

# **LA CREATIVITÀ AL LAVORO: TRA SOGGETTIVITA' E ASSOGGETTAMENTO**

Attila Bruni, Denis Giordano

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Università di Trento

## **INTRODUZIONE**

Nell'arco degli ultimi decenni, il passaggio dal paradigma produttivo taylor-fordista a quello definito come post-fordista, post-industriale e/o postmoderno (Della Rocca e Fortunato, 2006), ha sancito un mutamento sensibile nelle modalità lavorative e nelle forme di organizzazione d'impresa e di gestione delle risorse umane. La flessibilità che caratterizza tanto le contemporanee forme contrattuali, quanto i processi organizzativi, è divenuta attributo dei singoli, a cui sono richiesti sempre più alti livelli di capacità di auto-organizzazione del lavoro e di contributo all'innovazione dei processi (Chicchi e Roggero, 2009). Peraltro, la diffusione dell'espressione 'flessibilità del lavoro' non solo in analisi di natura scientifica, ma anche attraverso i media, ha contribuito a costruire la flessibilità come paradigma al quale necessariamente adeguarsi (Magatti, 2002), effetto (ed allo stesso tempo sintomo) di una società sempre più individualizzante e individualizzata, in cui i soggetti devono farsi attivamente carico della costruzione e della gestione della loro traiettoria di vita professionale e identitaria (Beck e Beck-Gersheim, 2002; Gill e Pratt, 2008).

In particolare, l'attenzione dedicata alle forme di auto-imprenditorialità e di "capitalismo personale" (Bonomi e Rullani 2005), nonché la centralità acquisita da concetti quale quelli di "capitale sociale" e "economia della conoscenza", pongono oggi al centro dell'attenzione di diversi dibattiti e autori la questione della creatività, quale ingrediente fondamentale tanto del mondo della produzione, quanto (e soprattutto) delle competenze individuali e delle modalità organizzative. Creatività è un termine che occupa, infatti, un posto di rilievo nella letteratura internazionale sul management, soprattutto per via della sua vicinanza semantica con i concetti di innovazione e cambiamento (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993), ingredienti ritenuti centrali per il successo di imprese che si muovono su un mercato sempre più globale e frastagliato (Manning e Sydrow, 2007; Beugelsdijk, 2008; Townley, Beech e McKinley, 2009).

Per quanto non vi sia una definizione condivisa, la letteratura di stampo aziendalista è solita esaltare la

creatività quale risorsa distintiva di alcuni soggetti (i professionisti creativi), che il management deve imparare a selezionare e a motivare, realizzando delle modalità organizzative *ad hoc* e che ne sappiano implementare le potenzialità (Amabile, 1996). All'interno di tale letteratura, si collocano le teorie contemporanee di management delle risorse umane che descrivono come promuovere e gestire la creatività dei dipendenti/collaboratori grazie a specifiche soluzioni organizzative (Eikhof e Haunschild, 2007; Choi *et al.*, 2009; Gotsi *et al.*, 2010). Sempre in questo approccio, si inseriscono anche i contributi di chi legge la creatività quale patrimonio di particolari profili professionali, aventi livelli educativi elevati e occupati nei settori dei servizi avanzati e delle cosiddette “industrie creative” (Reich, 2000). Questa idea di *creative class*, che trova probabilmente in Richard Florida (2002, 2005) il suo più insigne promulgatore, vede la creatività come una risorsa elitaria, che si alimenta grazie alle relazioni sociali ed alla ‘messa in produzione’ di interessi e passioni personali.

In tutti questi diversi contributi, la risorsa fondamentale della creatività immessa nell'attività lavorativa sono dunque i singoli, con tutto il loro capitale intellettuale, sociale, culturale e simbolico (Townley, Beech, McKinlay, 2009): la capitalizzazione della creatività (individuale) presuppone una forma di impegno che si basa sul coinvolgimento soggettivo, intendendo così affetti, modi di vita, gusti, esperienze e relazioni.

Come noto in letteratura (Della Rocca e Fortunato, 2006), una siffatta visione manageriale ha come cardine una mutata idea della gestione delle risorse umane, che sappia essere maggiormente attenta all'autonomia della persona e capace di valorizzarne le qualità, comprese quelle apparentemente più legate alla dimensione intima e soggettiva.

