusino l'ambiguità legata alla temporaneità dello stato, dello spazio e della posizione che vivono.

Sarà interessante, quindi, capire se gli stagisti abbiamo o meno consapevolezza dello stato in cui vivono ed indagare in che modo gestiscono, se la gestiscono, questa ambiguità.

1.3 Dall'identità individuale all'identità organizzativa

Dare una definizione univoca di identità individuale è sicuramente una sfida. Sul tema, infatti, si interrogano da sempre filosofi e studiosi di antropologia, ma forse quando si parla di

individui e del modo che questi hanno di interagire tra di loro, non è possibile trovare un'unica verità.

La teoria dell'identità sociale afferma che le persone provano a definire se stessi partendo da quelle caratteristiche essenziali del proprio essere (Steel, 1988) avendo la tendenza a concentrarsi sugli aspetti personali che li differenziano dagli altri (Tajfel & Turner, 1985).

Difronte alla difficoltà di spiegazione del concetto d'identità, Goffman (1959), Erickson (1964) e Gergen (1985) hanno cercato di trovare una definizione "fattibile". Il loro lavoro converge verso una soluzione probabilmente poco intuitiva: l'identità ha una maggiore utilità se vista come struttura generale per comprendere l'uomo in quanto essere che cresce e definisce se stesso attraverso le relazioni sociali. Tutti e tre sostengono infatti che gli individui imparano ad assegnarsi delle etichette socialmente prefabbricate partendo dall'interazione con gli altri.

Guardandoci attorno, è facile notare come le persone molto spesso vantino l'appartenenza ad un gruppo, e questo bisogno di identificazione deriva dalla profonda necessità umana di instaurare delle relazioni per imparare, condividere e sentirsi più forti.

Dichiarare di appartenere ad un gruppo richiede, infatti, che 1) ci si identifichi con il gruppo stesso, 2) siano presenti dei caratteri distintivi individuabili e 3) tutti i membri vivano il senso di appartenenza (Zabusky & Barley, 1997).

Il concetto di identità organizzativa, invece, fu inizialmente introdotto da Albert e Whetten (1985) e sviluppato ulteriormente dallo stesso Whetten (2006) con il fine di comprendere tutti quegli aspetti duraturi, centrali e distintivi di un'organizzazione tali da permetterle di distinguersi dalle altre (Whetten, 2006).

Definire la propria identità organizzativa è per le imprese uno dei fattori più critici in quanto il modo in cui queste si presentano sul mercato ne determina non solo l'identità, ma anche e soprattutto la sopravvivenza. Bisogna, inoltre, riconoscere che sono gli individui che

compongono l'organizzazione a determinarne l'identità, oltre all'industria di appartenenza e alla struttura interna (Gioia, et al., 2010).

La disciplina teoretica dell'identità organizzativa ha sempre sostenuto che all'interno delle organizzazioni i diversi gruppi di individui potrebbero avere percezioni differenti degli aspetti centrali dell'identità organizzativa (Albert & Whetten, 1985). Più di recente, poi, uno studio empirico ha fornito un importante sostegno a questa teoria dimostrando come all'interno di un'impresa possano effettivamente esserci variazioni nella percezione dell'identità organizzativa (Elsbach, 2001).

Per spiegare i motivi di queste differenti percezioni i vari autori si sono concentrati sugli aspetti di identità sociale che partono principalmente da motivi di miglioramento personale (ed egoistico) dei membri dell'organizzazione. Queste ricerche dimostrano come gli individui il più delle volte scelgano di concentrarsi su specifiche dimensioni dell'identità organizzativa o "categorizzazioni d'identità" (Elsbach & Kramer, 1996) e nello specifico scelgano quegli aspetti che si riflettono positivamente su loro stessi (Hornsey & Hogg, 2000).

Pertanto, gli studi sull'identità sociale suggeriscono che gli individui appartenenti ad un sistema sono più motivati ad individuare delle categorizzazioni positive di identità e quindi a farle proprie. Questo approccio selettivo verso le categorizzazioni di identità positive è particolarmente forte tra quei membri che si identificano con l'organizzazione e percepiscono una reale sovrapposizione tra la loro identità sociale e quella organizzativa (Mael & Ashforth, 1992; Riketta, 2005).

Il bisogno che hanno gli individui di crearsi una propria identità all'interno del contesto lavorativo in cui si trovano è strettamente legato al tema del senso di appartenenza ad un'organizzazione. Lavorare per progetti, cambiando di continuo *team*, può rendere difficile questo processo di definizione del proprio essere dando origine ad una serie di "azioni

liminali” che possono riguardare per esempio nuovi modi di lavorare o di comportarsi derivanti dalla necessità di definire il proprio “posto” (Gioia, et al., 2010).

Ancora più sfidante è forse la condizione degli stagisti all’interno delle organizzazioni *project-based*, trovandosi questi a dover affrontare la separazione da uno *status* ben definito per entrare in una nuova dimensione, quella lavorativa, più incerta. È un momento in cui la possibilità futura esiste in concomitanza alla certezza del passato e il cambiamento, sebbene porti verso un periodo di incertezza, risulta necessario.

La definizione di un’identità, a qualsiasi livello, richiede inevitabilmente quello che Henfridsson e Yoo (2014) definiscono come “*shift*” di traiettoria, un mutamento tale per cui la nuova strada sembra meno sicura rispetto alla precedente, ma va comunque percorsa. Questo risulta particolarmente evidente, da un punto di vista organizzativo, nei periodi di cambiamento in cui l’identità dell’intera organizzazione viene messa in discussione e agli individui è chiesto di ripensare se stessi all’interno del nuovo sistema.

Per concludere, ricordando che la *liminality* è uno stato fortemente caratterizzato dalla componente soggettiva, fermo restando l’oggettività dell’incertezza, ritengo che la ricerca di un’identità, sia organizzativa che individuale, sia sicuramente terreno fertile per la condizione di liminalità. L’identificazione di se stessi è un importante stimolo al lavoro di qualità e sarebbe interessante indagare quante organizzazioni hanno questa consapevolezza e quali strategie adottano per minimizzare le componenti negative della *liminality*.

1.4 Differenti approcci al concetto di *liminality*

Data la duttilità del termine, è a mio avviso difficile riuscire a trovare una definizione univoca di *liminality*. Contestualizzando il fenomeno in ambito lavorativo, però, Borg (2014) individua tre importanti approcci al concetto di *liminality* che vanno a descrivere diversi fenomeni organizzativi.

1. Liminalità come processo

Si riferisce ad un cambiamento che coinvolge sia gli individui che le organizzazioni e si avvicina molto all'originario utilizzo antropologico del termine denotando il passaggio attraverso tutte e tre le fasi del rito di passaggio.

Sul piano individuale, i soggetti si trovano a cavallo tra due diverse identità professionali. Beech (2011) per esempio, ha riscontrato un legame tra la costruzione di un'identità professionale e l'evolversi della fase liminale all'interno del rito di passaggio.

Per ciò che riguarda invece il livello organizzativo, alcuni studi hanno messo in risalto come intere organizzazioni possano attraversare la fase di *liminality* durante un periodo di cambiamento (Czarniawska & Mazza, 2003; Howard-Grenville, et al., 2011).

2. Liminalità come posizione

Il filone di letteratura che analizza questa tipologia di *liminality* si concentra sugli individui e sostiene il carattere liminale di alcune posizioni lavorative.

Garsten (1999) nel suo studio ci mostra come nel caso dei *temporary workers* la liminalità sia continua ed in questo caso i soggetti vivono solamente una parte del rito di passaggio perché sostanzialmente non arriveranno mai alla fase di *incorporation*.

Questo secondo approccio sottolinea come alcuni individui nel loro percorso di carriera si trovino a dover convivere con il perpetuo senso di non appartenenza, almeno in senso formale (Borg, 2014) e a lavorare all'interno di strutture atipiche che creano negli individui quel senso di ambiguità proprio del fenomeno. Esempi possono essere non solo i “*temp*”, ma anche i *freelancer* (Tempest & Starkey, 2004), i consulenti (Czarniawska & Mazza, 2003; Sturdy, et al., 2009) e gli *intern*².

² Con il termine “*temp*” si vuole indicare quegli individui che lavorano per un certo periodo di tempo su un progetto all'interno di una specifica organizzazione per poi lasciarla ed essere assegnati ad un altro progetto in un'organizzazione differente; i *freelancer* sono quei soggetti che senza alcun tipo di contratto di lavoro dipendente svolgono un lavoro per una o più società come liberi professionisti; per consulenti si intendono tutti

Ci sono, quindi, due caratteristiche che rendono una determinata posizione lavorativa oggettivamente liminale (Borg, 2014): (1) la transitorietà, che si riferisce alla caratteristica temporale dei compiti/progetti; (2) l'ambiguità strutturale, che invece riguarda la non appartenenza formale ad un'organizzazione e quindi ad un determinato dipartimento. E questa seconda caratteristica fa sì che i soggetti non abbiano norme, *routine* e/o strutture di riferimento.

3. **Liminalità come spazio**

Dagli studi di Czarniawska e Mazza (2003) emerge chiaramente come anche gli spazi organizzativi possano trasformarsi in ambienti liminali dove le regole e le strutture tradizionali vengono sospese e rinegoziate (Borg, 2014). Molto spesso capita che in organizzazioni *project-based* i luoghi di lavoro seguano logiche non convenzionali che possono creare ambiguità (è il caso, per esempio, del lavoro *home based*, dove i tempi e le regole della vita casalinga vanno coordinati e sovrapposti a tempistiche e regole lavorative).

Gli spazi liminali a livello organizzativo possono esistere sia all'interno che all'esterno dei confini organizzativi. Un esempio della prima fattispecie potrebbero essere tutti quegli eventi esogeni che portano l'organizzazione a vivere momenti di ambiguità e confusione; nel secondo caso invece, la *liminality* al di fuori delle mura aziendali possono viverla per esempio i consulenti, i quali di sovente si trovano a vivere situazioni al confine tra ciò che potrebbe essere definito ludico e ciò che invece è strettamente lavorativo (Sturdy, et al., 2009). Basta pensare che un consulente spesso si ritrova a pranzo con il proprio cliente, ed in un'occasione apparentemente informale e di svago è comunque tenuto a comportarsi in modo *compliant* al ruolo aziendale che ricopre.

quegli individui regolarmente impiegati all'interno di una società di consulenza; infine con *intern* si intende indicare quei soggetti che stanno svolgendo un periodo di formazione professionale all'interno di un'organizzazione.

In parte il mio studio comprende tutti e tre gli approcci, sebbene il primo sia maggiormente aderente alla mia indagine. Come già sottolineato, gli *intern* vivono tutto lo sviluppo del rito di passaggio e quindi la fase di *liminality* è nel loro caso solo una fase, con un inizio ed una fine. Allo stesso tempo, sono sicura, anche a seguito di esperienze personali, che durante il periodo di limbo gli stagisti soffrano di un'assenza di identificazione: non riescono più a dire di essere semplicemente studenti e soprattutto non si sentono più tali, ma al contempo non si sentono ancora completamente parte dell'organizzazione in cui hanno intrapreso il percorso di formazione professionale. Ecco allora che anche i tirocinanti sono a cavallo tra due diverse identità e, tra la debolezza legata al senso di distanza dall'organizzazione e lo stimolo ad apprendere quanto più possibile da quella che quasi sicuramente sarà la prima esperienza lavorativa, devono costruire o ricostruire il loro io, la loro forma in un determinato spazio.

1.5 La *liminality* degli stagisti

Guardando alla letteratura in tema di *liminality* è facile accorgersi che molti degli studi precedenti prendono in esame i lavoratori "temporanei", quelli che vivono l'ambiente aziendale per un periodo di tempo limitato (Garsten, 1999); altri invece si soffermano sullo stato di incertezza che vivono i consulenti con la definizione di nuovo spazio per l'appunto "liminale" (Czarniawska & Mazza, 2003). Il mio obiettivo è invece quello di indagare la *liminality* da un altro punto di vista, provando a porre l'attenzione su una categoria di soggetti che vive questa condizione in un modo, a mio avviso, nuovo e ancora poco studiato.

Gli stagisti, durante la fase di formazione professionale, si trovano nella parte più periferica delle organizzazioni (Harvey, 1989) e molto spesso, come i "*temp*", non sentono di appartenere completamente all'azienda in cui vanno ad inserirsi (Garsten, 1999).

In contesti organizzativi molto grandi, poi, la sensazione di essere una risorsa marginale può essere particolarmente accentuata e la posizione di stagista a volte fornisce scarse possibilità

di dimostrare il proprio effettivo potenziale. Il modo in cui gli individui utilizzano le loro abilità e capacità dipende fortemente da come questi percepiscono il lavoro e più in generale l'ambiente lavorativo (Borg & Söderlund, 2015). Per poter apprezzare le effettive capacità dei giovani, sarebbe necessario coinvolgerli il più possibile nelle attività aziendali e dare loro la possibilità di integrarsi e di indagare in modo approfondito il nuovo mondo di cui fanno parte. A differenza dei *project* o *temporary workers*, gli *intern* vivono un tipo di liminalità temporanea, limitata in genere a sei mesi.

Partendo dallo scarso senso di appartenenza che li accomuna ai *temp* (Garsten, 1999) e dall'analisi fatta da Eriksson-Zetterquist (2002) su come i tirocinanti vivano la liminalità insieme a tutte le altre fasi dei riti di passaggio, sono arrivata a poter affermare che gli *intern* vivono nello specifico due diverse tipologie di *liminality* che ho definito come segue:

- **sociale/professionale:** in quanto si trovano a metà tra l'ingresso nel mondo del lavoro e la fine del percorso accademico. Generalmente, infatti, gli stagisti intraprendono un'esperienza di formazione professionale contestualmente alla conclusione del percorso di laurea trovandosi in questo modo a vivere quell'incertezza che caratterizza tutti quegli individui che si trovano "nel mezzo".
- **organizzativa:** in quanto non si sentono ancora parte dell'organizzazione a causa del periodo di "prova" cui sono sottoposti. Ritengo che in questo caso l'incertezza riguardi principalmente il futuro: non c'è garanzia, infatti, che i giovani vengano inseriti in azienda alla fine dell'esperienza di stage e questo potrebbe in qualche modo influenzare il loro senso di appartenenza all'organizzazione e di condivisione dei valori e della cultura organizzativa.

Durante la loro esperienza, non è difficile che gli stagisti, in analogia ai *project worker*, vivano situazioni di *burn out* (Bredin & Söderlund, 2011) causate dalla difficoltà di riuscire a trovare il giusto *work-life balance*. Spesso infatti i manager che li coordinano hanno la

tendenza ad assegnare loro numerosi *task*, cosa che da un lato risulta stimolante ed incoraggia e velocizza l'apprendimento, ma se non si lascia loro il tempo di metabolizzare quanto imparano si rischia dall'altro lato di demotivarli e non farli sentire all'altezza.

2. Project-Based Organizations

1.1 Progetto

“I progetti in tutte le loro forme e finalità sono oggi parte integrante del nostro modo di vivere quotidiano, in una società sempre più caratterizzata da una vena di marcata e diffusa progettualità” (Bassi, et al., 2010).

Il progetto può essere definito come un'organizzazione nell'organizzazione oppure, utilizzando le parole di Turner (2003), come una *temporary organization*. Per Turner “il progetto è un tentativo in cui risorse umane, materiali e finanziarie vengono organizzate in modo nuovo, al fine di intraprendere uno scopo unico di lavoro, di una data specificazione, soggetto a limitazioni di tempo e costo, al fine di raggiungere un cambiamento benefico definito attraverso obiettivi qualitativi e quantitativi” (Turner, 1993). Ecco quindi che, sebbene la progettualità definisca la maggior parte delle situazioni della nostra vita, elaborare e portare a compimento l'idea sottostante il progetto attraverso una serie definita di attività non è sicuramente semplice e richiede la capacità di saper lavorare in modo coordinato.

In genere le attività per la realizzazione di qualcosa di complesso devono essere organizzate secondo una determinata logica. Riprendendo il modello delle interdipendenze di Thompson (1967), spiegato di consueto nei corsi di organizzazione aziendale ed applicato al lavoro svolto dalle unità dell'industria manifatturiera, è possibile capire che esistono diversi modi

attraverso cui un progetto può essere portato a termine e che le attività che lo compongono hanno bisogno di essere coordinate. Più nel dettaglio, l'interdipendenza tra le attività che compongono un progetto può essere:

- a) **generica**. In questo primo caso, le attività non interagiscono direttamente tra di loro ed ogni *task* si articola nella recezione di un determinato input e nella produzione di un determinato *output* che, in maniera indipendente, ma al contempo aggregata (alle altre attività) contribuisce alla realizzazione del progetto. Questo tipo di interdipendenza richiede scarsa coordinazione in quanto le attività collaborano in modo del tutto indipendente al raggiungimento dell'obiettivo.
- b) **sequenziale**. La parola stessa determina questo secondo tipo di interdipendenza. A differenza del primo, richiede sicuramente un lavoro di coordinazione in quanto l'*output* prodotto da un'attività diventa l'*input* per quella successiva. Il progetto si costruisce, quindi, grazie al completamento della sequenza di attività che, una dopo l'altra, contribuiscono alla definizione del progetto.
- c) **reciproca**. È il tipo di interdipendenza più complesso, che richiede un livello elevato di coordinazione. Il prodotto di ogni attività è l'*input* dell'attività successiva e l'*output* di quest'ultima ha la funzione di input per la prima. Si crea, così, un'influenza reciproca, certamente più difficile da gestire e coordinare.

La complessità appena descritta, che riguarda l'ideazione e poi lo sviluppo in termini pratici di un progetto, spiega il motivo per cui è indispensabile all'interno di questo tipo di organizzazioni implementare un efficace sistema di *project management*.

La realizzazione di un progetto avviene tramite il consumo di risorse (Munns & Bjeirmi, 1996) e la gestione delle attività risulta complessa anche con riferimento alla necessità di collocare le risorse in modo appropriato. Soprattutto, il progetto è un lavoro articolato da soggetti, per questo il sistema di *project management* dovrebbe conoscere approfonditamente

le tematiche inerenti la gestione del personale. È importante quindi che il *project management* e lo *human resource management* camminino di pari passo (Bredin & Söderlund, 2011).

Bassi et al. (2010) nel testo “*Come partecipare ad un progetto*”, descrivono anche il ciclo di vita del progetto riprendendolo dal Project Management Institute (PMI). Per ciclo di vita del progetto si intende “una raccolta di fasi di progetto, generalmente in sequenza, il cui nome o numero sono determinati dalle esigenze di controllo dell’organizzazione o delle organizzazioni coinvolte nel progetto” (Project Management Institute, 2008a). Pensando a come gestirlo, bisogna tenere a mente che ogni progetto ha un ciclo di vita differente, che cambia in base al settore di appartenenza dell’organizzazione, dell’ambiente organizzativo e del contenuto del progetto stesso. Come spesso accade per una piccola azienda, “i costi e i carichi di lavoro sono bassi all’inizio ed aumentano quando il progetto è in esecuzione” e lo stesso avviene per il livello di incertezza (Bassi, et al., 2010). Infine ogni progetto essendo una raccolta di fasi richiede delle revisioni in corso d’opera al fine di verificare se si è o meno in linea con gli obiettivi e i tempi fissati *ex ante*.

Il PMI (2008a) definisce una fase di progetto come “una raccolta di attività [...] collegate tra di loro logicamente e generalmente culminanti nel completamento di un importante *deliverable* [...]”. Le fasi di progetto vengono solitamente completate in sequenza, ma in alcune situazioni particolari [...] possono anche sovrapporsi”.

Le fasi di progetto vanno gestite applicando appositi processi di *project management* che sono aggregati secondo appositi gruppi; ogni gruppo di processi si articola in (Bassi, et al., 2010):

- Avvio: richiesta formale di inizio dell’intero progetto.
- Pianificazione: sviluppo del piano di azione, dei confini e degli obiettivi.
- Esecuzione: svolgimento secondo la definizione nel piano di azione.
- Monitoraggio e controllo: verifica e revisione del progresso e identificazione delle aree su cui è necessario intervenire con delle modifiche.

- Chiusura: finalizzazione delle attività e chiusura formale del progetto.

Per evitare confusione, è utile ribadire che ogni processo di *project management*, con le sue cinque articolazioni, rappresenta una fase di progetto.

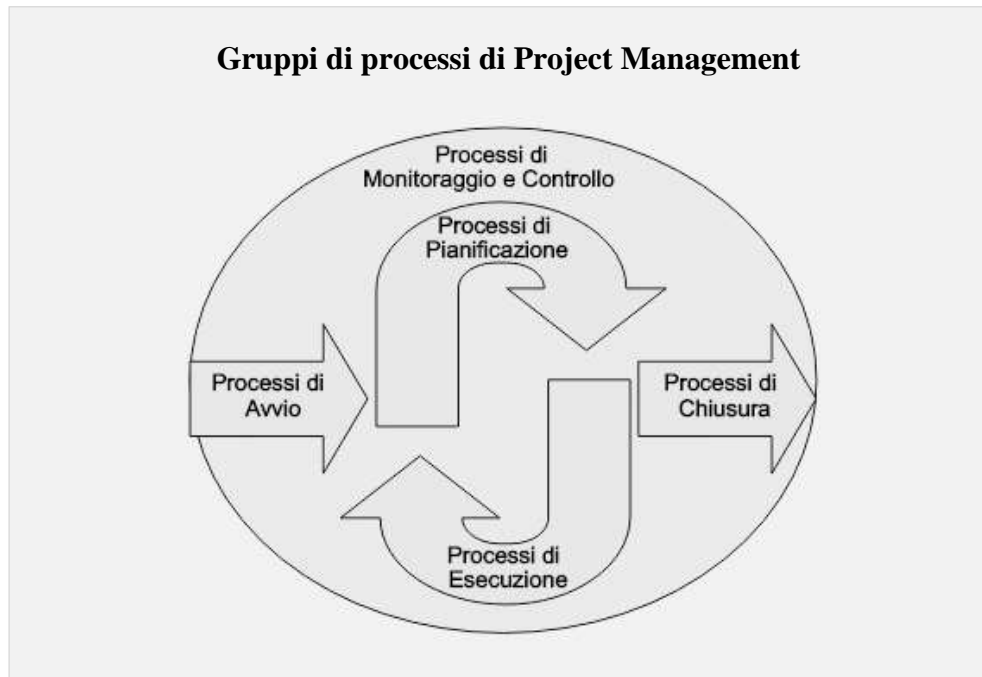


Fig. 1. Tratta da: *Istituto Italiano di Project Management (PMI)*

1.2 *Project Management*

Lo sviluppo del *project management* ha subito un profondo cambiamento nel corso degli ultimi cinquant'anni, e ci si aspetta che questo cambiamento continui nel corso del XXI Secolo (Kerzner, 2003).

Prima di darne una definizione e di indagarne le caratteristiche, è utile riprendere lo studio di Kerzner (2003) sull'evoluzione del *project management*, provando a capire come questo sia cambiato dal 1940 ad oggi.

Agli esordi, il *project management* era un'attività affidata ai *line manager*³, i quali gestivano i progetti secondo l'*over-the-fence-management*, che in italiano potrebbe essere tradotto come “oltre la recinzione”. I manager a capo delle funzioni aziendali si occupavano di svolgere il lavoro necessario alla loro *line* e una volta terminato, lanciavano il progetto “oltre la recinzione” che delimitava la loro attività, nella speranza che qualcuno se ne occupasse. I problemi con questo sistema di gestione di un progetto erano però molteplici. In primo luogo, un progetto che viene letteralmente scaricato ad un altro team, senza una gestione integrata, non garantisce al cliente, che dovrebbe beneficiare del prodotto finale, un singolo punto di contatto cui fare riferimento durante l'esecuzione della commessa. Inoltre, una gestione a compartimenti stagni comporta una perdita di tempo notevole, specialmente per via della scarsa comunicazione.

Kerzner (2003) nel suo libro illustra come la situazione negli Stati Uniti sia cambiata a seguito dello scoppio della Guerra Fredda: la necessità di costruire armi più velocemente e di avere all'interno dell'organizzazione unici punti di contatto nella comunicazione con il governo statunitense, ha comportato la necessità di ridefinire il modo in cui i progetti venivano gestiti. È a questo punto probabilmente che nasce la figura del *project manager*, quel soggetto responsabile di tutte le fasi di un progetto.

Il *project management* si è sviluppato più per necessità che per volontà e la sua lenta diffusione può essere dovuta specialmente alla paura di doversi adattare alle nuove tecniche indispensabili per la sua corretta implementazione.

Dagli anni Sessanta, la classe dirigenziale ha cercato un modo per adattarsi in modo veloce ai cambiamenti ambientali dell'epoca, introducendo nuove tecniche manageriali e sviluppando nuove strutture organizzative. I fattori che venivano presi in considerazione nel momento di

³ Il *line manager* viene di solito identificato come quel soggetto responsabile di una determinata funzione all'interno dell'organizzazione. È quel *manager* a capo di una unità organizzativa in cui le risorse umane hanno conoscenze omogenee e viene individuato più facilmente all'interno di quelle organizzazioni con una struttura funzionale **Specificata fonte non valida.**

mettere in atto il cambiamento a favore di un *project management* più strutturato erano l'ambiente e le attività. Un'organizzazione è tanto più *project-driven* quanto più è inserita in un ambiente dinamico e svolge attività complesse.

È chiaro come non tutte le organizzazioni abbiano la necessità di definire un solido sistema di *project management*, ma sicuramente ne hanno bisogno tutte quelle imprese che hanno la necessità di integrare tra loro diverse attività e che sviluppano progetti intra funzionali.

A partire dagli Novanta, le organizzazioni hanno iniziato a capire l'importanza di implementare un sistema di *project management* nel più breve tempo possibile. Kerzner (2003) spiega come sia il *middle management* in genere ad accorgersi che c'è bisogno di un cambiamento in quanto composto dai primi individui che concretamente si interfacciano con i progetti e la necessità di gestirli.

A questo punto è possibile dare una definizione più dettagliata di *project management*. Il PMI (2008a) lo definisce come "l'applicazione di conoscenze, abilità, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti". Munns e Bjeirmi (1996) lo definiscono invece come un processo che ha il fine di controllare il raggiungimento degli obiettivi di un progetto. Utilizzando le strutture organizzative esistenti, il *project management* cerca di gestire il progetto attraverso l'applicazione di una serie di strumenti e tecniche, senza però influenzare negativamente le operazioni della *routine* aziendale (Kerzner, 2003).

La gestione consapevole di un progetto è un'attività necessaria in quanto permette di (Munns & Bjeirmi, 1996):

- definire il lavoro;
- stabilire le scadenze;
- allocare efficacemente le risorse;
- pianificare le attività;
- verificare l'esecuzione delle attività pianificate;

- monitorare i progressi e gli scostamenti;
- coordinare gli aggiustamenti rispetto al piano di progetto iniziale.

Gli obiettivi del *project management* sono (Duncan & Gorsha, 1983):

- 1) consegnare in tempo,
- 2) all'interno dei costi preventivati a budget,
- 3) garantendo la *customer satisfaction*.

I fattori però che influenzano il raggiungimento di questi obiettivi e che possono portare al fallimento di un progetto, sono molteplici. Secondo Morris e Hugh (1986), il successo di un progetto dipenderebbe dall'avere obiettivi realistici e definiti, un buon livello di competizione, *customer satisfaction*, profittabilità, presenza di terze parti all'interno del progetto, predisposizione del mercato, la giusta percezione del valore del progetto e la corretta implementazione dei processi necessari al suo completamento.

Come è possibile dedurre, il *project management* gioca un ruolo fondamentale per il successo di un progetto, ma d'altro canto ci sono numerosi fattori che non sono sotto il diretto controllo di questa attività. Come fa notare Avots (1969), è necessario considerare anche tutti quegli aspetti che non riguardano la gestione del progetto, bensì la fase antecedente:

- basi inadeguate per la creazione di un progetto;
- la persona sbagliata come *project manager*;
- assenza e/o scarso supporto da parte del *top management*;
- attività non definite adeguatamente;
- mancanza di adeguate tecniche di *project management* o l'utilizzo di queste in modo improprio;
- chiusura del progetto non pianificata;
- scarso impegno e coinvolgimento.

Ci sono, per cui, moltissime scelte che devono essere fatte sia nella fase antecedente che durante la gestione di un progetto. Pertanto manovre *standard* di azione non possano essere definite a priori in quanto ogni progetto, come si legge sopra, è unico e irripetibile e in quanto tale deve essere gestito attraverso attività pensate *ad hoc*. Le difficoltà e gli imprevisti che sorgono *in itinere* rendono poi impossibile la definizione *ex ante* di attività specifiche: il *project management* deve saper delimitare i confini di un progetto e le sue linee guida e al contempo saper gestire tutte le complessità che sorgono strada facendo, tenendo sempre a mente che un progetto è fatto principalmente di persone che lavorano in modo integrato per raggiungere insieme un obiettivo comune.

Infine, sebbene possa essere interessante andare ad indagare in modo approfondito le difficoltà legate al *project management* e alla gestione delle risorse umane, questo si discosta alquanto dal fine della mia ricerca. Era utile in questo caso spiegare in modo generale cosa vuol dire gestire un progetto e consapevolizzare il lettore riguardo le complessità di questo nuovo modo di pensare la realtà aziendale, per andare poi a spiegare in quale ambiente vengono inseriti oggi gli *intern* e come anche questa spinta della società moderna verso la continua progettualità incida sullo stato di *liminality* che questi vivono.

1.3 Organizzazioni *Project-Based*

Negli ultimi anni, i rapidi cambiamenti tecnologici e i mutamenti dei modelli di competizione e commercio internazionale hanno messo a dura prova le capacità delle organizzazioni di rispondere in modo tempestivo alle minacce dei *competitors*. Ecco perché dalla fine degli anni Ottanta le imprese hanno iniziato a cambiare il loro modo di pensare e approcciare la competizione (Miles & Snow, 1986).

Grazie agli studi degli ultimi settant'anni, sappiamo che le industrie competono secondo diversi tipi di strategie: dalla *cost leadership* alla differenziazione alla focalizzazione su un certo segmento di mercato (Porter, 1980). E in questo scenario particolarmente dinamico le imprese hanno sentito e sentono ancora la necessità di organizzarsi secondo un modello più flessibile, che conceda di rispondere in modo rapido ai cambiamenti. Questo modello, negli ultimi anni, ha trovato una risposta nelle organizzazioni per progetti.

Una delle definizioni più complete delle *project-based organization (PBO)*, la troviamo nel lavoro di Hobday (2000). Questi spiega come le PBO, al contrario delle organizzazioni di tipo funzionale, vengano viste idealmente adatte a gestire la crescente complessità di produzione, il veloce cambiamento del mercato, le innovazioni, l'incertezza tecnologica e la necessità di controllare in modo più efficiente business intra-funzionali. Secondo Hobday (2000), le PBO sono tutte quelle organizzazioni in cui il progetto rappresenta l'*output* principale e nelle quali non esiste un formale coordinamento verticale. Questa definizione, seguendo la vena critica di Bredin e Söderlund (2015), sarebbe un po' troppo limitata ed orientata prevalentemente verso quel tipo di organizzazioni in cui il progetto domina su qualsiasi altra struttura. I due autori invece ricordano come anche quelle organizzazioni in cui la guida per funzioni risulta avere un'influenza maggiore di quella per progetto, possano essere definite PBO.

Al fine di avere più chiaro possibile il concetto di organizzazioni per progetto, ho ritenuto utile presentare anche altre due definizioni che prendono rispettivamente in considerazione la tipologia di contratto lavorativo e la ricorrenza dei progetti.

Söderlund (2000) nella sua ricerca distingue quattro tipi diversi di PBO prendendo come dati di analisi la permanenza o temporaneità della struttura lavorativa e del contratto di lavoro. Vengono pertanto definite organizzazioni per progetto tutte quelle caratterizzate da individui con un contratto di lavoro permanente all'interno di strutture che lavorano su progetti temporanei.

Dall'altro lato, Packendorff (2002) prende in esame la tipologia di lavoro andando ad analizzare l'affiliazione dei soggetti (al contesto organizzativo o al singolo progetto) e se il lavoro per progetti risulta essere una *routine* o l'eccezione. È così che possiamo definire PBO tutte quelle organizzazioni in cui gli individui hanno un legame con il contesto organizzativo e in cui i progetti sono una consuetudine.

Hobday (2000) nel suo lavoro, partendo dallo studio di Galbraith (1971, 1973) ed integrandolo con quello di Larson e Gobeli (1987, 1989), ci fornisce anche una panoramica dettagliata sulle forme organizzative e sulle differenze nel passaggio da una forma funzionale pura ad una per progetti pura. Nel suo lavoro, vengono analizzate le specifiche di sei tipologie di organizzazioni. Nella forma funzionale la dimensione del progetto non esiste; nella PBO pura invece scompaiono completamente le funzioni e tutta la struttura ruota intorno ai progetti i quali guidano l'allocazione delle risorse. In tutte le forme intermedie, le quattro restanti, troviamo un passaggio graduale dalla funzionale alla struttura per progetto passando per una struttura matriciale in cui i progetti e le funzioni coesistono e i *project manager* sono gerarchicamente allo stesso livello dei *line manager*.

Una *PBO* pura potrebbe adattarsi a tutte quelle organizzazioni orientate su progetti ad alto contenuto innovativo o che si concentrano prevalentemente su un enorme progetto come ad esempio quelle imprese che si occupano della costruzione di navi o aerei e che devono necessariamente condividere risorse e conoscenze con altre imprese che collaborano allo stesso progetto (Hobday, 2000). Al contrario, una forma a matrice risulta presumibilmente un'ottima scelta quando un'organizzazione si trova a dover gestire diversi progetti che vedono la necessità di mettere insieme per periodi limitati risorse eterogenee di funzioni differenti.

Ponendo l'attenzione sulle società di consulenza, non è semplice identificare una struttura che possa essere considerata, citando Taylor, la "*one best way*". Spesso, infatti, lavorando su progetti diversi per diversi clienti, accade che i dipartimenti collaborino per portare a termine

una commessa. Sebbene lavorino per progetti, nei casi in cui la struttura funzionale rimane intoccata le risorse si muovono come un flusso continuo tra un progetto e l'altro. In altri casi, però, è preferibile operare interamente per progetti, lasciando che siano questi a guidare il processo produttivo allontanandoci in questo modo dalla classica gestione sia della struttura meccanicistica che di quella organica. È fondamentale in questo caso non dimenticare che sebbene il progetto sia l'innescò di tutto il sistema, è sempre inserito all'interno di un contesto organizzativo predefinito (Sydow, et al., 2004). Fare della progettualità il centro del proprio *business* costringe le organizzazioni a sviluppare struttura, strategia e capacità intorno alle necessità dei progetti che a volte tagliano in modo trasversale i settori convenzionali e i confini aziendali (Hobday, 2000).

1.3.1 Le caratteristiche delle *PBO*

Quanto detto finora ci permette di presentare cinque caratteristiche comuni a tutte le organizzazioni *project-based* (Bredin & Söderlund, 2011). Data la progettualità e la necessità di coordinare risorse diverse, le *PBO* sono:

- 1) *goal oriented*. Per consegnare in tempo un progetto è necessario fissare degli obiettivi e monitorare tutte le fasi del lavoro. Molto spesso capita che il progetto sia chiaro in termini di processo e di obiettivi, in tal caso è importante il controllo dell'*outcome*. In altri casi però il progetto può articolarsi su un processo non chiaro e altrettanto ambigui possono essere gli obiettivi da raggiungere.

Nelle società di consulenza tipicamente il progetto è commissionato dalle aziende clienti che richiedono uno specifico servizio. L'obiettivo il più delle volte risulta chiaro, mentre il processo potrebbe non esserlo. Nelle organizzazioni che lavorano per

progetti il singolo processo può rappresentare un progetto ed essere l'*output* per un altro *team* di lavoro.

- 2) *team oriented* e *knowledge intensive*. Le *PBO* hanno la necessità di integrare la conoscenza in modo veloce e flessibile così da raggiungere gli obiettivi definiti entro la scadenza (Davies & Hobday, 2005). Questo vuol dire che l'*input* più importante sono le competenze e le abilità delle risorse che lavorano all'interno dei *team* e che da un punto di vista di gestione delle risorse umane, le attività più critiche sono l'integrazione e lo sviluppo di maggiore conoscenza.
- 3) *temporary*. Questa è una delle proprietà di un progetto e per osmosi diventa anche una proprietà delle *PBO*. All'interno di queste organizzazioni il progetto non è l'eccezione, bensì la *routine* sebbene i progetti per la loro unicità richiedano attività tutt'altro che routinarie e standardizzate. Ogni progetto, infatti, nasce per rispondere ad una particolare esigenza e una volta raggiunto l'obiettivo il *team* deve essere riorganizzato per affrontare una nuova sfida, diversa dalla precedente. Il fascino delle organizzazioni *project-based* risiede nella temporaneità ripetitiva, che richiede continui rimescolamenti e la capacità di saper gestire le risorse tenendo conto anche e soprattutto della diversa durata dei progetti.
- 4) *interdisciplinary* e *cross-functional*. Portare a termine un progetto con successo in genere richiede l'interazione di persone che provengono da aree di competenza diverse: è necessario avere input di conoscenze differenti e una buona comunicazione cross-funzionale. Ecco perché lavorare ad un progetto spesso significa tagliare orizzontalmente le *line* rompendo i confini tradizionali. A seconda del tipo di progetto poi si potranno avere risorse che lavorano a stretto contatto e che sono fisicamente collocate nello stesso spazio, oppure *team* distribuiti all'interno dell'organizzazione

nei quali le risorse lavorano in modo indipendente e che richiedono un tipo di integrazione del lavoro svolto avanzata.

- 5) *tensional*. I progetti permettono alle organizzazioni di integrare conoscenze e competenze tagliando orizzontalmente dipartimenti e funzioni e mantenendo la flessibilità necessaria per poter rispondere ai cambiamenti. Un'organizzazione *project-based* con scarsa coordinazione tra funzioni è inevitabilmente debole anche per quanto riguarda il coordinamento di processi, risorse e competenze all'interno dell'organizzazione (Hobday, 2000). Il paradosso che devono affrontare questo tipo di aziende è proprio quello di avere una continuità nel tempo facendo della temporaneità il *business* principale. È necessario pertanto bilanciare i bisogni del sistema organizzazione che per sua natura è permanente, con quelli dei progetti tenendo in considerazione che spesso ciò che è buono per la continuità aziendale nel lungo periodo può essere nocivo per la *performance* del progetto nel breve termine.

Infine, per riprendere quanto detto con riferimento al *project management*, Lindkvist (2004) e Bredin e Söderlund (2015) hanno dimostrato l'importanza di avere un supporto manageriale nella gestione dei progetti e quanto sia quindi importante poter contare su un eccellente sistema di gestione delle risorse umane soprattutto in questo tipo di organizzazioni. Alcune delle sfide legate alle risorse umane, il modo in cui i gruppi di lavoro vengono gestiti ed organizzati, la nascita di nuovi ruoli e le difficoltà nella gestione di alcune problematiche di lungo periodo, richiedono lo sviluppo di competenze e percorsi di carriera sostenibili.