Per presentare le iniziative e le retoriche che contraddistinguono questo tipo di management, a seguito di una sintetica rassegna critica della letteratura, nel presente articolo faremo riferimento al caso dell'azienda Google, punto di osservazione particolarmente stimolante e sorta di simbolo della *net-economy*. Da sempre, infatti, Google promuove una *corporate culture* il cui tratto distintivo (in termini organizzativi) risiede in uno stile ed in una retorica di management tutta orientata ad incoraggiare la creatività del proprio personale. Faremo riferimento a quell'insieme di iniziative attuate da Google per promuovere e stimolare le competenze creative di dipendenti e collaboratori, allo scopo di immetterle in permanenza nel ciclo produttivo. Accanto a ciò, metteremo in luce come queste retoriche manageriali siano tese a promuovere una particolare forma di *governmentality* (Foucault, 1991) non solo dell'organizzazione del lavoro, ma della quotidianità dei soggetti coinvolti e delle attitudini di questi ultimi, nel tentativo di captare le risorse soggettive a fini produttivi.

## 1. LA GESTIONE DELLA CREATIVITÀ E IL SUO DOPPIO

Creatività è un termine che occupa un posto di rilievo nella letteratura internazionale di stampo economico-organizzativo, sia per via della rilevanza acquisita dalle cosiddette ‘industrie creative’ (Caves, 2000; Beck, 2003; Pratt, 2007; Townley, Beech e McKinley, 2009), sia quale conseguenza del riconoscimento della centralità che la manipolazione di simboli, spazi e tempi riveste all’interno dei contemporanei processi economici e di produzione (Lash e Urry, 1994). Spesso vista alla stregua d’ingrediente indispensabile per confrontarsi con il mercato globale e i ritmi serrati della concorrenza (Manning e Sydrow, 2007; Beugelsdijk, 2008), la creatività possiede però un ruolo importante anche all’interno del dibattito teorico riguardante i processi organizzativi e la gestione delle risorse umane, in particolare per ciò che concerne le strategie di management volte a favorirne lo sviluppo (Dovey e Fenech, 2007; Costea, Crump e Amiridis, 2008; McLeod, O’Donohe e Townley, 2009) e incentivarne la diffusione a livello di prodotto e processo (Alvesson e Kärreman, 2004; Gotsi *et al.*, 2010).

L’attenzione del management nei confronti delle modalità di investimento creativo all’interno delle organizzazioni può essere esplicitata ricorrendo alle parole di Dovey e Fenech (2007: 577):

“The creativity of knowledge workers has to be fostered, as does their passionate identification with the purpose and goals of the organization and their full commitment to enacting its core strategies. Workers in the current era of knowledge capitalism are required to become psychologically and emotionally engaged in their work even if that attachment may be transitory.”<sup>1</sup>

Questa visione ha come cardine una mutata idea della gestione delle risorse umane, che sappia essere maggiormente attenta all’autonomia e alla valorizzazione delle qualità della persona, comprese quelle apparentemente più legate alla dimensione intima e soggettiva. In questo insieme rientrano, ad esempio, le ormai classiche iniziative aziendali di promozione di spazi o momenti indirizzati a favorire interazioni e relazioni tra diversi attori organizzativi, per cercare di stimolare nuove idee ed incoraggiare il *commitment* di questi ultimi verso gli obiettivi e la filosofia aziendale.

Da un certo punto di vista, è possibile leggere l’attuale attenzione nei confronti del concetto di creatività quale logica prosecuzione (e approfondimento) delle retoriche di gestione delle risorse umane

---

<sup>1</sup> “La creatività dei lavoratori della conoscenza deve essere implementata, così come la loro appassionata identificazione con i fini e gli obiettivi dell’organizzazione e la loro completa dedizione a realizzarne le strategie chiave. Ai lavoratori, nell’attuale era del capitalismo della conoscenza, viene richiesto di diventare psicologicamente ed emozionalmente coinvolti nel loro lavoro anche se questo legame potrebbe essere transitorio”.