1.3.2 “Pro” e “contro” e gli attori principali

Sebbene una struttura di questo tipo sembri alquanto complessa da gestire, le organizzazioni scelgono di affrontare questa sfida a vantaggio di una maggiore flessibilità: lavorare per

progetti aiuta ad eludere le tradizionali barriere del cambiamento organizzativo e dei processi d'innovazione dal momento che ogni progetto rappresenta un fenomeno di breve durata. Questo rende più semplice per le imprese il cambiamento ed quindi meno spaventoso un mercato in continua evoluzione. Il progetto è qualcosa che nel giro di alcuni mesi viene generalmente portato a termine e non rappresenta una rigidità a differenza della creazione di una nuova divisione o dipartimento (Sydow, et al., 2004). Il vantaggio della flessibilità è ottenuto andando ad appiattare la struttura gerarchica, il che permette di prendere decisioni in modo più rapido attraverso un sistema di responsabilizzazione del *middle management*. Avere quella che si definisce una struttura "*flat*" fornisce maggiore autonomia e spazio di manovra a tutti i soggetti delegati evitando la dilazione delle decisioni come invece avviene in tutte quelle organizzazioni caratterizzate da una struttura gerarchica piuttosto rigida (Hobday, 2000).

L'articolazione per progetti permette poi di raggiungere gli obiettivi in tempi inferiori e in modo efficiente andando così ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse. E un utilizzo migliore delle risorse può significare un risparmio per l'impresa, mentre dal lato degli individui si ha il vantaggio di riuscire a portare a termine un incarico con uno sforzo inferiore potendo contare sull'esperienza e le capacità tecniche degli altri membri del *team*.

Uno dei dilemmi delle PBO riguarda il contrasto tra la maggiore autonomia richiesta dai *team* e il loro essere all'interno delle strutture organizzative e intra-organizzative (Sydow, et al., 2004). L'appartenenza ad un'organizzazione vincola in un certo modo i progetti ai confini organizzativi richiedendo integrazione tra le attività dei *team* e la *routine* aziendale.

Se il trasferimento della conoscenza può essere agevolato attraverso questa nuova struttura organizzativa, lo studio di Sydow et al. (2004) come quello di Bredin e Söderlund (2015) mostrano quanto sia difficile per le risorse capire in che modo poter riutilizzare le competenze e conoscenze acquisite. Molto spesso accade che nel passaggio da un progetto ad un altro, i

project member siano costretti a ricominciare tutto dall'inizio in quanto la conoscenza acquisita e metabolizzata lavorando al progetto precedente risulta inadeguata per lavorare su quello attuale. Davanti ad un problema come questo pensare ad una soluzione non è affatto semplice. Provare a spostare le risorse tra progetti simili rallenterebbe in un certo senso il processo di apprendimento individuale rischiando che le risorse lascino l'organizzazione e causando la perdita di *expertise*. Dall'altro lato, dover ricominciare ogni volta da zero nel lungo periodo è frustrante per gli individui e si rischia che inizino a resistere al cambiamento rallentando anche le attività dell'intera organizzazione.

Il *knowledge sharing* in questo momento storico è sicuramente l'arma vincente delle organizzazioni, laddove queste siano in grado di sviluppare un sistema capace di gestire il trasferimento della conoscenza e minimizzarne la dispersione. Un valore altissimo acquista poi nelle società di consulenza dove il *turn over* è particolarmente elevato. La testimonianza di un *intern* all'interno di una "Big Four" ha mostrato quanto sia delicato il tema del trasferimento della conoscenza, soprattutto nei casi in cui un *manager* decide di lasciare l'organizzazione portando via con sé il *know-how*.

Dall'altro lato, essere inseriti all'interno di un gruppo eterogeneo può generare ansia da prestazione e sentendosi inadeguate le risorse sono meno performanti a discapito del lavoro di squadra. È necessario dunque che la gestione delle risorse avvenga in modo tale da ottenere il massimo risultato possibile, spingendo quindi i *project worker* a dare il meglio di sé proprio all'interno di un *team*, creando quella sinergia che è il vero valore aggiunto di questo tipo di organizzazioni.

Per concludere questa parte introduttiva, infine, può essere utile presentare brevemente, partendo dallo studio di Bredin e Sörderlund (2015), le principali figure delle *PBO* tenendo presente che i ruoli di cui sotto non è detto siano sempre tutti presenti all'interno delle

organizzazioni per progetti. Dato l'approccio configurazionale dei due studiosi, i quattro ruoli si influenzano vicendevolmente e sono tra loro interdipendenti ed interconnessi.

- *Line Manager*: nel mondo taylorista era il supervisore diretto, l'addetto al controllo dell'aderenza rispetto alle attività standard. Nelle organizzazioni di tipo funzionale è il capo della funzione, colui che gestisce le risorse per una determinata area e con riferimento a delle attività ben precise.

Nelle moderne organizzazioni invece i progetti richiedono attività interfunzionali con risorse selezionate; il *line manager* svolge, quindi, piuttosto un'attività di *competence management*: nelle *PBO*, infatti, identifica le persone con le competenze che meglio si adattano al progetto per affidarle al *project manager*.

Il ruolo dei *line manager* cambia a seconda delle organizzazioni: più i *project worker* non si spostano (laddove il progetto venga svolto maggiormente all'interno della *line*), più questa figura è vicina a quella di stampo taylorista.

- *Project Manager*: è responsabile dei progetti, della gestione delle risorse (umane e tecnologiche) e deve relazionarsi con il *line manager*. Quando le risorse vengono affidate al *project manager*, è questa la figura con la quale i *project worker* interagiscono di più. Il tipo di relazione che viene a crearsi con il *team* coincide con la temporaneità del progetto a cui si lavora e sebbene possa sembrare meno importante creare la giusta sintonia con le risorse che si gestiscono, questa è invece fondamentale per il successo del gruppo e per il raggiungimento degli obiettivi.
- *Project Worker*: sono l'elemento centrale dei progetti. Nella maggior parte dei casi è necessario che siano riunite in *team* fisicamente localizzati e lontano dalle *line*. Sono senza dubbio le risorse più preziose e critiche da gestire e se non gestite adeguatamente il progetto ritarda o, peggio, fallisce.

Nelle organizzazioni tradizionali è facile trovare un approccio di gestione “*top-down*”, mentre nelle *PBO* ai *project worker* è richiesta una partecipazione più attiva. La loro preoccupazione principale infatti è quella di restare “*employable*” e cioè appetibili, adatti per il prossimo progetto. Questa capacità dipende in modo particolare da quanto e cosa la risorsa ha imparato nel precedente progetto: i *project worker* sviluppano competenze entrando in progetti diversi per varietà e complessità. Nella fase in cui non lavorano ad un progetto poi le risorse hanno la possibilità di metabolizzare e se vogliamo anche studiare al fine di acquisire le competenze necessarie per poter essere inseriti in un altro progetto.

Il problema di questo tipo di organizzazioni, come già accennato sopra, dipende dal fatto che molto spesso il tipo di *knowledge* che gli individui apprendono in un determinato lavoro, non va bene per quello successivo rendendo spesso il processo di “recupero” post-progetto particolarmente stressante.

- *H.R. Specialist*: in questo caso parliamo della parte più operativa ed anche di quella meno investigata. Queste risorse a volte vengono assegnate ai vari progetti per offrire consulenza e supporto ai *project manager* a seconda del *focus* delle organizzazioni e dovrebbe anche sostenere i *project worker* nelle fasi di sviluppo del progetto.

1.4 Consulting Firms

La consulenza è da anni un settore attraente per la ricerca manageriale ed in letteratura abbondano gli studi che si focalizzano soprattutto sulla parte di gestione delle risorse umane. La misura del successo delle società di consulenza dipende, infatti, in modo particolare dalla capacità di gestire e valorizzare il capitale umano (Teece, 2003) oltre che dall’abilità dei *manager* di allocare le giuste risorse nei giusti *team*.

I *business* delle società di consulenza possono essere estremamente vari e la frenesia dell'attuale mercato fornisce a questo tipo di organizzazioni sfide stimolanti per creare nuove opportunità di sviluppo. La complessità sempre crescente delle società presenti oggi sul mercato che rappresentano molte volte dei potenziali clienti, impone che si lavori per progetti cercando di consegnare al termine del lavoro un prodotto costruito *ad hoc* per il committente, che risponda alle sue specifiche esigenze.

Le moderne *consulting firm* per la complessità e il numero dell'attività che svolgono, hanno la necessità di strutturarsi per progetti/attività vedendo scomparire quasi completamente le *line*. Nella maggior parte di queste organizzazioni troviamo quindi le funzioni di staff al di sotto delle quali si spiega una matrice anche con più di due dimensioni che ha il compito di assemblare insieme il fatto che una società di consulenza sia distribuita su diverse sedi e allo stesso tempo l'articolarsi in ogni sede di numerose aree dedicate ai diversi business aziendali. Ogni area poi al suo interno ha una specifica dinamica di *team* che si creano e sciolgono in base alle commesse per andare incontro alle esigenze dei clienti. Proprio queste caratteristiche permettono di classificare le *consulting firm* come *PBO* (Hobday, 2000), ma è interessante vedere come questo settore sia nato e si sia evoluto negli anni per capire perché e da quando si è sentita l'esigenza di reinventare il modello organizzativo a favore di una struttura più flessibile.

I primi esempi di consulenza si hanno in U.S.A. già alla fine del 1800 quando la classe dirigenziale di un'industria manifatturiera in forte crescita iniziò a sentire l'esigenza di un supporto "*on demand*" da parte di professionisti ingegneri (Kahn, 1986) e i *manager* delle grandi aziende chiedevano consulenza in termini di controllo finanziario e di *external audit* a società come Price Waterhouse (Chandler, 1977). All'inizio del 1900 erano, quindi, tre le figure che per motivi di specializzazione professionale si stavano facendo spazio nel ramo della consulenza: gli ingegneri, i revisori e gli avvocati.

Sebbene i servizi di consulenza fossero sul mercato già dall'inizio del XX Secolo, il forte sviluppo di questo settore in termini di numeri e dimensioni delle società, si ebbe proprio nel periodo della Grande Depressione.

La moderna attività consulenziale nasce, perciò, negli anni Trenta del 1900, grazie al lavoro di revisori, avvocati ed ingegneri che in quel periodo sentirono la necessità di applicare la loro conoscenza in campi diversi da quello della loro specializzazione andando ad offrire alla classe dirigenziale dell'epoca uno dei primi servizi di consulenza sulla strategia, l'organizzazione e la gestione aziendale. Prima di questa svolta, erano i banchieri a coordinare questo tipo di studi finché le nuove regole di *disclosure* imposero a queste figure di abbandonare la consulenza interna. Da quel momento le società di consulenza vengono riconosciute tra le più grandi ed importanti organizzazioni nel mondo (McKenna, 1995).

Intorno agli anni Sessanta fecero il loro ingresso anche in Europa e negli anni Settanta McKinsey and Co. decise di decentralizzare un quarto delle centinaia di aziende presenti sul territorio statunitense in Gran Bretagna (Channon, 1973). Ed è stato proprio lo sviluppo istituzionale e professionale della figura del consulente a fare del modello americano il sistema predominante a livello globale dopo la Seconda Guerra Mondiale (McKenna, 1995).

Oggi le società di consulenza sono uno sbocco di prestigio per i candidati più qualificati delle diverse discipline accademiche (Armbruster, 2004) ed influenzano prospettive e carriere di giovani professionisti in uno dei momenti più delicati della loro vita. Tuttavia, ancora poco si sa per quanto riguarda le H.R. *policy* adottate dalle organizzazioni in questo specifico settore (Richter, et al., 2008).

Per concludere, ho voluto capire quali sono le configurazioni organizzative più comuni in questo settore e dagli studi di Greenwood et al. (1990), Cooper et al. (1996) e altri ricercatori, sono riuscita ad identificare due principali archetipi in particolare con riferimento alle società che offrono servizi professionali in campo legale e di revisione.

Il primo modello prende il nome di “partnership professionale” e nasce da una combinazione tra le partnership come sistema di proprietà e il modello di *governance* e l’ideale professionale come valore su cui poggiare l’intera organizzazione (Richter, et al., 2008). Da un punto di vista storico, l’origine di questo archetipo può essere individuata negli anni ’50 (Kipping, 1999).

Le caratteristiche strategiche ed organizzative della partnership comprendono la selezione nella prima fase per reclutare le figure più *junior*; una struttura gerarchica con essenzialmente tre livelli – consulenti *junior*, *project manager*, *partner* (Hinings, et al., 1991); promozione e avanzamento di carriera secondo il sistema meritocratico (Richter, et al., 2008).

Il successivo modello va contestualizzato all’inizio degli Anni ’80 (Kipping, 1999) e prende il nome di *managed professional business*. È caratterizzato dall’ingresso nel mercato della consulenza di imprese appartenenti ad industrie adiacenti quali ad esempio l’*auditing* e l’IT.

Il *managed professional business* non ha spodestato il modello di partnership professionale, entrambi i modelli hanno continuato ad esistere in parallelo ed il primo è andato ad inserirsi in quel segmento di mercato non ancora coperto.

3. L’Internship

1.1 Aspetti generali

Fin dalla Grande Recessione, i giovani lavoratori hanno sempre dovuto confrontarsi con le difficoltà economiche nel mercato del lavoro (Venturi, 2015). Arrivare ad avere un’occupazione stabile è sempre più difficile e l’ingresso nel mercato del lavoro è oramai subordinato al conseguimento di almeno un titolo di studi universitari. In questo scenario, le

imprese stanno sperimentando un vantaggio in termini di costo e soprattutto di *knowledge* grazie alla possibilità di inserire al loro interno giovani talenti attraverso programmi di formazione professionale.

Forse non accidentalmente, il numero dei tirocini è aumentato in modo esponenziale proprio in un periodo storico in cui assumere è diventato più rischioso, più costoso e più complesso. Negli ultimi anni, infatti, le leggi che sanzionano il licenziamento senza giusta causa e quelle anti-discriminatorie, e l'aumento del minimo salariale oltre al crescente costo di *benefit* quali pensioni, maternità, malattia, hanno contribuito a rendere gli *intern* molto più convenienti per gli *employer* (The Economist, 2014).

I primissimi tirocinanti erano medici. Secondo l'”*Intern Nation*” di Ross Perlin, una delle prime testimonianze formali di formazione professionale si trova in un *report* ai fiduciari di un ospedale di Boston che porta l'anno 1865 (The Economist, 2014). Nel 1906, l'Università del Cincinnati ha dato inizio ai tirocini inseriti all'interno del percorso accademico (Weible, 2009) ed dal 1930 le città di Los Angeles, Detroit e New York e lo Stato della California hanno inserito degli *intern* nel settore della pubblica amministrazione. Nel 1960, prendendo a prestito un termine utilizzato dai ristoratori francesi, la Commissione europea ha assunto i suoi primi *stagiaires* (The Economist, 2014).

Prima degli anni Novanta, quindi, gli *internship* formali erano molto rari e avevano la funzione di apprendistato⁴ in specifici programmi professionali come *accounting* o *health care*. La prima ondata di *Millennial* era in genere contenta di questo sistema dal momento che i tirocini offrivano la possibilità di una strada ben tracciata verso un impiego, senza il “rischio” di dover cercare un lavoro (Howe, 2014). Dagli anni Novanta ad oggi, invece, l'esperienza di formazione professionale ha assunto il ruolo di rito di passaggio per poter

⁴ “L'apprendistato è un contratto di lavoro a tempo indeterminato caratterizzato da un contenuto formativo: il datore di lavoro, oltre a pagare la retribuzione all'apprendista per il lavoro svolto, è obbligato a garantire all'apprendista la formazione necessaria per acquisire competenze professionali adeguate al ruolo e alle mansioni per cui è stato assunto. L'apprendista ha, a sua volta, l'obbligo di seguire il percorso formativo che può essere svolto internamente o esternamente all'azienda” (Agenzia del Lavoro, 2017).

accedere al mondo del lavoro, e sono soprattutto le imprese ad assumere tirocinanti, offrendo spesso tirocini non retribuiti forti del fatto che oggi, per uno studente in fase di completamento del percorso di studi, avere un'esperienza di formazione professionale sul proprio curriculum è quasi d'obbligo.

I benefici che le imprese ottengono dall'inserimento di uno stagista in azienda sono numerosi: possono prima di tutto contare sulla possibilità di scegliere gli studenti migliori (Coco, 2000; Gault, Redington, & Schlager, 2000) e sulla selezione di promettenti futuri dipendenti (Coco, 2000; Divine, Linrud, Miller, & Wilson, 2007). Offrendo opportunità di formazione professionale, le imprese collaborano anche allo sviluppo economico stimolando i giovani ad investire il loro talento in nuovi *business* ed, inoltre, attraverso le *partnership* con le università, possono aumentare la loro visibilità e al contempo la reputazione degli atenei (Weible, 2009), senza dimenticare le agevolazioni fiscali.

Esistono numerose ragioni che giustificano la diffusione di questo fenomeno. La prima è certamente l'esistenza di un *pool* molto più vasto di laureati (The Economist, 2014) che costringe gli *employer* a dover effettuare un'accurata scrematura, spesso molto difficile a causa dei numerosi titoli posseduti oramai dalla grande maggioranza dei giovani candidati in cerca di un posto di lavoro. Il tirocinio offre alle aziende la possibilità di testare le abilità dei giovani scelti per un periodo di prova e di posticipare, quindi, la decisione relativa all'assunzione. In un'intervista al The Economist, John Van Reenen della London School of Economics ha affermato che la nascita dell'automazione e la possibilità di *outsourcing* significano per i lavoratori minori *task* routinarie e più responsabilità. Questo vuol dire che avere una laurea oggi è necessario e soprattutto che le aziende non possono più selezionare i candidati solo sulla base dei CV (The Economist, 2014).

Dall'altro lato bisogna dire che anche il tirocinante beneficia di questo periodo, potendo valutare se possiede le caratteristiche adeguate per quella determinata posizione lavorativa e

andando a materializzare gradualmente in contesti reali la formazione accademica (Fender & Watson, 2005). L'esperienza di tirocinio offre, tra le altre cose, la possibilità di avere un salario più elevato al momento dell'assunzione (Coco, 2000; Gault, Redington, & Schlager, 2000), una migliore preparazione di carriera (Gault, et al., 2000), una maggiore *job satisfaction* (Gault, Redington, & Schlager, 2000; Divine, Linrud, Miller, & Wilson, 2007) e più offerte di lavoro (Coco, 2000; Divine, Linrud, Miller, & Wilson, 2007). Questo processo, però, genera un ritardo per quanto riguarda l'effettivo inserimento dei soggetti in azienda, con conseguenze negative a mio avviso solamente per una delle parti: vivere "in prova" è senza dubbio fonte di incertezza, perché sebbene l'*intern* sia stimolato a dare il meglio di sé, non potrà non pensare al futuro.

La globalizzazione è un'altra causa del sempre più crescente numero di tirocinanti che vengono inseriti nelle organizzazioni (The Economist, 2014). Non c'è dubbio che questa sia positiva per i paesi in via di sviluppo, i quali ora possono più facilmente avere accesso ai diversi mercati ed esportare i loro prodotti, ma di certo la globalizzazione non ha avuto tanti effetti positivi sui lavoratori (Collins, 2015). Lo scenario attuale è, infatti, caratterizzato da una costellazione di *competitors* contro i quali le imprese devono continuamente difendersi, dalla necessità di *disclosure* per poter essere considerati affidabili e dall'abbattimento delle barriere geografiche grazie soprattutto alla tecnologia. In un mondo estremamente connesso i giovani si muovono molto più facilmente e spesso possiedono *background* simili, con la conseguenza che distinguersi sta diventando estremamente più difficile.

La diffusione degli *internship* negli ultimi anni è stata inoltre incoraggiata dalle università, le quali cercano di inserire con successo i loro studenti nel mondo del lavoro rendendo il tirocinio un requisito necessario ai fini della laurea, in sostituzione, per esempio, ad alcuni corsi o addirittura come completamento di questi (The Economist, 2014). I *millennials*,

quindi, non hanno altra scelta e la maggior parte degli studenti è costretta ad avere almeno un'esperienza di *stage* prima della conclusione del suo percorso accademico.

1.1.1 Tipologie di *internship*

Sebbene la maggior parte dei giovani sia principalmente alla ricerca di un'esperienza e di una possibilità di assunzione, reputando il compenso monetario una parte poco rilevante in termini assoluti (Vance & Martinez-Gouhier, 2014), è utile ricordare che gli *internship* si suddividono principalmente in due tipologie: retribuiti e non retribuiti. Offrire *internship* non retribuiti significa ad ogni modo dare un'opportunità solo ai giovani provenienti da famiglie benestanti (The Economist, 2014). Garantire un contributo, potrebbe invece attrarre candidati in grado di apportare maggiore valore aggiunto all'impresa e dare ad un numero più ampio di giovani la possibilità di accedere a questo tipo di esperienza. Un *report* dell'UE del 2013 fornisce a tal proposito dei dati che non sono rassicuranti: il 59% delle persone con età compresa tra i 18 e i 35 anni in Europa, non ha ricevuto alcun compenso finanziario per le più recenti esperienze di formazione professionale (Venturi, 2015).

Negli Stati Uniti, per poter essere non retribuiti, i tirocini devono presentare similitudini con la formazione accademica, il tirocinante non deve sostituire alcun dipendente e l'*employer* non deve ottenere un vantaggio immediato a seguito del lavoro svolto dallo stagista (The Economist, 2014). Ben diversa è la situazione in Italia, dove i tirocini formativi e di orientamento professionale sono regolamentati dal D.M. del 25 marzo 1998 n. 142 con "il fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro" non garantendo, però, un rimborso spese obbligatorio per i tirocinanti.

Nel nostro paese non è difficile trovare giovani che hanno avuto durante e dopo il percorso accademico, numerose esperienze di formazione professionale non retribuite durante le quali

quello che sarebbe dovuto essere un *training* aveva a volte i connotati di un lavoro caratterizzato da enormi responsabilità ed orari piuttosto dilatati. Fortunatamente qualcosa sta cambiando e oggi l'art. 12 del "Disegno di legge recante disposizioni in materia di riforma del mercato lavoro in una prospettiva di crescita" parla del riconoscimento di un'indennità obbligatoria ai tirocinanti (Voltolina, 2012).

Come anticipato all'inizio del paragrafo, oltre ai tirocini non retribuiti, esistono esperienze di formazione professionale che invece garantiscono almeno un rimborso spese. Lo studio che mi propongo di fare, e che viene definito più nel dettaglio nei seguenti paragrafi, prende in analisi gli *internship* all'interno delle società di consulenza che in genere offrono un rimborso spese "competitivo".

1.2 Millennials

Gli attuali stagisti vengono di sovente appellati come *Millennials*. Nati tra il 1979 e il 1994 (Smola & Sutton, 2002), sono stati definiti dalla letteratura popolare come la generazione "Look at Me", per il loro fare eccessivamente sicuro ed egocentrico (Pew Research Center, 2007). È difficile in realtà definire in modo netto le caratteristiche di questi individui e diversi studiosi hanno provato non solo a trovare dei punti comuni, ma anche a capire chi diventeranno con il passare degli anni.

Da un punto di vista organizzativo, i *manager* stanno cercando il modo di interagire con questa generazione e molto spesso sono le organizzazioni a muoversi nella direzione dei giovani cambiando regole e *policy* interne per essere più *attractive* (Gursoy, et al., 2008).

Guardando ai nuovi lavoratori, non è difficile catturare alcune peculiarità comportamentali come per esempio un modo di parlare più ricco e al contempo veloce, in grado di minimizzare il tempo necessario per lo scambio di informazioni. I giovani di oggi sono sempre più

interconnessi e grazie alla tecnologia e alle continue innovazioni hanno accesso ad una quantità di dati molto vasta. L'avvento dei *social* (tra i quali Facebook, LinkedIn, Whatsapp) ha reso poi la comunicazione più semplice incoraggiando l'interazione sincrona e asincrona tra gli individui a prescindere da dove si trovino e permettendo loro di "ritrovarsi" sulla base degli interessi comuni (Deal, et al., 2010).

Nel Report del Pew Research Center (PRC) del 2007 vengono analizzati gli stili di vita di questa nuova generazione, le loro prospettive e il loro modo di vedere la politica. È un documento senz'altro interessante, come una finestra su una nuova popolazione che ha delle caratteristiche decisamente diverse rispetto alla generazione precedente.

I *Millennials* infatti nascono e crescono circondati da computer, telefoni cellulari, *smartphone* ed *internet* e ora stanno prendendo posto, da un punto di vista lavorativo, in un modo che è in continuo e rapido cambiamento. La ricerca del PRC (2007) permette di identificare alcuni tratti di questi nuovi lavoratori. L'integrazione e la comprensione della tecnologia che i giovani hanno, permette loro di utilizzare facilmente email e sistemi di messaggistica istantanea per restare connessi con le altre persone e con gli amici. Ma ciò che più incuriosisce è la consapevolezza che hanno riguardo i vantaggi e gli svantaggi nell'utilizzo della tecnologia: sebbene riconoscano più della precedente generazione come gli strumenti "cyber" rendano più semplice farsi nuovi amici e restare sempre in contatto con loro, si accorgono anche di quanto questi strumenti abbiano la tendenza a rendere le persone pigre, permettendo di avere tutto a portata di click.

Il vero punto di forza a mio avviso che emerge dal Report, è in realtà la loro "abitudine" alla globalizzazione ed un nuovo modo di lavorare. A differenza delle generazioni precedenti, i *Millennials* sono nati in un modo guidato dall'automazione, un mondo in cui hanno sempre sentito parlare di *outsourcing* e questo li rende più pronti e più coraggiosi.

Per esperienza personale, mi sto rendendo conto di quanto questa nuova generazione sia preparata a vivere in un mondo in continuo cambiamento. I nuovi lavoratori sono attivi nel mercato del lavoro, cercano nuove opportunità e non aspettano che sia qualcun altro a proporre loro qualcosa. I *Millennials* non si accontentano, sono un flusso in continuo movimento. Proprio questo li rende sempre aperti a nuove opportunità sebbene le recenti ricerche ne svelino un lato particolarmente fedele.

La complessità di questa generazione si scontra a mio avviso con un sistema di gestione delle risorse umane ancora obsoleto in Italia, in cui si cerca di trattare i nuovi arrivati con regole e strategie non più adatte. Un interessante articolo di Heathfield (2017) sul sitoweb The Balance, che illustra undici “consigli” per gestire al meglio i *Millennials*, fornisce indirettamente una descrizione di questi giovani lavoratori e mette in risalto l’importanza di creare una cultura organizzativa favorevole ad accogliere e far crescere professionalmente queste risorse.

A differenza della precedente generazione i Millennials cercano continuamente il confronto, vogliono essere ascoltati e sono aperti ad ogni tipo di *feedback*. Hanno doti straordinarie, non solo per la loro già citata capacità di essere sempre connessi, ma anche perché sanno sfruttare a loro vantaggio la tecnologia facendosela valida alleata nella costruzione di network lavorativi, nella ricerca attiva del lavoro. Questi giovani lavoratori sono, inoltre, *multitasking* e per loro è assolutamente naturale parlare al telefono mandando una mail. Adorano lavorare in *team* e hanno sperimentato nella loro vita la forza della diversità e del lavoro di squadra, è per questo che cercano, laddove possibile, di entrare in ambienti internazionali e stimolanti.

Le aziende ogni volta che inseriscono una giovane risorse al loro interno investono sulla crescita professionale e sullo sviluppo personale di un potenziale talento. La difficoltà oggi credo risieda nel capire i nuovi bisogni di queste risorse per evitare che il potenziale lasci l’organizzazione dopo pochi mesi.

Il presente lavoro sceglie questo campione di popolazione perché credo siano i soggetti che, per il periodo storico in cui sono nati e cresciuti, sentono meno il fenomeno della *liminality* sebbene siano quelli che lo vivono di più e forse non è esagerato dire che lo studio di questo campione richiederebbe basi psicologiche molto forti per cercare di interpretare al meglio i risultati dell'indagine e l'impatto che l'incertezza ha.

1.3 Finalità dello studio

Sebbene il compenso monetario possa essere considerato un incentivo, non riduce nei tirocinanti il senso di transitorietà legato alla temporaneità dell'esperienza che il giovane intraprende. E se non è difficile comprendere il senso di frustrazione provato da coloro che si trovano ad affacciarsi per la prima volta nel mondo del lavoro senza ricevere un compenso finanziario, forse è meno intuitivo il motivo per cui anche i tirocinanti "retribuiti" vivano lo stato di *liminality*.

Come già accennato, in letteratura sembrerebbe non esserci ancora un studio che abbia preso in esame la liminalità applicandola all'esperienza di formazione professionale all'interno delle *consulting organization*. Eriksson-Zetterquist (2002) nel suo articolo, illustra come i tirocinanti, oltre a vivere lo stato di *liminality*, vivano anche le altre due fasi illustrate da Van Gennep (1960) che compongono il cosiddetto "rito di passaggio". Gli *intern* infatti, vivono sia la fase di *separation*, antecedente alla fase di *liminality* e legata al momento in cui vengono selezionati per un tirocinio, che la fase di *incorporation*, post-*liminality* e legata al momento in cui questi vengono assunti ed entrano realmente a fare parte dell'organizzazione.

Sebbene l'eshaustibilità dello studio richieda di prendere in esame tutte e tre le fasi, mi limiterò ad indagare solo la fase centrale del "rito di passaggio" provando ad estendere con il mio lavoro la letteratura in tema di *liminality* ad una nuova categoria di soggetti.

La scelta di studiare il fenomeno della *liminality* in abbinamento agli stagisti nelle società di consulenza nasce dal desiderio di approfondire lo studio del fenomeno presentandone una diversa declinazione. Negli ultimi anni, poi, si è assistito al “boom” delle società di consulenza e proprio la loro importanza a mio avviso è alla base dell’esistenza di una vasta letteratura incentrata sull’analisi della *liminality* che vivono i consulenti. Il crescente *turn over* che caratterizza queste società permette il continuo inserimento di tirocinanti, base da cui si può partire per procedere, attraverso un questionario semi-strutturato, ad analizzare l’impatto che l’esperienza temporanea di formazione e orientamento professionale ha su di loro, provando a rispondere principalmente alla seguente domanda:

In che modo gli stagisti gestiscono/affrontano la liminality?

Sarebbe interessante andare anche ad indagare la consapevolezza delle organizzazioni in tema di *liminality* e quali *H.R. policy* hanno sviluppato al fine di gestire e risolvere i problemi legati all’eccessivo *engagement* degli stagisti ed in generale di tutte quelle risorse che vivono situazioni di incertezza tali da innescare lo stato di liminalità, ma in questo caso si è deciso di scendere nel dettaglio solo per quanto riguarda lo studio dei *Millennials* nella loro esperienza di *stage* rispetto al fenomeno della *liminality*, lasciando alla possibilità di future ricerche il compito di approfondire ulteriori aspetti.

II. La *liminality* degli *intern* nelle *consulting organization*

1. L'analisi empirica

1.1 Introduzione

Il fenomeno della *liminality* fornisce ampio margine di ricerca all'interno dei più diversi contesti organizzativi e nell'attuale mercato è piuttosto semplice individuare delle organizzazioni *project-based*. Proprio l'aumentare di questi sistemi ha aperto la sfida di indagarne le caratteristiche, con numerosi studi che spesso si concentrano sulle condizioni lavorative dei *project worker*.

Lo stato di liminalità nasce in un contesto di oggettiva incertezza ed essendo il punto centrale del rito di passaggio (Van Gennep, 1960), è normale che tutti i soggetti, più di una volta nella vita, lo sperimentino. Soggettivo è però l'impatto che genera sugli individui, premettendo che non tutti ne hanno consapevolezza.

Sebbene lo studio di questo fenomeno possa essere contestualizzato all'interno di qualsiasi settore industriale, si è deciso in questo caso di provare a fornirne un ulteriore contributo all'interno della consulenza. Molti sono gli autori che hanno provato ad approfondire il fenomeno all'interno di questo tipo di organizzazioni, concentrandosi ogni volta su quegli aspetti non ancora indagati. Oggigiorno, infatti, le società di consulenza sono considerate un elemento chiave per quanto riguarda l'adozione di un nuovo modello di business, più flessibile e totalmente incentrato sui progetti. L'analisi condotta, poi, da Clairfield International, nella Fig.2, mostra come il mercato consulenziale sia in continua crescita, tenendo presente che i business più profittevoli in quest'ambito sono quello della consulenza finanziaria e quello legato alla gestione operativa (Clairfield International, s.d.).

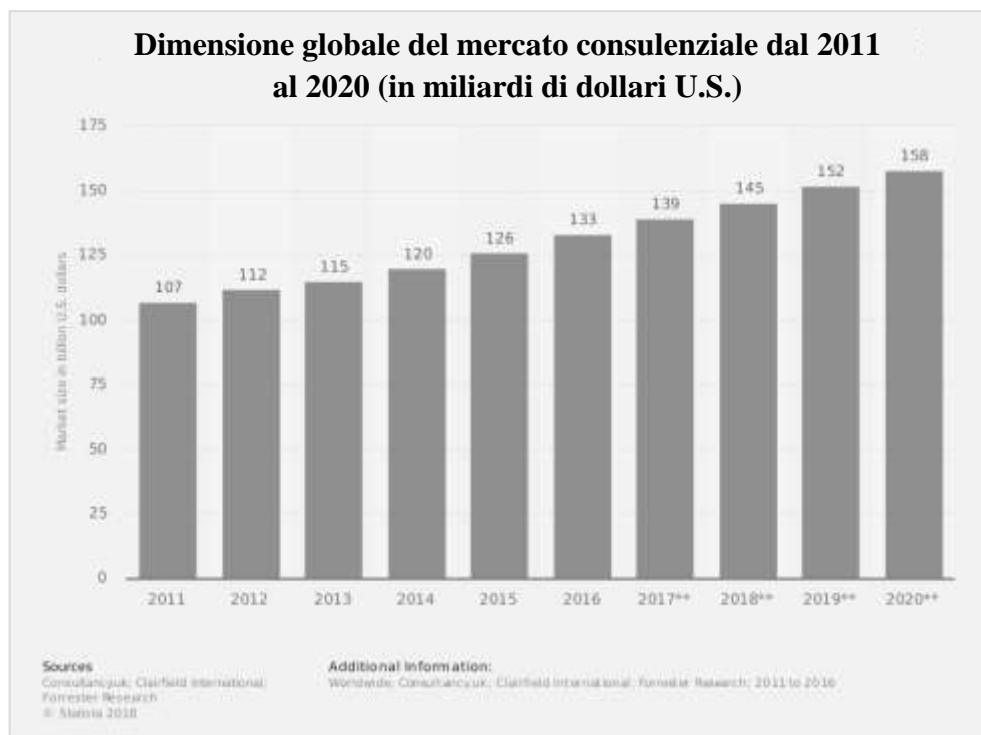


Fig. 2 Tratta da: *Statista - The Statistics Portal*

I riscontri in letteratura degli studi organizzativi sulla *liminality* sono numerosi, ma spesso concentrati sulla figura del consulente. Il presente lavoro, pertanto, vuole indagare il modo in cui gestisce l'incertezza una diversa categoria di soggetti: i *Millennials*.

A tal proposito, si è scelto di analizzare il contesto italiano, intervistando alcuni dei giovani che in questo momento storico si stanno affacciando al mondo del lavoro ed indagandone la condizione di stagisti all'interno delle società in cui lavorano. Il vantaggio legato alla territorialità riguarda soprattutto le maggiori possibilità di confronto e reperibilità, ed inoltre l'omogeneità culturale voleva essere una delle assunzioni di partenza. Avendone la possibilità, sarebbe senz'altro interessante studiare se e quali differenze ci sono tra gli *intern* in consulenza nei diversi Paesi europei, confrontando eventualmente anche la profittabilità delle imprese. Bisogna poi sottolineare come, per quanto riguarda la normativa in materia di tirocinio formativo, in Italia ci siano delle differenze regionali che abbiamo potuto trascurare proprio per la natura dello studio. Si è, infatti, tralasciata tutta la parte di formalismi

contrattuali pre e post *stage* per analizzare il momento relativo al periodo di formazione professionale.

Per il tipo di business e per i numeri, le aziende di questo settore sono sempre alla ricerca di *new entry*. I giovani sono l'ingrediente fondamentale di questa struttura in cui c'è grande abbondanza di "spazi vuoti": tipicamente infatti in Italia il *turnover* è nell'ordine del 12-15% (Repubblica degli Stagisti, 2016). Peculiari sono poi le modalità di ingresso: nella maggior parte dei casi si riscontra che ai sei mesi di *stage* faccia seguito un contratto di apprendistato di circa due anni. Si evince, pertanto, come questo tipo di organizzazioni ricerchi giovani talenti per formarli ed inserirli stabilmente in azienda, tanto da poter considerare un vero investimento il periodo di formazione professionale.

Guardando al mercato attuale, è possibile poi sottolineare l'eterogeneità tra le diverse società di consulenza, dettata non solo dal tipo di lavoro svolto all'interno di queste organizzazioni, che richiede un certo grado di flessibilità ed adattabilità individuale, ma anche dalla loro grandezza: risulta, infatti, difficile ritrovare comportamenti coerenti addirittura all'interno della medesima società, soprattutto nei livelli più bassi dell'organigramma. Dalle testimonianze è, infatti, emerso come gli stagisti, anche all'interno di una stessa azienda, possano vivere esperienze estremamente contrapposte. Lavorare in *team* ha senz'altro dei vantaggi in termini di *knowledge sharing*, ma si porta dietro lo svantaggio di una sorta di isolamento rispetto agli altri gruppi aziendali spingendo gli individui erroneamente a credere per metonimia che il *team* in cui lavorano rappresenti l'intera organizzazione.

Appena usciti dall'università, per i giovani non è affatto intuitivo comprendere alcune dinamiche lavorative ed in questo passaggio ritengo giochi un ruolo fondamentale il supporto da parte del dipartimento H.R. per un'appropriata gestione dell'incertezza.

Nel presente capitolo si proverà ad indagare il fenomeno della *liminality* all'interno delle società di consulenza, attraverso un confronto informale con alcuni dei *Millennials* che in

questi anni stanno entrando in contatto con il mondo del lavoro attraverso il rituale dello *stage*. L'obiettivo è dunque indagare l'esistenza delle due tipologie di liminalità descritte nel primo capitolo, quella sociale/professionale in relazione al passaggio dal mondo accademico a quello lavorativo e quella organizzativa, che vuole invece indagare il senso di appartenenza.

1.2 Metodologia

In accordo con lo studio di Garsten (1999), ritengo che gli stagisti riportino alcune delle caratteristiche proprie della *liminality* in quanto non hanno quei confini strutturali che il lavoro "regolare" crea. È questo il motivo principale della direzione presa dal mio studio: la volontà di indagare questo fenomeno partendo dal livello gerarchicamente più basso all'interno delle organizzazioni.

Ciò che affascina in uno studio empirico è la possibilità di far incontrare la teoria con la pratica, di avere un riscontro oggettivo sulle intuizioni avute approfondendo una determinata dinamica. C'è poi da aggiungere che i risultati ottenuti vanno sempre ben oltre il perimetro della ricerca, generando nuove domande e fornendo spunti di riflessione interessanti.

L'identificazione del campione è stata effettuata utilizzando principalmente il canale universitario ed i contatti della rete lavorativa di alcuni rispondenti. L'appartenenza alla stessa generazione ha sicuramente agevolato la comunicazione nella fase ricerca e reso le interviste piuttosto informali: alcune espressioni e molte delle loro sensazioni, infatti, sono risultate familiari. Non è stato difficile quindi creare quel tipo di apertura necessaria affinché lo scambio avesse i connotati di una chiacchierata. Come è possibile dedurre, restando all'interno dei confini del settore consulenziale, si è deciso di non imporre alcuna limitazione al tipo di organizzazione: i giovani intervistati provengono, infatti, da esperienze di stage in

organizzazioni estremamente eterogenee (sia in termini di dimensioni che di clienti e attività) e questo ha aperto la possibilità ad ulteriori analisi.

Per permettere ai rispondenti di avere massima libertà di risposta e cercare di cogliere quante più informazioni possibili sulla loro condizione di stagisti, si è scelto di ricorrere ad una serie di domande aperte: un questionario semi-strutturato che fosse per il ricercatore una linea guida cui fare riferimento nella gestione dell'intervista, facendo attenzione a non proporre domande dicotomiche. Dato l'argomento strettamente legato a temi di sociologia e psicologia, si è scelto di sviluppare un'analisi di tipo qualitativo. L'obiettivo era quindi quello di collezionare quante più informazioni possibili dai rispondenti, e da lì partire per capire meglio il fenomeno della *liminality* negli stagisti attraverso l'interpretazione delle loro risposte.

In seguito ad un confronto rispetto alla letteratura esistente, considerando il tipo di ricerca che si intendeva svolgere, sono stati contattati 20 stagisti. In totale i rispondenti che hanno accettato di collaborare al progetto sono stati 8 donne e 8 uomini di età compresa tra i 23 e i 28 anni per un totale di 16 interviste organizzate. È bene evidenziare che le esperienze registrate sono però state 17, in quanto uno dei giovani intervistati ha vissuto 2 momenti di *stage* in due delle Big Four⁵. Data la tipologia di analisi, si è deciso di intervistare solo soggetti che fossero in consulenza da almeno 3 mesi al fine di ottenere risposte partecipative, e più o meno ripulite dai filtri emozionali che caratterizzano le prime settimane di lavoro. Il dinamismo del settore consulenziale, a differenza di quanto accade in altre tipologie di società, sembrerebbe forzare ad un coinvolgimento quasi immediato delle nuove risorse, facendo intuire loro già dopo il primo mese l'entità del lavoro. Inoltre la parità generazionale che caratterizza queste organizzazioni facilita la comunicazione tra i diversi membri all'interno rendendo estremamente più fluido il flusso di informazioni.

⁵ Il termine Big Four viene utilizzato per identificare quattro società di consulenza che si spartiscono il mercato di riferimento: Ernst & Young; KPMG; Deloitte e PricewaterhouseCoopers.

Si è poi prestata attenzione a scegliere persone che avessero concluso lo *stage* da non più di un anno, per evitare che nuove contingenze lavorative rendessero meno nitido il ricordo. Non era infatti rilevante che i soggetti fossero in *stage* al momento dell'intervista, la cosa importante era piuttosto la loro predisposizione alla condivisione.

Il questionario, definito a priori come linea guida dell'intervista, è stato articolato su 6 domande aperte che avevano la finalità di indagare l'esperienza di *stage* nel suo complesso con un *focus* particolare sul background dei soggetti, il loro inserimento in azienda, il ruolo del dipartimento H.R., il tipo di attività svolte durante lo *stage*, i rapporti interpersonali, il senso di appartenenza ed eventuali momenti di incertezza.

Le interviste, della durata media di 45 minuti, sono state condotte in parte telefonicamente ed in parte di persona, a seconda della collocazione geografica dei rispondenti e della loro disponibilità. L'impostazione, volutamente informale, ha agevolato nella maggior parte dei casi l'emergere di tematiche a apparentemente distanti dall'indirizzo della ricerca, ma che in fase di interpretazione ed analisi si sono rivelate utili per comprendere meglio il mondo della consulenza in Italia e le condizioni lavorative dei tirocinanti. Si è cercato a tal fine di mettere i rispondenti a proprio agio ed è significativo il fatto che durante le interviste telefoniche, a differenza di quelle *de visu*, i rispondenti sembravano essere più disponibili a raccontare la propria esperienza.

Tutti i colloqui sono stati sviluppati nella stessa maniera: dopo un'iniziale spiegazione della ricerca e del concetto di *liminality* si procedeva con le domande, lasciando agli intervistati lo spazio di raccontare se stessi e la loro esperienza come preferivano; al termine si cercava di fornire un piccolo *feedback* sulle tematiche di rilevanza.

Per praticità e per mantenere una maggior attenzione durante gli incontri, le interviste sono state tutte registrate. In seguito si è operato un lavoro di trascrizione delle stesse per favorirne lo studio e facilitarne il lavoro di interpretazione. Le risposte sono state classificate a seconda

delle tematiche di rilevanza tenendo conto che in fase di analisi sono emerse alcune similitudini nelle risposte che ho ritenuto opportuno evidenziare. L'intero processo - tra richieste di disponibilità, interviste, trascrizione ed elaborazione - ha richiesto circa un mese e nella sezione successiva si riportano i risultati principali del lavoro.

1.3 L'analisi

Nella fase di analisi, si è effettuato uno studio accurato del campione e delle risposte collezionate e trascritte. Durante le interviste, grazie all'ausilio delle domande aperte, si è cercato di indagare inizialmente il background accademico del campione e di approfondire l'eventuale interesse per il settore: non è stato dato per scontato, infatti, che gli stagisti avessero come obiettivo la consulenza. Da coloro i quali hanno approcciato realtà molto grandi, si è cercato di capire le modalità di inserimento ed il ruolo del Dipartimento H.R. nell'ingresso delle nuove risorse. È stato interessante, poi, indagare gli orari e il carico di lavoro insieme al processo di responsabilizzazione e capire se lavoravano presso il cliente o in sede per indagare in maniera più strutturata la liminalità organizzativa. Nella seconda parte del questionario ci si è poi focalizzati sull'esperienza di stage nel suo complesso, sui rapporti aziendali e sull'alternanza studio-lavoro per provare a vedere se tra le diverse storie ci fossero o meno delle similitudini.

Prima di entrare nel vivo dell'analisi, è utile ricordare che negli ultimi decenni le società di consulenza hanno visto una crescita significativa ed in particolare dagli anni Trenta del XXI Secolo sono state riconosciute tra le più grandi organizzazioni al livello mondiale (McKenna, 1995). Il *business* principale di questi sistemi è il servizio che offrono alle aziende clienti e il fattore critico di successo risiede senza dubbio nel capitale umano che riempie la struttura; un'azienda che diventa consapevole di ciò, inizia a lavorare sugli individui provando prima di

tutto ad attrarre i talenti. E questo è ciò che oggi stanno facendo le società di consulenza: attraverso piani di carriera ben definiti e remunerazioni che loro stesse definiscono “*competitive*” attraggono moltissimi giovani (laureandi o neo laureati) che desiderano mettersi in gioco.

Il desiderio di avere una visione quanto più olistica sulla condizione degli stagisti all'interno di questo mondo, mi ha portato poi a non escludere i revisori dal campione, tanto più che all'inizio del Novecento, sono stati proprio loro insieme ad ingegneri ed avvocati a farsi spazio, per motivi di specializzazione professionale, nel settore consulenziale (McKenna, 1995). A tal fine, un altro aspetto di cui ho tenuto conto in sede di analisi è stata l'opinione pubblica: fin dai primi anni in università, infatti, non è raro sentir dire, soprattutto dai colleghi più grandi, come la consulenza sia un ambiente stimolante, in cui si impara e si cresce moltissimo nel giro di pochi anni, a discapito il più delle volte del proprio tempo libero.

Prima di fornire alcuni tra i risultati più rilevanti, si è pensato di fornire al lettore alcuni dettagli sul campione. Le interviste concluse sono state 16, con un totale di 17 esperienze, ed in modo del tutto casuale i rispondenti erano equamente suddivisi tra uomini e donne.

A seguito dell'analisi è stato possibile estrapolare le seguenti evidenze: 11 soggetti provenivano dalle Big Four; dei restanti 5, 3 avevano effettuato lo stage in società con meno di 100 dipendenti, mentre 2 lo avevano intrapreso in realtà piuttosto grandi e strutturate. L'87,5% del campione aveva un percorso accademico di natura economica, sia in Triennale che in Magistrale; il restante 12,5% proveniva invece da studi giurisprudenziali ed ha approcciato la consulenza dopo aver conseguito un Master di secondo livello.

Per 6 di loro, l'esperienza lavorativa è iniziata al termine degli studi, i restanti 10 hanno intrapreso lo *stage* mentre erano ancora studenti. In particolare, 7 di loro erano alla fine del percorso accademico e dovevano scrivere la tesi, 3 di loro al contrario avevano ancora più di due esami da sostenere.

Come indicato sopra, si è scelto di considerare nel campione anche gli stagisti nell'ambito dell'*audit* e, a tal riguardo, 8 su 17 sono le esperienze in quell'area, tenendo presente che questo tipo di consulenza viene comunemente considerata obbligatoria in quanto effettuata per lo più in quelle società per le quali è richiesta la revisione legale.

Infine, prima di procedere con la presentazione dei risultati, è utile effettuare un'ulteriore classificazione del campione in base al luogo in cui si è svolto lo *stage*. Di 16 rispondenti, è emerso che 9 hanno svolto l'esperienza prevalentemente in sede, mentre i restanti 7 dal cliente.

A questo punto, tenendo in considerazione la composizione del campione, si è deciso di riportare il dettaglio di alcune interviste. La struttura del questionario a domande aperte era stata costruita su sei macro-tematiche di particolare interesse e nonostante le interviste abbiano riportato esperienze in alcuni casi anche estremamente eterogenee tra di loro, si sono registrati dei dati utili e di spunto anche per approfondimenti futuri.

1.3.1 Il primo contatto con il mondo della consulenza: lo *stage*

Quando si decide di entrare nel mondo del lavoro, è piuttosto comune il desiderio di trovare qualcosa che sia in linea con i nostri studi e di conseguenza con i nostri interessi. Sicuramente ciò che muove noi giovani ad approcciare la realtà lavorativa è anche il voler dimostrare la propria preparazione, la necessità di materializzare quanto studiato tra i libri. Consapevoli della distanza tra la teoria e la pratica e di non essere ancora davvero pronti a lavorare, quello che facciamo è cercare un'esperienza di formazione professionale, nella speranza che qualcuno esperto del mestiere ce lo insegni. Il bello dei *Millennials* è che fortunatamente non si accontentano di un'opportunità qualunque, e nelle interviste che ho condotto emerge la comune ambizione verso il massimo.

Una delle curiosità, che può anche diventare un interessante spunto di riflessione, è il modo in cui giovani laureandi e neo laureati entrano a contatto con questo mondo.

“Ho maturato l’idea di voler entrare in consulenza alla fine del terzo anno della Triennale perché grazie alla mia università ho conosciuto questo mondo e poi ho capito il mio carattere e che mi piace lavorare per obiettivi. Io mi annoio velocemente e la consulenza è dinamica perché i progetti variano [...]”

(Intervista #1)

“La scelta della consulenza mi è sembrato un passaggio obbligatorio, perché è una palestra di vita ed anche i professori consigliavano di farla.”

(Intervista #5)

“Avevo le idee abbastanza chiare già prima di laurearmi [...] forse l’interesse è nato subito dopo il job day in università: avevo lasciato il mio curriculum ad una società di consulenza che mi richiamò per fare un colloquio. Mi era piaciuta la realtà e quello che loro mi avevano raccontato [...]”

(Intervista #8)

“Ho scelto la consulenza perché c’era questo mito della consulenza dopo la Magistrale.”

(Intervista #10)

“Sapevo già chi volevo diventare, per questo ho scelto il profilo di consulenza in università, perché il mio sogno era quello di lavorare in consulenza, per progetti.”

(Intervista #14)

La maggior parte degli studenti universitari in discipline economiche sente parlare più di una volta nel corso degli anni del mondo della consulenza, gli stessi professori spesso presentano l’esperienza in consulenza come una tappa quasi fondamentale nell’ambito di una crescita professionale. Il fascino della consulenza sta a mio avviso anche nella sua duttilità: quale che

sia il percorso di studi, è quasi sempre possibile trovare un ambito consulenziale adiacente che permetta ai giovani in uscita dall'università non solo di proseguire all'interno dello stesso ambito, ma anche di continuare ad imparare e quindi di acquisire quelle conoscenze aggiuntive necessarie per quel tipo di lavoro. La consulenza offre un ambiente dinamico, sicuramente più appetibile per i "nuovi" giovani che abituati ad un diverso livello di frenesia si annoiano con più facilità.

Con riferimento al fenomeno della *liminality*, intraprendere uno *stage* in consulenza, è per i giovani sicuramente fonte di incertezza rispetto al futuro, ma non è quasi mai possibile entrare nel mondo del lavoro senza aver passato prima un periodo di prova, un momento di verifica:

“Lo stage è uno strumento fondamentale, ti aiuta a capire se quello è il lavoro giusto per te, è uno strumento flessibile. È un modo per fare una prova senza particolari vincoli, aiuta sia la risorsa, ma soprattutto il datore di lavoro a capire se chi si sta inserendo sia o meno la giusta risorsa.”

(Intervista #8)

“Dal punto di vista psicologico-motivazionale credo sia importante uno stage, perché crea un ponte tra l'università e l'essere un lavoratore effettivo.”

(Intervista #2)

Sicuramente non è semplice il passaggio da studente a lavoratore e questa fase di transizione è resa ancor più ambigua dalla necessità a volte, di dover lavorare senza essersi completamente lasciati alle spalle la realtà universitaria. Nelle sezioni successive si vedrà più nel dettaglio questa liminalità obbligatoria che vivono i *Millennials*, legata all'inserimento di un tirocinio nel piano di studi o alla necessità di stare al passo dell'attuale mercato del lavoro.

1.3.2 Le relazioni personali e l'ambiente organizzativo

Nelle organizzazioni *project-based* il lavoro in *team* è alla base del successo in quanto permette di integrare conoscenze diverse e di canalizzarle al raggiungimento del medesimo obiettivo: si lavora tutti insieme, su parti di progetto differenti, per raggiungere un certo risultato nel tempo prestabilito.

In consulenza, tralasciando i rari casi in cui i progetti sono pluriennali, si assiste a continui flussi di risorse che si muovono da un progetto all'altro in base alle necessità. Proprio per questo motivo è possibile dire che all'interno dei *team* si creano delle micro-culture, ispirate sicuramente alla cultura organizzativa aziendale, ma caratterizzate da ritmi e regole aderenti al tipo di attività svolte.

Tutti gruppi di lavoro in consulenza si caratterizzano per la presenza della figura del *project manager*. Questo può essere un *manager* o un *senior manager* al quale vengono affidate delle risorse da gestire e coordinare per portare a termine la commessa. È il *project manager* che definisce i contorni della micro-cultura, è lui che detta i tempi, che assegna ad ogni risorsa un certo tipo di attività e che fa da collante per mettere insieme i pezzi e consegnare al cliente l'*output* richiesto.

Entrare in un contesto così implicitamente strutturato può in alcuni casi inibire uno stagista che si trova per la prima volta ad approcciare il mondo del lavoro. È stato interessante ascoltare alcune considerazioni personali in merito:

“Il team è composto da me e la senior [...]. Lavorare solo con lei vuol dire che i suoi tempi diventano i miei tempi. Ho il timore di alzarmi per fare una pausa se la persona con cui collaboro non si alza.”

(Intervista #2)

“Poi ci sono elementi che non sanno gestire l'ansia [...] anche se fanno questo lavoro da più tempo di me.”

(Intervista #4)

“Uno dei vantaggi è la possibilità di essere a contatto con figure professionali molto alte, ma allo stesso tempo non ti senti all’altezza e ti puoi sentire giudicato. Sento di dover dare un’immagine di me che sia sempre professionale.”

(Intervista #13)

Lavorare in squadra richiede sinergia ed è compito del responsabile di progetto cercare di creare il giusto clima affinché le risorse lavorino in maniera efficiente. L’arrivo di una figura *junior* nel *team* comporta per questa un periodo di formazione propedeutico al suo corretto inserimento: è uno dei momenti più critici e di maggior incertezza, in quanto si deve cercare di integrare al meglio la nuova risorsa.

Avere un responsabile e riportare a qualcuno è una novità per qualunque stagista: il periodo di studi è caratterizzato da autonomia e indipendenza e delle proprie azioni si risponde in prima persona. All’interno di un contesto organizzativo c’è sempre una figura gerarchicamente più in alto cui fare riferimento e la nuova risorsa deve prendere consapevolezza che il lavoro svolto molto spesso costituisce l’*input* per l’attività successiva; non si lavora più solamente per se stessi ma per e con gli altri.

La soggezione, o in alcuni casi il timore, che si avverte durante la prima esperienza lavorativa è qualcosa di nuovo e di naturale allo stesso tempo: i giovani vogliono dimostrare di essere all’altezza del ruolo, di meritare la fiducia del loro responsabile. Il modo che utilizzano queste società per abbattere le barriere gerarchiche e formali è quella che uno dei rispondenti ha definito come “confidenzialità educata”. In effetti i rapporti informali sono una ricorrenza in tutte le società di consulenza: la regola sembrerebbe essere quella di dare del “tu” a tutti i colleghi, ad esclusione del *partner*.

Un altro aspetto rilevante nella gestione delle relazioni è il *time e stress management*: sotto scadenza, infatti, è piuttosto usuale che ci siano tensioni all’interno dei *team* e questo riguarda non solo la consulenza, ma qualsiasi organizzazione. Ciò che caratterizza il mondo consulenziale è probabilmente la frequenza con cui si vivono i periodi di forte stress. Partendo

dalle interviste, ho potuto evidenziare come la differenza nei *team* la facciano le persone: un gruppo di lavoro coeso in cui tutti si danno una mano e lavorano per un obiettivo comune permette alle risorse di essere più efficienti. Questo ha effetti anche sui rapporti extra-lavorativi andando ad incidere sul senso di appartenenza che gli stagisti provano rispetto all'organizzazione.

“Sono nate anche amicizie che coltiviamo fuori dall'ufficio. [...]. È uno dei motivi per cui non cerco altro.”

(Intervista #8)

“Fuori dal lavoro anche abbiamo un buon rapporto perché a volte i rapporti personali si intrecciano con quelli lavorativi. L'ambiente è molto amichevole e a volte si rischia quasi di perdere la professionalità, è molto familiare. Dopo un mese ti senti già parte del posto.”

(Intervista #9)

1.3.3 I ritmi quotidiani e il carico di lavoro

L'opinione pubblica rispetto ai ritmi della consulenza è più o meno omogenea: orari estremamente dilatati e carichi di lavoro eccessivi non lasciano tempo per nient'altro che non sia il lavoro. Questo è ciò che siamo abituati a sentire e ho iniziato a chiedermi se l'idea comune di consulenza non fosse in realtà viziata.

In questo caso si va ad esplodere quella che sopra è stata definita come liminalità sociale/professionale con un *focus* soprattutto sugli aspetti di definizione del proprio io dentro e fuori dall'organizzazione: il c.d. *work-life balance* qui riguarda non solo la possibilità di avere sufficiente tempo libero per conciliare la vita privata con quella lavorativa, ma anche e soprattutto la facoltà di mantenere il giusto contrasto tra i due ambiti.

Lo stagista è un individuo che, generalmente per sei mesi, riceve dall'organizzazione nella quale si inserisce l'opportunità di essere formato professionalmente. È suo interesse quindi

durante il periodo di prova dimostrare di essere il candidato ideale per quel tipo di posizione e cercare allo stesso tempo di apprendere il più possibile e di fare dell'esperienza una vera occasione di crescita. Immagino pertanto per sia normale trattenersi un po' oltre l'orario d'ufficio, almeno all'inizio, per cercare di imparare il più possibile.

Dalle esperienze dei ragazzi intervistati emerge questo desiderio di conoscenza, la volontà di apprendere quanto più possibile sacrificando a volte anche il tempo libero.

“Io durante lo stage non sono andato mai via alle 18, restavo più tardi con la senior per imparare. Era proprio quello il momento di training.”

(Intervista #9)

Uno degli aspetti interessanti emersi in sede di interviste, è la differenza del carico di lavoro a seconda del tipo di consulenza: in *audit* si registrano ritmi frenetici nel periodo che va da Dicembre ad Aprile mentre in *advisory* dipende dal tipo di cliente: se pubblico i progetti sono pluriennali e le scadenze più dilatate; se privato le commesse durano al massimo due mesi e la scadenza ravvicinata ha sicuramente ripercussioni sui livelli di stress nei *team*.

I momenti di maggior frenesia si portano dietro orari d'uscita “non standard” che si aggirano mediamente intorno alle h.20.00, sebbene nei periodi di *stage* la maggior parte delle aziende sembra rispettare le h.18.00 come orario d'uscita.

“L'orario di lavoro era veramente 09.00-18.00 e alle 18.00 mi cacciavano perché riconoscevano che quelle erano le regole dello stage.”

(Intervista #8)

“Gli orari di uscita variavano, nel periodo di formazione uscivo alle 18; una volta inserita sul progetto mi è capitato di fare massimo le 20 nei periodi più densi.”

(Intervista #15)

Le esperienze negative che ho ascoltato avevano come discriminare non tanto il carico di lavoro o gli orari, quanto piuttosto l'organizzazione del lavoro: in diversi casi ho potuto riscontrare che il problema non era fare tardi, ma il trattenersi in ufficio ben oltre l'orario d'uscita per fare attività che potevano essere fatte il giorno dopo o in altri momenti.

“Uscivo sempre tardi, tra le 20.00 e le 20.30, non perché ci fossero delle attività da fare, ma perché anche se finivo presto un'altra senior mi chiamava per chiedermi di fare delle traduzioni.”

(Intervista #5)

“Io alle volte restavo fino a tardi senza far niente. È una questione di dover dimostrare qualcosa. L'altro stagista che andava via prima veniva etichettato come qualcuno che non voleva fare niente. A volte le cose che venivano fatte alle 19.00 potevano essere fatte anche alle 15.00.”

(Intervista #10)

I Millennials che approcciano la consulenza sono generalmente consapevoli delle sfide cui stanno andando incontro, sono ambiziosi e hanno voglia di crescere professionalmente. Dalle interviste condotte sembra che non abbiano la presunzione di saper fare, che siano disposti a mettersi in gioco e a lasciarsi insegnare il mestiere. La nuova generazione, però, vuole essere rispettata e valorizzata, non fugge dalla fatica, né dalle difficoltà, fugge piuttosto dalle situazioni in cui percepisce di non imparare, viste come fonti di incertezza rispetto agli obiettivi futuri.

1.3.4 L'alternanza studio-lavoro

Uno degli aspetti centrali quando si parla dell'esperienza di *stage* è la capacità di bilanciare il tempo tra lo studio e il lavoro. Non tutti gli stagisti hanno questa esigenza, ma spesso accade che i giovani entrino nel mondo del lavoro ancora prima di terminare l'università. In molti

casi questa necessità è legata al piano di studi, che prevede un tirocinio propedeutico al conseguimento della laurea; altre volte invece sono i ragazzi stessi a voler entrare nel mondo del lavoro “precocemente”.

Dei giovani intervistati, 7 si sono ritrovati a vivere l’alternanza studio-lavoro e hanno confermato che non è semplice calibrare le tempistiche nel modo più opportuno. Essere ancora uno studente potrebbe portare lo stagista a dare più importanza allo studio, non per la paura di entrare nel nuovo mondo, quanto piuttosto per quel senso di incompletezza che si avverte sapendo di non aver ancora completamente chiuso il precedente percorso.

“Inizialmente l’esperienza l’ho vissuta bene ed ero molto coinvolto. Con il tempo il pensiero della tesi e di terminare gli studi sta scavalcando il desiderio di dimostrare quanto sono valido a livello lavorativo.”

(Intervista #6)

“A me piaceva quello che facevo anche se era pesante: io uscivo dal lavoro e andavo in università. Facevo le 02.00/03.00 del mattino a studiare. [...] davo più importanza allo studio, era importante per me finire.”

(Intervista #11)

“L’alternanza studio lavoro non è stata semplice: è chiaro che quando spendi 10/12 ore al lavoro ti rimane poco tempo per cui molto spesso mi capitava di scrivere la tesi di notte. È stato difficile, ma è stata anche una sfida.”

(Intervista #14)

Tradizionalmente si terminavano gli studi e solo allora, da neolaureati, si iniziava a cercare un lavoro. Oggi il mondo del lavoro sta anticipando i tempi e si inseriscono in azienda risorse sempre più giovani con il fine di formarle e crescerle. La capacità di portare a termine il percorso accademico e contemporaneamente lavorare è sinonimo di flessibilità e scrivere la tesi dopo il lavoro è sicuramente segno di estrema adattabilità.

Ciò che si percepisce è l'incapacità di sapersi definire: si è allo stesso tempo studente e lavoratore e non si sa bene a cosa si appartiene. Gli stagisti che ho intervistato e che stavano al contempo terminando gli studi erano come combattuti, è questa fase di transizione sanno che sarà più vicina all'avere dei contorni definiti una volta terminati gli studi.

Il punto di forza della generazione moderna sta sicuramente nella capacità di gestire più situazioni contemporaneamente, ecco perché sebbene sia faticoso trovano il modo di conciliare studio e lavoro.

1.3.5 Le tipologie di incertezze

Se all'inizio della ricerca si era ipotizzato il senso di non appartenenza come principale motivo di incertezza legando a questo il fenomeno della *liminality* negli stagisti in consulenza, a valle delle interviste sono emersi dettagli rilevanti per quanto riguarda le fonti di incertezza in grado di generare situazioni di liminalità.

In primo luogo, l'essere ancora studenti incide in maniera pesante sulla capacità di sentirsi effettivamente parte dell'organizzazione: la necessità di dover continuare a dare qualcosa alla realtà precedente è come se togliesse la possibilità di dare qualcosa in più alla situazione attuale. Questo fa sì che gli stagisti mantengano una sorta di distacco dall'organizzazione che per essere studiato al meglio andrebbe indagato a livello psicologico.

La *liminality* che è stata all'inizio definita come sociale/professionale, sembra accomunare tutti i soggetti che si sono trovati a doversi dividere tra studio e lavoro. Il fatto di dover "nutrire" due mondi estremamente *demanding* costringe probabilmente a costruire una scala di priorità e il bisogno di scrivere la tesi o in alcuni casi di sostenere degli esami sembra porti gli stagisti a non vivere il lavoro con la concentrazione adeguata.

L'incertezza rispetto al futuro, la *liminality* che abbiamo definito organizzativa, invece, ruota attorno a due differenti aspetti:

- 1) la conferma post-*stage*;
- 2) il lavoro in sé.

La maggior parte degli stagisti all'interno delle Big Four non vive l'incertezza rispetto alla conferma post-*stage*: in fase di inserimento infatti è già detto loro che dopo i mesi di formazione si procederà con il contratto di apprendistato di due anni. In altre realtà, però, il percorso non è così definito e i tirocinanti vivono sapendo di dover dimostrare il loro talento per poter essere assunti.

“L'incertezza c'è finché non avrò l'apprendistato. La vivo dando il massimo perché so che ho tempo limitato per dimostrare quanto valgo [...], la vivo in modo positivo: è un momento in cui sto imparando.”

(Intervista #3)

Nel caso dell'incertezza rispetto al lavoro, questa riguarda la possibilità o meno di continuare per diversi anni a svolgere quel tipo di attività e allo stesso tempo di restare all'interno della stessa società. Ciò che traspare nelle interviste è il rispetto verso il tipo di esperienza che stanno facendo, ma allo stesso tempo, il desiderio di cambiare organizzazione e in alcuni casi anche attività: quasi tutti i ragazzi hanno descritto la consulenza come una palestra che dà tanto, evidenziando però come non sia un luogo in cui vedersi tra molti anni. Le società di consulenza, infatti, sono in genere caratterizzate da un'età media delle risorse molto bassa e questo può dare la percezione ai nuovi arrivati che quel luogo sia in realtà solo un passaggio.

“Credo che non resterò tutta la vita a fare revisione in questa società.”

(Intervista #4)

“Sono entrato e ho visto tutti ragazzi giovani [...] è una cosa positiva, ma l'idea era che non fosse un ambiente in cui vedersi tra 10 anni.”

(Intervista #5)

Il terzo tipo di incertezza che sono riuscita ad individuare è in merito al senso di appartenenza e riguarda solo quegli stagisti che non lavorano in sede ma presso il cliente. La *liminality* anche in questo caso ritengo sia organizzativa sebbene non riguardi l'inserimento in azienda, quanto piuttosto il non sentirsi parte della propria organizzazione perché si conosce meglio il cliente: infatti i consulenti oltre ad essere in alcuni casi fisicamente localizzati presso la sede del loro cliente, entrano in contatto con i documenti sensibili del committente e ne conoscono la struttura, la situazione finanziaria, l'organizzazione, i progetti.

“Questa cosa che si è esterni all’azienda mi fa sentire a cavallo tra il cliente e la mia azienda. Il luogo in cui lavori secondo me fa molto, io nella mia azienda sono andata 2 volte. Tutti i giorni sono dal cliente, quindi ti senti parte del team più che dell’organizzazione perché tu lavori con il team in un’azienda che non è tua. Ti senti parte della tua società, ma quando vedi il brand del tuo cliente ti accorgi che lo conosci meglio della tua azienda. [...] è come se fossi più del cliente.”

(Intervista #2)

“È vero in generale che ti senti più del cliente, io ho dei colleghi in presenza fissa dal cliente anche per anni. Per queste persone è normale identificarsi con il cliente perché passano più tempo lì: hanno una conoscenza dei colleghi minore ed anche una visibilità inferiore.”

(Intervista #8)

Anche nei casi in cui le risorse siano dislocate presso il cliente è necessario mantenere un certo grado di unità e di appartenenza all'organizzazione; la condivisione dei valori ritengo sia propedeutica alla fidelizzazione e aumenti il tasso di *employee retention*. Gli eventi sociali, quindi, che favoriscono la conoscenza e lo *sharing* delle esperienze tra colleghi, hanno il fine di ridurre le incertezze e rafforzare l'identità organizzativa.

1.3.6 Il ruolo dell’H.R.

Aumentare il senso di appartenenza e l’*employee retention* è negli ultimi anni uno dei punti su cui le organizzazioni lavorano maggiormente. Non è semplice all’interno di sistemi *project-based* creare quell’unità e quella sinergia tali da far sentire a tutti i membri di lavorare per un obiettivo comune e molto spesso emergono situazioni di disagio che devono essere gestite. L’aspettativa, quando si entra in un’azienda, è quella di crescere professionalmente e conciliare questo bisogno individuale con la necessità di allocare le risorse nei vari progetti in base alle loro conoscenze non è affatto semplice.

Ancora più difficile è forse far sentire parte dell’organizzazione le nuove risorse *junior*, tenendo presente di doverle in un certo senso “strappare” dalla precedente realtà: come già detto, il passaggio dall’autonomia alla subordinazione insieme a un carico di lavoro più pesante possono destabilizzare i neoassunti e molti sono i ragazzi che ammettono di aver portato sul lavoro un po’ del loro essere studenti.

Il compito di integrare le risorse e di gestirne i flussi è in genere affidato al Dipartimento H.R. e sebbene non sia lo scopo di questa ricerca indagare né le *policy* organizzative implementate per una migliore gestione degli inserimenti, né le strategie sviluppate per risolvere i problemi legati all’eccessivo *engagement* degli stagisti, le interviste mi hanno dato la possibilità di aprire un piccolo spiraglio piuttosto sulla percezione dei nuovi entrati per quanto riguarda la gestione del loro ingresso.

Ho provato quindi ad indagare quali erano le attività che i ragazzi percepivano come provenienti dall’H.R. ed in che modo erano stati seguiti durante la fase di inserimento ed in generale durante lo *stage*.

“Secondo me l’inserimento non è organizzato benissimo [...]. Ho iniziato circa una settimana dopo il colloquio, senza nessuna formazione, [...] e il primo giorno sono andata dal cliente.”

(Intervista #4)

“Io sapevo che avrebbero previsto delle valutazioni infra-mensili HR, ma non ho avuto alcun tipo di contatto.”

(Intervista #11)

Ciò che traspare è la fatica che fanno i giovani nel vedere dietro all’organizzazione di determinate iniziative il lavoro dell’H.R.: sebbene quasi tutti abbiano parlato di un periodo di formazione in fase di ingresso, la percezione che hanno è, però, quella di essere stati seguiti solo in sede di colloquio e alla firma del contratto.

Un altro aspetto rilevante è il potere decisionale che sembrano avere i *manager* all’interno di queste di organizzazioni. Nelle società di consulenza le risorse vengono spostate direttamente dai *project manager* e le *line* scompaiono completamente: riprendendo lo studio di Hobday (2000), i moderni sistemi sembrano tendere verso la forma struttura della *PBO* pura, dove sono i progetti a guidare l’organizzazione e l’allocazione delle risorse. Questo in un certo modo depotenzia la funzione H.R. che arriva a svolgere sempre di più attività di supporto a discapito della sua natura strategica.

“Io verso metà febbraio avevo chiamato la responsabile HR, le avevo presentato la situazione e le avevo fatto presente che a queste condizioni non avrei continuato [...]. L’HR mi ha fatto capire di non poter fare nulla.”

(Intervista #5)

1.4 Limitazioni

Uno studio dettagliato della *liminality* richiede per sua stessa natura l’unione di diversi punti di vista. Sono perfettamente consapevole che per indagare tutti gli aspetti del fenomeno sarebbero necessarie basi antropologiche, psicologiche e sociali molto strutturate al fine di approfondire altre tematiche quali la motivazione e l’influenza sociale. Nelle interviste infatti ci sono parole che tornano spesso, sebbene gli individui vengano da percorsi accademici

differenti: “mito”, “palestra”, “passaggio obbligatorio” sono solo alcune delle risonanze e l'impressione che si ha ascoltando questi ragazzi è che le loro scelte non siano completamente libere. Sicuramente in questo periodo storico le società di consulenza sono tra le organizzazioni che ricevono maggior attenzione: sono ambienti in cui il percorso di carriera è ben definito, in cui (un po' come in università) sembra che la possano fare solo i migliori. Assorbono sicuramente gran parte delle nostre vite, ma sembra che in cambio mantengano la promessa di una crescita professionale particolarmente veloce. Una ricerca più completa forse potrebbe prendere in considerazione anche il modo in cui oggi vengono percepite al livello sociale le società di consulenza.

Quando si è scelto di condurre questo studio c'era già la consapevolezza che un'analisi strutturata avrebbe richiesto certamente più tempo: sebbene per una ricerca di tipo qualitativo non siano necessari grandi numeri, maggiori sono le testimonianze e più integrale può essere la visione di un fenomeno. In questo caso sono state condotte 16 interviste per un totale di 17 esperienze nell'ambito della consulenza, e ciò che si desiderava indagare era se gli stagisti vivono o meno la *liminality* e in che modo la gestiscono. Le risposte collezionate, ad ogni modo, hanno fornito dei risultati importanti: si è riusciti, infatti, ad individuare diversi tipi di incertezze e a suggerire una visione più ampia della situazione degli stagisti in consulenza.

L'analisi condotta si è poi focalizzata sul mercato italiano per due ragioni. In primo luogo, l'approfondimento rispetto alla situazione degli stagisti si voleva fosse contestualizzato in Italia, mantenendo in questo modo una sorta di omogeneità culturale. Era interessante capire in prima battuta lo scenario nazionale, per poi eventualmente porlo come base di partenza per ulteriori approfondimenti e per un'estensione dello studio a livello europeo.

La seconda ragione è legata alle maggiori possibilità di confronto e reperibilità: sarebbero serviti contatti con le università estere oltre ad un arco temporale sicuramente più lungo per

poter sviluppare lo studio al livello internazionale ed effettuare dei confronti. Ed anche in questo caso, non si esclude assolutamente la possibilità futura di un'indagine più integrata.

Il motivo per cui, inoltre, non si sono presi in considerazione altri settori risiede nella scelta del punto focale della ricerca: l'ambito consulenziale. Sebbene possa essere interessante condurre un'analisi inter-settoriale, dopo aver consultato la letteratura si è ritenuto che il fenomeno della *liminality* avesse una consistenza maggiore all'interno delle società di consulenza: numerosi sono infatti gli studi che prendono ad esame la condizione del consulenti.

La ricerca poi voleva far comprendere meglio la liminalità andando a studiarne l'impatto su una determinata categoria di soggetti. Intervistare giovani stagisti ha portato alla consapevolezza che la complessa fase di transizione vissuta da questa generazione è sicuramente fonte di incertezza; dall'altro lato però si riconosce il bisogno di indagare anche il modo in cui viene gestita e la conoscenza che le organizzazioni hanno del fenomeno. Non è, però, sufficiente a tal proposito esaminare solo le *policy* H.R., sarebbe piuttosto necessario capire anche il ruolo dei *project-manager*.

Infine, qui non si è fatta alcuna distinzione tra *audit* e *advisory* in quanto l'importante era comprendere meglio la *liminality* all'interno della consulenza in generale. Dalle risposte collezionate è però emerso che, sebbene nel periodo di *stage* le incertezze siano le stesse, in una fase successiva il lavoratori nel mondo della revisione potrebbero vivere situazioni più stabili e routinarie rispetto a coloro che proseguono in *advisory*.

1.5 Conclusioni

Il fascino di uno studio empirico risiede nella possibilità di andare oltre quanto si era stabilito *ex-ante*, nel collezionare dati apparentemente non utili ed intuire in che modo integrarli nella ricerca. Si inizia a studiare un fenomeno consapevoli di non riuscire ad ottenerne una

spiegazione completa, di apportare dopo mesi di analisi solo un piccolo contributo, di colmare un pezzettino del vuoto che si voleva riempire.

La scelta di analizzare il fenomeno della *liminality* negli stagisti in consulenza nasceva per il desiderio di fornire un contributo ulteriore alla sua comprensione. Si voleva provare a spiegare un po' meglio cos'è la *liminality* nonostante la complessità del fenomeno, nonostante la sua estrema duttilità. Il concetto fu introdotto per la prima volta da Van Gennep (1960) per spiegare la naturale ed inevitabile insicurezza che tutti noi sperimentiamo durante la vita nei momenti di transizione obbligatori; fu poi esteso agli studi organizzativi per concettualizzare lo stato dei *project-worker*, per dare un nome a quel senso di non appartenenza che vivono alcuni lavoratori all'interno delle organizzazioni per progetti.

Attraverso un'analisi qualitativa, si sono collezionate 16 interviste provando ad interpretarle partendo dalla domanda di partenza:

In che modo gli stagisti gestiscono/affrontano la liminality?

Era chiaro fin dall'inizio che inserirsi nel mondo del lavoro è per un giovane laureando/neolaureato un momento delicato e di transizione. Alla base della mia ricerca c'era l'ipotesi che gli stagisti vivessero la *liminality* principalmente per il carattere probatorio del tirocinio e poi anche per il loro essere a cavallo tra due realtà differenti: quella accademica e quella lavorativa.

Le mie ipotesi hanno trovato conferma a valle delle interviste condotte e in aggiunta si sono potute rilevare quali sono le altre fonti di incertezza che vivono gli *intern*: l'alternanza scuola lavoro, il senso di non appartenenza all'organizzazione perché si appartiene ancora di più all'università, l'idea a volte di essere più del cliente che della propria società, il dubbio della conferma *post-stage*. Questo rende la prima esperienza di lavoro ed in generale l'intera fase di transizione molto complessa per i giovani, ed è interessante capire in che modo riescono a gestire l'intero processo.

Nella prima parte di analisi, emerge chiaramente come i rispondenti sapessero già di voler approcciare il mondo della consulenza. La maggior parte di loro sapeva cosa aspettarsi e ha scelto in modo consapevole: nonostante l'insicurezza insita nella realtà consulenziale, avevano deciso durante il percorso accademico che avrebbero fatto *application*. Questo dimostra come a differenza delle generazioni precedenti quella attuale non vada alla ricerca di certezze, ma sia disposta a mettersi in gioco, dimostra come in un certo senso ci sia la predisposizione verso la precarietà.

Quando si è affrontato il tema delle relazioni, è stata sottolineata l'importanza del *team* in cui si viene inseriti: sembra sia più semplice affrontare il cambiamento se il responsabile di progetto è in grado di gestire le risorse e i livelli di ansia e stress. Sebbene la maggior parte dei rispondenti abbia evidenziato l'importanza di un clima informale, il sottostante comune a tutte le esperienze positive era proprio l'organizzazione del lavoro all'interno del *team*. Si parla, infatti, di *manager* competenti e disponibili, puntuali e rigidi, in grado di coordinare il lavoro delle proprie risorse e di stilare specifici programmi di *training-on-the-job* per i nuovi arrivati.

Difronte al disagio, poi, di dover gestire contemporaneamente la stesura della tesi e la volontà di imparare a lavorare, i ragazzi sembra abbiano reagito definendo le loro priorità: erano tutti consapevoli di dover uscire definitivamente dalla condizione di studenti per poter approcciare il mondo lavorativo con la giusta serietà, per questo tutti i rispondenti che rientravano tra i laureandi davano maggior importanza allo studio. È curioso vedere che nonostante l'entusiasmo della prima esperienza lavorativa, abbiamo tutti sentito l'esigenza di uscire dal mondo accademico.

L'ultima parte del questionario era volta ad indagare quali altri tipi di incertezze impattano sul campione, approfondendo anche il modo in cui vengono affrontate. Una di queste è sicuramente quella legata alla conferma *post-stage*: durante il tirocinio molti stagisti non

sanno se avranno il passaggio al contratto di apprendistato e vivono questo periodo dando il massimo, consapevoli di avere un tempo limitato per farsi conoscere. Il periodo di prova è pertanto uno stimolo e non di certo motivo di blocco, è un momento in cui dimostrare di essere all'altezza di una promozione.

Ciò che si può estrarre dal presente elaborato è sicuramente un'aderenza tra i risultati ottenuti e il Report del Pew Research Center (PRC) del 2007 in cui venivano analizzati gli stili di vita dei *Millennials* e le loro prospettive; è una popolazione estremamente dinamica e flessibile in grado di adattarsi ai repentini cambiamenti del mercato attuale. Anche dalle riposte si capisce che non si lasciano spaventare e che sono sempre pronti a reinventarsi: nel momento in cui le cose iniziano ad andare male hanno il coraggio di cambiare direzione, di ricominciare e questo se in parte è legato alla giovane età, dipende anche da delle caratteristiche innate.

Infine, ciò che più mi ha colpito è il tipo di approccio nei confronti della prima esperienza lavorativa: che fosse questa positiva o negativa, tutti hanno sottolineato una crescita personale a livello di *soft skill* in termini di autonomia, di gestione delle scadenze e soprattutto di pazienza. Forse il vero segreto della generazione moderna nella gestione della *liminality* è la sua capacità di non concentrarsi eccessivamente sull'ambiguità delle situazioni che vive quanto piuttosto sull'opportunità che queste rappresentano.

Bibliografia

- Albert, S. & Whetten, D. A., 1985. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*.
- Armbruster, T., 2004. Rationality and its symbols: signalling effects and subjectification in management consulting. *Journal of Management Studies*, 41(8), pp. 1247-1269.
- Avots, I., 1969. 'Why does project management fail?'. *California Management Review*, Volume 12, pp. 77-82.
- Bassi, A., Sampietro, M. & Villa, T., 2010. *Partecipare ad un Progetto*. s.l.:Rizzola ETAS.
- Borg, E., 2014. *Liminality at Work - Mobile Project Workers In-Between*. Linköping: LiU - Tryck.
- Borg, E. & Söderlund, J., 2015. Liminality competence: An interpretative study of mobile project workers' conception of liminality at work. *Management Learning*, 46(3), pp. 260-279.
- Bredin, K. & Söderlund, J., 2011. *Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework*. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D., 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. s.l.:Harvard University Press.
- Channon, D. F., 1973. *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Boston: s.n.
- Coco, M., 2000. Internships: A try before you buy arrangement. *SAM Advanced Management Journal*, pp. 41-47.
- Cooper, D., Hinings, C., Greenwood, R. & Brown, J., 1996. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17(4), pp. 623-647.
- Czarniawska, B. & Mazza, C., 2003. Consulting as liminal space. *Human Relations*, 56(3), pp. 267-290.
- Davies, A. & Hobday, M., 2005. *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G., 2010. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 25(2), pp. 191-199.
- Divine, R. L., Linrud, J. K., Miller, R. H. & Wilson, J. H., 2007. Required Internship Programs in Marketing: Benefits, Challenges and Determinants of Fit. *Marketing Education Review*, pp. 45-52.
- Duncan, G. L. & Gorsha, L. A., 1983. Project Management. A Major Factor in Project Success. *IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems*, PAS-102(11), pp. 3701-3705.

- Elsbach, K., 2001. Coping with hybrid organizational identity: Evidence from California legislative staff. *Advances in qualitative organization research*, Volume 3, pp. 59-90.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M., 1996. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), pp. 442-476.
- Erickson, E. H., 1964. *Insight and Responsibility: Lectures on the Ethical Implications of Psychoanalytic Insight..* s.l.:s.n.
- Eriksson-Zetterquist, U., 2002. Gender construction in corporations. *Casting the other: Production and maintenance of inequality in organizations*, pp. 89-105.
- Fender, D. L. & Watson, L. E., 2005. OSH Internships: One program's perspective on benefits for students, employers and universities. *Professional Safety*, pp. 36-40.
- Galbraith, J., 1971. Matrix organizational design - how to combine functional and project forms. *Business Horizons*, pp. 29-40.
- Galbraith, J. R., 1973. *Designing Complex Organizations.* s.l.:Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Garsten, C., 1999. Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organization. *Organization Studies*, pp. 601-617.
- Gault, J., Redington, J. & Schlager, T., 2000. Undergraduate business internships and career success: are they related?. *Journal of marketing education*, pp. 45-53.
- Gergen, K. J., 1985. The social construction of the person: How is it possible?. In: K. J. Gergen & K. E. Davis, a cura di *The social construction of the person.* New York: Springer, pp. 41-69.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B., 2010. Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, Volume 55, pp. 1-46.
- Goffman, E., 1959. The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), pp. 123-142.
- Greenwood, R., Hinings, C. & Brown, J., 1990. P2-form' strategic management: corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 725-755.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G., 2008. Generational differences; An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, pp. 458-488.
- Harvey, D., 1989. *The condition of postmodernity.* Oxford: Blackwell.
- Henfridsson, O. & Yoo, Y., 2014. The Liminality of Trajectory Shifts in Institutional Entrepreneurship. *Organization Science*, 25(3), pp. 932-950.

- Hinings, C. R., Brown, J. & Greenwood, R., 1991. Change in an autonomous professional organization. *Journal of Management Studies*, 28(4), pp. 375-393.
- Hobday, M., 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research Policy*, Volume 29, pp. 871-893.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A., 2000. Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), pp. 143-156.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J. & Mao, J., 2011. Liminality as Cultural Process for Cultural Change. *Organization Science*, 22(2), p. 522-539.
- Kahn, E. J., 1986. *Problem Solvers: A History of Arthur D. Little, Inc.*. Boston: s.n.
- Kerzner, H., 2003. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. VIII a cura di s.l.: John Wiley & Sons.
- Kipping, M., 1999. American management consultancies in Western Europe. 1920 to 1990: products, reputation, and relationships. *Business History Review*, Volume 73, pp. 190-220.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H., 1987. Matrix management: contradictions and insights. *Californian Management Review*, 9(4), pp. 126-138.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H., 1989. Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), pp. 119-125.
- Lindkvist, L., 2004. Governing project-based firms: promoting market-like process within hierarchies. *Journal of Management and Governance*, Volume 8, pp. 3-25.
- Mael, . F. & Ashforth, B. E., 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), pp. 103-123.
- McKenna, C. D., 1995. The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), pp. 51-58.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., 1986. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, XXVIII(3), pp. 62-74.
- Morris, P. W. G. & Hugh, G. H., 1986. *Preconditions of Success and Failure in Major Projects*. Templeton College: Oxford Centre for Management Studies.
- Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F., 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), pp. 81-87.
- Packendorff, J., 2002. The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. In: K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm, a cura di *Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, pp. 39-58.

- Porter, M. E., 1980. *Competitive strategy*. New York: NY: Free Press.
- Project Management Institute, 2008a. *Guida al Project Management Body of Knowledge*. Quarta edizione a cura di s.l.:s.n.
- Richter, A., Dickmann, M. & Graubner, M., 2008. Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel Review*, 37(2), pp. 184-202.
- Riketta, M., 2005. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), pp. 358-384.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D., 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 23, pp. 363-382.
- Söderlund, J., 2000. Temporary organizing-characteristics and control forms. In: *Projects as business constituents and guiding motives*. s.l.:Springer US, pp. 61-74.
- Steel, C. M., 1988. The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in experimental social psychology*, Volume 21, pp. 261-302.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. & Handley, K., 2009. Between Innovation and Legitimation-Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. *Organization*, 16(5), pp. 627-653.
- Sydow, J., Lindkvist, L. & De Filippi, R., 2004. Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), p. 1475–1489.
- Tajfel, H. & Turner, J. C., 1985. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: J. J. T. & S. J., a cura di *Political psychology: Key readings*. New York: Psychology Press, pp. 276-293.
- Teece, D., 2003. Expert talent and the design of (professional services) firms. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), pp. 895-916.
- Tempest, S. & Starkey, K., 2004. The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning. *Organization Studies*, 25(4), pp. 507-527.
- Thompson, J. D., 1967. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. s.l.:Transaction publishers.
- Turner, J. R., 1993. *The handbook of project based management*. London: McGraw-Hill.
- Turner, V. W., 1969. *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Turner, V. W., 1987. Betwixt and Between: The Liminal Period in "Rites de Passage". In: *Betwixt and between: Patterns of masculine and feminine initiation*. s.l.:Open Court Publishing, pp. 3-19.
- Van Gennep, A., 1960. *The Rites of Passage*. Chicago: IL: University of Chicago.

Weible, R., 2009. Are Universities Reaping the Available Benefits Internship Programs Offer?. *Journal of Education for Business*, pp. 59-63.

Whetten, D. A., 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), pp. 219-234.

Zabusky, S. E. & Barley, S. R., 1997. "You can't be a stone if you're cement": Reevaluating the emic identities of scientists in organizations. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, Volume 19, pp. 361-404.

Sitografia

Clairfield International, s.d. *Statista - The Statistics Portal*. [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>.

[Consultato il giorno 15 Gennaio 2018].

Clairfield International, s.d. *Statista - The Statistics Portal*. [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/624426/global-consulting-market-size-by-sector/>

[Consultato il giorno 15 Gennaio 2018].

Collins, M., 2015. *Forbes*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/#68eaa414ccce>

[Consultato il giorno 09 Luglio 2017].

Howe, N., 2014. *Forbes*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/realspin/2014/04/22/the-unhappy-rise-of-the-millennial-intern/#496879131328>

[Consultato il giorno 09 Luglio 2017].

Murray, J., 2017. *The Balance*. [Online] Available at: <https://www.thebalance.com/what-is-business-viability-3884327>

[Consultato il giorno 17 Ottobre 2017].

Pew Research Center, 2007. *How Young People View Their Lives, Futures and Politics: A portrait of "Generation Next"*. [Online]

Available at: <http://www.people-press.org/2007/01/09/a-portrait-of-generation-next/>

Repubblica degli Stagisti, 2016. *Repubblica degli Stagisti*. [Online] Available at: <https://www.repubblicadeglistagisti.it/article/consulenza-best-stage-partnership-repubblica-degli-stagisti-assoconsult>

[Consultato il giorno 2 Gennaio 2018].

The Economist, 2014. *Generation i: Temporary, unregulated and often unpaid, the internship has become the route to professional work.* [Online] Available at: <http://www.economist.com/news/international/21615612-temporary-unregulated-and-often-unpaid-internship-has-become-route> [Consultato il giorno 03 Luglio 2017].

Vance, G. & Martinez-Gouhier, C., 2014. *Forbes.* [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/realspin/2014/06/26/paid-or-unpaid-internship-let-individuals-decide/#18c6915e7965> [Consultato il giorno 09 Luglio 2017].

Venturi, R., 2015. *BBC.* [Online] Available at: <http://www.bbc.com/capital/story/20150407-the-new-forever-interns> [Consultato il giorno 03 Luglio 2017].

Voltolina, E., 2012. *Repubblica degli Stagisti.* [Online] Available at: <http://www.repubblicadeglistagisti.it/article/ddl-riforma-lavoro-monti-fornero-articolo-12-tirocini> [Consultato il giorno 10 Luglio 2017].

Sinossi

1. La *liminality*

Il concetto di *liminality* fu utilizzato per la prima volta negli studi antropologici per indicare la condizione di un individuo che si trova a cavallo tra due stadi/fasi della propria vita (Van Gennep, 1960). Recentemente, è stato preso in prestito dai ricercatori nel campo dell'organizzazione aziendale con il fine di fornire una spiegazione più esaustiva dello stato che vivono alcuni *employee* in particolari contesti organizzativi (Sturdy, et al., 2009).

La *liminality* fornisce un nuovo modo di vedere il lavoro, il quale tradizionalmente veniva descritto attraverso organizzazioni industriali organizzate secondo una struttura burocratica (Garsten, 1999).

Definire le caratteristiche della *liminality* non è affatto semplice, ma partendo dallo studio di Garsten (1999), è possibile dire che esistono due condizioni di liminalità:

- **permanente**: quando gli individui vivono durante l'arco di tutta la loro carriera la condizione di transitorietà, passando di progetto in progetto o da un'organizzazione all'altra;
- **temporanea**: quando questa condizione viene vissuta per un periodo di tempo limitato e poi si passa ad una situazione più stabile.

A seconda dell'ambito di incertezza, poi, si hanno tipologie di liminalità differenti (Bredin & Söderlund, 2011):

- **sociale**: che riguarda le relazioni e interazioni tra le persone appartenenti ad un determinato gruppo di lavoro;
- **tecnico/tecnologica**: che riguarda le responsabilità, l'incarico specifico, e il *background* tecnico necessario per apportare il proprio contributo all'interno del *team*.

La *liminality* è una delle tre fasi del rito di passaggio, introdotto da Arthur Van Gennep nel 1909, il quale analizzò i percorsi di transizione partendo dalle vite degli individui e dei gruppi, e arrivò a notare che questi eventi hanno tutti una struttura sottostante comune (Van Gennep, 1960) che si articola in tre fasi.

1. *Separation*: la quale comprende tutti quei comportamenti simbolici che portano al distacco di un individuo, o del gruppo, da una condizione di stabilità che precede il momento di rottura (Turner, 1987).
2. *Liminal* (anche detta *marginal* o *transition*): è una fase di ambiguità, in cui tutti i costrutti del passato si sgretolano. L'individuo, sebbene non appartenga più al precedente stato, non è stato ancora incorporato da quello successivo e durante questo tempo i soggetti vivono situazioni che presentano contemporaneamente reminiscenze del periodo precedente e stimoli da quello successivo (Borg, 2014).
3. *Incorporation* (o *riaggregation*): in questa fase il soggetto viene incorporato nel nuovo stato, relativamente stabile e ben definito (Borg, 2014). La fase di transizione è completamente ultimata l'individuo ha diritti e doveri ben definiti e strutturati.

Contestualizzando la *liminality* in ambito lavorativo, Borg (2014) ne identifica tre importanti approcci.

2. **Liminalità come processo**: si riferisce ad un cambiamento che coinvolge sia gli individui che le organizzazioni e si avvicina molto all'originario utilizzo antropologico del termine denotando il passaggio attraverso tutte e tre le fasi del rito di passaggio.
4. **Liminalità come posizione**: si concentra sugli individui e sostiene il carattere liminale di alcune posizioni lavorative. Ci sono due caratteristiche che rendono una posizione lavorativa oggettivamente liminale (Borg, 2014): (1) la transitorietà, che si riferisce alla caratteristica temporale dei compiti/progetti; (2) l'ambiguità strutturale, che invece

riguarda la non appartenenza formale ad un'organizzazione e quindi ad un determinato dipartimento.

5. **Liminalità come spazio:** anche gli spazi organizzativi possano trasformarsi in ambienti liminali dove le regole e le strutture tradizionali vengono sospese e rinegoziate (Borg, 2014).

3. **Project-Based Organizations**

Negli ultimi anni, i rapidi cambiamenti tecnologici e i mutamenti dei modelli di competizione e commercio internazionale hanno messo a dura prova le capacità delle organizzazioni di rispondere in modo tempestivo alle minacce dei *competitors*. Ecco perché dalla fine degli anni Ottanta le imprese hanno iniziato a cambiare il loro modo di pensare e approcciare la competizione (Miles & Snow, 1986), optando per l'implementazione di un modello più flessibile, che conceda di rispondere in modo rapido ai cambiamenti, che ha trovato una risposta nelle organizzazioni per progetti.

Una delle definizioni più complete delle *project-based organization (PBO)*, la troviamo nel lavoro di Hobday (2000) che spiega come le PBO possano essere considerate idealmente adatte a gestire la crescente complessità di produzione, il veloce cambiamento del mercato, le innovazioni, l'incertezza tecnologica e la necessità di controllare in modo più efficiente business intra-funzionali. Secondo Hobday (2000), le PBO sono tutte quelle organizzazioni in cui il progetto rappresenta l'*output* principale e nelle quali non esiste un formale coordinamento verticale. Lo stesso autore, partendo dallo studio di Galbraith (1971, 1973) ed integrandolo con quello di Larson e Gobeli (1987, 1989), ci fornisce una panoramica dettagliata sulle forme organizzative e sulle differenze nel passaggio da una forma funzionale pura ad una per progetti pura.

Ponendo l'attenzione sulle società di consulenza, non è semplice identificare il tipo di struttura più appropriata: spesso, infatti, lavorando su progetti diversi per diversi clienti, accade che i dipartimenti collaborino per portare a termine una commessa senza però sgretolare la struttura funzionale. In altri casi, però, è preferibile operare interamente per progetti, lasciando che siano questi a guidare il processo produttivo; in questo modo ci si allontana dalla classica gestione sia della struttura meccanicistica che di quella organica.

Dato il loro carattere progettuale e la necessità di coordinare risorse diverse, le *PBO* sono (Bredin & Söderlund, 2011):

- 1) *goal oriented*;
- 2) *team oriented e knowledge intensive*;
- 3) *temporary*;
- 4) *interdisciplinary e cross-functional*;
- 5) *tensional*.

Uno dei vantaggi principali che si ottiene dall'organizzare una società per progetti è sicuramente la mole di conoscenza che si riesce a creare e a far circolare tra i membri dell'organizzazione. Il *knowledge sharing* in questo momento storico è sicuramente un'arma vincente, laddove le aziende siano in grado di sviluppare un sistema capace di gestire il trasferimento della conoscenza e minimizzarne la dispersione. Un valore altissimo acquista poi nelle società di consulenza dove il *turn over* è particolarmente elevato.

Le moderne *consulting firm* per la complessità e il numero dell'attività che svolgono, hanno la necessità di strutturarsi per progetti/attività vedendo scomparire quasi completamente le *line*. Nella maggior parte di queste organizzazioni troviamo quindi le funzioni di staff al di sotto delle quali si spiega una matrice anche con più di due dimensioni che ha il compito di assemblare insieme il fatto che una società di consulenza sia distribuita su diverse sedi e allo stesso tempo l'articolarsi in ogni sede di numerose aree dedicate ai diversi business aziendali.

I primi esempi di consulenza si hanno in U.S.A. già alla fine del 1800 quando la classe dirigenziale di un'industria manifatturiera in forte crescita iniziò a sentire l'esigenza di un supporto "on demand" da parte di professionisti ingegneri (Kahn, 1986) e i *manager* delle grandi aziende chiedevano consulenza in termini di controllo finanziario e di *external audit* a società come Price Waterhouse (Chandler, 1977). La moderna attività consulenziale nasce, perciò, negli anni Trenta del 1900, grazie al lavoro di revisori, avvocati ed ingegneri che in quel periodo sentirono la necessità di applicare la loro conoscenza in campi diversi da quello della loro specializzazione andando ad offrire alla classe dirigenziale dell'epoca uno dei primi servizi di consulenza sulla strategia, l'organizzazione e la gestione aziendale.

4. L'Internship

Arrivare ad avere un'occupazione stabile è sempre più difficile e l'ingresso nel mercato del lavoro è oramai subordinato al conseguimento di almeno un titolo di studi universitari. In questo scenario, le imprese stanno sperimentando un vantaggio in termini di costo e soprattutto di *knowledge* grazie alla possibilità di inserire al loro interno giovani talenti attraverso programmi di formazione professionale. Forse non accidentalmente, il numero dei tirocini è aumentato in modo esponenziale proprio in un periodo storico in cui assumere è diventato più rischioso, più costoso e più complesso.

Sebbene la maggior parte dei giovani sia principalmente alla ricerca di un'esperienza e di una possibilità di assunzione, reputando il compenso monetario una parte poco rilevante in termini assoluti (Vance & Martinez-Gouhier, 2014), è utile ricordare che gli *internship* si suddividono principalmente in due tipologie, retribuiti e non retribuiti, e nel nostro paese non è difficile trovare giovani che hanno avuto numerose esperienze di formazione professionale non retribuite durante le quali quello che sarebbe dovuto essere un *training* aveva a volte i connotati di un lavoro caratterizzato da enormi responsabilità ed orari piuttosto dilatati.

Fortunatamente qualcosa sta cambiando e oggi l'art. 12 del "Disegno di legge recante disposizioni in materia di riforma del mercato lavoro in una prospettiva di crescita" parla del riconoscimento di un'indennità obbligatoria ai tirocinanti (Voltolina, 2012).

Eriksson-Zetterquist (2002) nel suo articolo, illustra come i tirocinanti, oltre a vivere lo stato di *liminality*, vivano anche le altre due fasi del "rito di passaggio". Gli *intern* infatti, vivono sia la fase di *separation*, antecedente alla fase di *liminality* e legata al momento in cui vengono selezionati per un tirocinio, che la fase di *incorporation*, post-*liminality* e legata al momento in cui questi vengono assunti ed entrano realmente a fare parte dell'organizzazione.

In letteratura, però, sembrerebbe non esserci ancora un studio che abbia preso in esame la liminalità applicandola all'esperienza di formazione professionale all'interno delle *consulting organization* e partendo dallo scarso senso di appartenenza che accomuna gli stagisti ai *temp* (Garsten, 1999) e dall'analisi fatta da Eriksson-Zetterquist (2002) su come i tirocinanti vivano la liminalità insieme a tutte le altre fasi dei riti di passaggio, è possibile affermare che gli *intern* vivono nello specifico due diverse tipologie di *liminality*:

- **sociale/professionale**: in quanto si trovano a metà tra l'ingresso nel mondo del lavoro e la fine del percorso accademico.
- **organizzativa**: in quanto non si sentono ancora parte dell'organizzazione a causa del periodo di "prova" cui sono sottoposti.

Il crescente *turn over* che caratterizza poi le società di consulenza favorisce il continuo inserimento di tirocinanti, base da cui si può partire per procedere, attraverso un questionario semi-strutturato, ad analizzare l'impatto che l'esperienza temporanea di formazione e orientamento professionale ha su di loro, provando a rispondere alla seguente domanda:

- *In che modo gli stagisti gestiscono/affrontano la liminality?*

5. La ricerca empirica

I riscontri in letteratura degli studi organizzativi sulla *liminality* sono numerosi, ma spesso concentrati sulla figura del consulente. Il presente lavoro, pertanto, vuole indagare il modo in cui gestisce l'incertezza una diversa categoria di soggetti: i *Millennials*.

Si è scelto di analizzare il contesto italiano, intervistando alcuni dei giovani che in questo momento storico si stanno affacciando al mondo del lavoro ed indagando la loro condizione di stagisti all'interno delle società in cui lavorano.

In accordo con lo studio di Garsten (1999), è possibile sostenere che gli stagisti riportano alcune delle caratteristiche che portano a vivere la *liminality* in quanto non aventi quei confini strutturali che il lavoro "regolare" crea e l'obiettivo dell'elaborato è indagare l'esistenza delle due tipologie di liminalità descritte sopra, quella sociale/professionale in relazione al passaggio dal mondo accademico a quello lavorativo e quella organizzativa, che vuole invece indagare il senso di appartenenza.

L'identificazione del campione è stata effettuata utilizzando principalmente il canale universitario ed i contatti della rete lavorativa di alcuni rispondenti; restando all'interno dei confini del settore consulenziale, poi, si è deciso di non imporre alcuna limitazione al tipo di organizzazione: i giovani intervistati provengono, infatti, da esperienze di stage in organizzazioni estremamente eterogenee.

Per permettere ai rispondenti di avere massima libertà di risposta e cercare di cogliere quante più informazioni possibili sulla loro condizione, si è scelto di ricorrere ad una serie di domande aperte: un questionario semi-strutturato che fosse per il ricercatore una linea guida cui fare riferimento nella gestione dell'intervista. Dato l'argomento strettamente legato a temi di sociologia e psicologia, si è scelto quindi di sviluppare un'analisi di tipo qualitativo.

Sono stati contattati 20 stagisti ed in totale i rispondenti che hanno accettato di collaborare al progetto sono stati 8 donne e 8 uomini di età compresa tra i 23 e i 28 anni per un totale di 16

interviste organizzate e 17 esperienze collezionate, avendo uno degli intervistati vissuto 2 esperienze di *stage* in consulenza. Data la tipologia di analisi, si è deciso di intervistare solo soggetti che fossero in consulenza da almeno 3 mesi al fine di ottenere risposte partecipative, e più o meno ripulite dai filtri emozionali che caratterizzano le prime settimane di lavoro. Si è poi prestata attenzione a scegliere persone che avessero concluso lo *stage* da non più di un anno, per evitare che nuove contingenze lavorative rendessero meno nitido il ricordo. Non era infatti rilevante che i soggetti fossero in *stage* al momento dell'intervista, la cosa importante era piuttosto la predisposizione alla condivisione.

Il questionario è stato articolato su 6 domande aperte che avevano la finalità di indagare l'esperienza di *stage* nel suo complesso con un *focus* particolare sul background dei soggetti, il loro inserimento in azienda, il ruolo del dipartimento H.R., il tipo di attività svolte durante lo stage, i rapporti interpersonali, il senso di appartenenza ed eventuali momenti di incertezza. Le interviste, della durata media di 45 minuti, sono state condotte in parte telefonicamente ed in parte di persona, a seconda della collocazione geografica dei rispondenti e della loro disponibilità. Sono poi state registrate per operarne un lavoro di trascrizione al fine di facilitare l'interpretazione dei dati. Le risposte sono state classificate a seconda delle tematiche di rilevanza tenendo conto in fase di analisi delle similitudini emerse.

Il desiderio di una visione più olistica ha portato a non escludere i revisori dal campione, tanto più che all'inizio del Novecento, furono proprio loro insieme ad ingegneri ed avvocati a farsi spazio, per motivi di specializzazione professionale, nel settore consulenziale (McKenna, 1995).

A seguito dell'analisi sono state estrapolate le seguenti evidenze: 11 soggetti provenivano dalle Big Four; dei restanti 5, 3 avevano effettuato lo stage in società con meno di 100 dipendenti, mentre 2 in realtà piuttosto grandi e strutturate. L'87,5% del campione aveva un percorso accademico di natura economica, sia in Triennale che in Magistrale; il restante

12,5% proveniva invece da studi giurisprudenziali ed ha approcciato la consulenza dopo aver conseguito un Master di secondo livello.

Per 6 di loro, l'esperienza lavorativa è iniziata al termine degli studi, i restanti 10 hanno intrapreso lo *stage* mentre erano ancora studenti. In particolare, 7 di loro erano alla fine del percorso accademico e dovevano scrivere la tesi, 3 di loro al contrario avevano più di due esami da sostenere. Come indicato sopra, si è scelto di considerare nel campione anche gli stagisti nell'ambito dell'*audit* e, a tal riguardo, 8 su 17 erano le esperienze in quell'area. Infine, di 16 rispondenti, 9 hanno svolto l'esperienza prevalentemente in sede, mentre i restanti 7 presso il cliente.

A questo punto, si è deciso di riportare il dettaglio di alcune interviste.

Il primo contatto con il mondo della consulenza: lo *stage*

“La scelta della consulenza mi è sembrato un passaggio obbligatorio, perché è una palestra di vita ed anche i professori consigliavano di farla.”

(Intervista #5)

La maggior parte degli studenti universitari in discipline economiche sente parlare più di una volta nel corso degli anni del mondo della consulenza, gli stessi professori spesso presentano l'esperienza in consulenza come una tappa quasi fondamentale nell'ambito di una crescita professionale.

Con riferimento al fenomeno della *liminality*, intraprendere uno *stage* in quest'ambito, è per i giovani sicuramente fonte di incertezza rispetto al futuro, ma non è quasi mai possibile entrare nel mondo del lavoro senza aver passato prima un periodo di prova, un momento di verifica:

“Lo stage è uno strumento fondamentale, ti aiuta a capire se quello è il lavoro giusto per te, è uno strumento flessibile. È un modo per fare una prova senza particolari vincoli, aiuta sia la

risorsa, ma soprattutto il datore di lavoro a capire se chi si sta inserendo sia o meno la giusta risorsa.”

(Intervista #8)

Le relazioni personali e l'ambiente organizzativo

Tutti gruppi di lavoro in consulenza si caratterizzano per la presenza della figura del *project manager*. Entrare in un contesto così implicitamente strutturato può in alcuni casi inibire uno stagista che si trova per la prima volta ad approcciare il mondo del lavoro. È stato interessante ascoltare alcune considerazioni personali in merito:

“Il team è composto da me e la senior [...]. Lavorare solo con lei vuol dire che i suoi tempi diventano i miei tempi. Ho il timore di alzarmi per fare una pausa se la persona con cui collaboro non si alza.”

(Intervista #2)

Avere un responsabile e riportare a qualcuno è una novità per qualunque stagista: il periodo di studi è caratterizzato da autonomia e indipendenza e delle proprie azioni si risponde in prima persona. La soggezione, o in alcuni casi il timore, che si avverte durante la prima esperienza lavorativa è qualcosa di nuovo e di naturale allo stesso tempo: i giovani vogliono dimostrare di essere all'altezza del ruolo, di meritare la fiducia del loro responsabile. Il modo che utilizzano queste società per abbattere le barriere gerarchiche e formali è quella che uno dei rispondenti ha definito come “confidenzialità educata”.

Un altro aspetto rilevante nella gestione delle relazioni è il *time e stress management*: ciò che caratterizza il mondo consulenziale è probabilmente la frequenza con cui si vivono i periodi di forte stress. Partendo dalle interviste, è possibile evidenziare come la differenza nei *team* la facciano le persone: un gruppo di lavoro coeso permette alle risorse di essere più efficienti.

I ritmi quotidiani e il carico di lavoro

In questo caso fa riferimento alla liminalità sociale/professionale con un focus soprattutto sugli aspetti di definizione del proprio io dentro e fuori dall'organizzazione: il c.d. *work-life balance* qui riguarda non solo la possibilità di avere sufficiente tempo libero per conciliare la vita privata con quella lavorativa, ma anche e soprattutto la facoltà di mantenere il giusto contrasto tra i due ambiti.

Lo stagista è un individuo che, generalmente per sei mesi, riceve dall'organizzazione nella quale si inserisce l'opportunità di essere formato professionalmente.

Dalle esperienze dei ragazzi intervistati emerge questo desiderio di conoscenza, la volontà di apprendere quanto più possibile sacrificando a volte anche il tempo libero.

“Io durante lo stage non sono andato mai via alle 18, restavo più tardi con la senior per imparare. Era proprio quello il momento di training.”

(Intervista #9)

Uno degli aspetti interessanti emersi in sede di interviste, è la differenza del carico di lavoro a seconda del tipo di consulenza: in *audit* si registrano ritmi frenetici nel periodo che va da Dicembre ad Aprile mentre in *advisory* dipende dal tipo di cliente: se pubblico i progetti sono pluriennali e le scadenze più dilatate; se privato le commesse durano al massimo due mesi e la scadenza ravvicinata ha sicuramente ripercussioni sui livelli di stress nei *team*.

Le esperienze negative avevano come discriminare non tanto il carico di lavoro o gli orari, quanto piuttosto l'organizzazione del lavoro: in molti casi il problema non era fare tardi, ma il trattenersi in ufficio ben oltre l'orario d'uscita senza un reale motivo.

“Io alle volte restavo fino a tardi senza far niente. È una questione di dover dimostrare qualcosa. L'altro stagista che andava via prima veniva etichettato come qualcuno che non

voleva fare niente. A volte le cose che venivano fatte alle 19.00 potevano essere fatte anche alle 15.00.”

(Intervista #10)

La nuova generazione vuole essere rispettata e valorizzata, non fugge dalla fatica, né dalle difficoltà, fugge piuttosto dalle situazioni in cui percepisce di non imparare, viste come fonti di incertezza rispetto agli obiettivi futuri.

L'alternanza studio-lavoro

Dei giovani intervistati, 7 si sono ritrovati a vivere l'alternanza studio-lavoro e hanno confermato che non è semplice calibrare le tempistiche nel modo più opportuno. Essere ancora uno studente potrebbe portare lo stagista a dare più importanza allo studio, non per la paura di entrare nel nuovo mondo, quanto piuttosto per quel senso di incompletezza che si avverte sapendo di non aver ancora completamente chiuso il precedente percorso.

“Inizialmente l'esperienza l'ho vissuta bene ed ero molto coinvolto. Con il tempo il pensiero della tesi e di terminare gli studi sta scavalcando il desiderio di dimostrare quanto sono valido a livello lavorativo.”

(Intervista #6)

Ciò che si percepisce è l'incapacità di sapersi definire: si è allo stesso tempo studente e lavoratore e non si sa bene a quale mondo si appartiene. Il punto di forza della generazione moderna sta sicuramente nella capacità di gestire più situazioni contemporaneamente, ecco perché sebbene sia faticoso riescono a trovare il modo di conciliare studio e lavoro.

Le tipologie di incertezze

L'essere ancora studenti incide in maniera pesante sulla capacità di sentirsi effettivamente parte dell'organizzazione. La *liminality* sociale/professionale sembra accomunare tutti i

soggetti che si sono trovati a doversi dividere tra studio e lavoro. Il fatto di dover “nutrire” due mondi estremamente *demanding* costringe probabilmente a costruire una scala di priorità e il bisogno di scrivere la tesi o in alcuni casi di sostenere degli esami porta gli stagisti a non vivere il lavoro con la concentrazione adeguata.

L’incertezza rispetto al futuro, la *liminality* organizzativa, invece, ruota attorno a due differenti aspetti: 1) la conferma post-*stage*; 2) il lavoro in sé.

“L’incertezza c’è finché non avrò l’apprendistato. La vivo dando il massimo perché so che ho tempo limitato per dimostrare quanto valgo [...], la vivo in modo positivo: è un momento in cui sto imparando.”

(Intervista #3)

“Sono entrato e ho visto tutti ragazzi giovani [...] è una cosa positiva, ma l’idea era che non fosse un ambiente in cui vedersi tra 10 anni.”

(Intervista #5)

Il terzo tipo di incertezza riguarda il senso di appartenenza e coinvolge quegli stagisti che non lavorano in sede, ma presso il cliente. La *liminality* anche in questo organizzativa porta gli individui a non sentirsi parte della propria organizzazione perché conoscono meglio il cliente.

“Questa cosa che si è esterni all’azienda mi fa sentire a cavallo tra il cliente e la mia azienda. Il luogo in cui lavori secondo me fa molto, io nella mia azienda sono andata 2 volte. Tutti i giorni sono dal cliente, quindi ti senti parte del team più che dell’organizzazione perché tu lavori con il team in un’azienda che non è tua. Ti senti parte della tua società, ma quando vedi il brand del tuo cliente ti accorgi che lo conosci meglio della tua azienda. [...] è come se fossi più del cliente.”

(Intervista #2)

Il ruolo dell’H.R.

Il compito di integrare le risorse e gestirne i flussi è in genere affidato al Dipartimento H.R. e sebbene non sia lo scopo di questa ricerca indagare né le *policy* organizzative implementate per una migliore gestione degli inserimenti, né le strategie sviluppate per risolvere i problemi

legati all'eccessivo *engagement* degli stagisti, le interviste hanno fornito la possibilità di aprire un piccolo spiraglio sulla percezione dei nuovi entrati per quanto riguarda la gestione del loro ingresso.

“Secondo me l’inserimento non è organizzato benissimo [...]. Ho iniziato circa una settimana dopo il colloquio, senza nessuna formazione, [...] e il primo giorno sono andata dal cliente.”

(Intervista #4)

Ciò che traspare è la fatica che fanno i giovani nel vedere dietro all'organizzazione di determinate iniziative il lavoro dell'H.R.: sebbene quasi tutti abbiano parlato di un periodo di formazione in fase di ingresso, la percezione che hanno è, però, quella di essere stati seguiti solo in sede di colloquio e alla firma del contratto.

Un altro aspetto rilevante è il potere decisionale che sembrano avere i *manager* all'interno di queste di organizzazioni.

“Io verso metà febbraio avevo chiamato la responsabile HR, le avevo presentato la situazione e le avevo fatto presente che a queste condizioni non avrei continuato [...]. L'HR mi ha fatto capire di non poter fare nulla.”

(Intervista #5)

6. Conclusioni

Alla base della mia ricerca c'era l'ipotesi che gli stagisti vivessero la *liminality* principalmente per il carattere probatorio del tirocinio e poi anche per il loro essere a cavallo tra due realtà differenti: quella accademica e quella lavorativa.

Le mie ipotesi hanno trovato conferma a valle delle interviste condotte e in aggiunta si sono potute rilevare quali sono le altre fonti di incertezza che vivono gli *intern*: l'alternanza scuola lavoro, il senso di non appartenenza all'organizzazione perché si appartiene ancora di più

all'università, l'idea a volte di essere più del cliente che della propria società, il dubbio della conferma *post-stage*.

Nella prima parte di analisi, emerge chiaramente come i rispondenti sapessero già di voler approcciare il mondo della consulenza. La maggior parte di loro sapeva cosa aspettarsi e ha scelto in modo consapevole. Questo dimostra come la generazione moderna non vada alla ricerca di certezze, ma sia disposta a mettersi in gioco.

Quando si è affrontato il tema delle relazioni, è stata sottolineata l'importanza del *team* in cui si viene inseriti: sembra sia più semplice affrontare il cambiamento se il responsabile di progetto è in grado di gestire le risorse e i livelli di ansia e stress.

Difronte al disagio, poi, di dover gestire contemporaneamente la stesura della tesi e la volontà di imparare a lavorare, i ragazzi sembra abbiano reagito definendo le loro priorità: erano tutti consapevoli di dover uscire definitivamente dalla condizione di studenti per poter approcciare il mondo lavorativo con la giusta serietà.

Infine, di rilevanza è il tipo di approccio nei confronti della prima esperienza lavorativa: che fosse questa positiva o negativa, tutti hanno sottolineato una crescita personale a livello di *soft skill* in termini di autonomia, di gestione delle scadenze e soprattutto di pazienza. Forse il vero segreto della generazione moderna nella gestione della *liminality* è la sua capacità di non concentrarsi eccessivamente sull'ambiguità delle situazioni che vive quanto piuttosto sull'opportunità che queste rappresentano.