tipiche del toyotismo e, più in generale, dei modelli di organizzazione flessibile del personale e del lavoro sviluppatesi a cavallo tra gli anni Novanta e Duemila. Se si guarda alla letteratura sull'*organizational creativity* da una prospettiva critica, è infatti piuttosto immediato notare come in questa si riversino a piene mani i principi cardini della produzione snella e dello *Human Resource Management* (HRM): il principio di auto-attivazione e di autonomia nell'esecuzione del compito, una gerarchia organizzativa a carattere sempre più orizzontale, l'identificazione con l'impresa e la cessione a quest'ultima di alcuni spazi e tempi privati, sono elementi che trovano nel discorso sulla creatività organizzativa un terreno quasi naturale di crescita e sedimentazione. E come attorno all'HRM si è sviluppato un acceso dibattito<sup>2</sup> circa le concrete conseguenze che tali strategie di management comportano in termini di controllo, potere, sviluppo delle competenze e traiettorie di carriera, così il concetto di creatività e i suoi derivati di stampo economico-organizzativo (lavoro creativo; industria creativa; creatività organizzativa; classe creativa; investimento creativo; capitale creativo; e così via) fungono oggi da specchio del più ampio dibattito sviluppatosi attorno ai processi di esaltazione (secondo alcuni) della soggettività, o di assoggettamento (secondo altri), dei lavoratori.

Si tratta di un dibattito ampio, sfaccettato e, per certi versi, noto (per una rassegna, si veda Gill e Pratt, 2008), la cui sistematizzazione trascende gli obiettivi del presente articolo. Tuttavia, è nostro interesse sottolineare come accanto ad una retorica (di stampo prevalentemente manageriale) che esalta i risvolti 'liberatori' dell'inclusione del fattore creatività nell'azione economica e organizzativa, vi siano letture più critiche (ma forse sociologicamente più fondate) che invitano a guardare al lato oscuro e al sub-testo non tanto della creatività in quanto tale, ma dei discorsi dominanti in proposito. In particolare, attraverso l'adozione di una prospettiva foucaultiana (ed un po' come già era stato fatto in riferimento allo HRM – Townley, 1994; Alvesson e Wilmott, 2002), è nostro interesse mostrare come le retoriche manageriali costruite attorno alla valorizzazione dell'elemento creativo divengano una forma di *governmentality* delle pratiche di management e di produzione delle soggettività lavorative. Foucault (1991) utilizza l'espressione "governmentality" per indicare l'emergere di un discorso e di un sistema di pensiero che mirano a definire le pratiche di governo (ad es., chi può governare, cosa significhi governare, cosa o chi è governato), poiché i discorsi sono "pratiche che formano sistematicamente gli oggetti di cui parlano" (Foucault, 1971: 60).

Peraltro, autori ben più titolati di noi hanno già sottolineato alcune delle ambivalenze insite nel "nuovo spirito del capitalismo" (Boltanski e Chiapello, 1999), ad esempio per quanto riguarda l'investimento emotivo e relazionale all'interno della produzione e la richiesta (da parte delle organizzazioni) di

---

<sup>2</sup> Dibattito che ha portato addirittura al prendere forma di una distinta corrente di ricerca, i cosiddetti Critical Management Studies (Grey e Willmott, 2005).

crescente identificazione e assunzione di responsabilità nei confronti del proprio lavoro (Lazzarato, 1997; 2004). Oppure, in riferimento alla sempre più frequente ricerca, da parte delle organizzazioni, di soggetti non tanto da formare e socializzare al lavoro, quanto capaci di apportare nuove conoscenze e competenze all'organizzazione (Barley e Kunda, 2004; Sennet, 2006). O, ancora, in relazione alla condizione di instabilità lavorativa e precarietà esperita dai soggetti protagonisti di questi discorsi (Corsani e Lazzarato, 2008).

Inoltre, negli anni più recenti, un certo numero di studi etnografici hanno evidenziato i risvolti pratici dei tanto celebrati lavori creativi, ad esempio nel campo dell'arte, della pubblicità e/o della televisione (Caves, 2000; Kotamraju, 2002; McRobbie, 2002; Perrons, 2003; Banks, 2007; Taylor e Littleton, 2008): una preponderanza di contratti e forme di lavoro intermittente; orari e spazi di lavoro che puntualmente sconfinano nel privato; scarsa remunerazione del lavoro; alti livelli di incertezza (e di ansia) nei periodi di transizione da un contratto al successivo; l'immedesimazione forzata con la propria professione; l'erosione dei confini tra la costruzione degli affetti e del proprio capitale sociale. A partire dal prossimo paragrafo, vedremo dunque come alcuni di questi elementi vengano inglobati e promossi all'interno delle attuali retoriche di management della creatività e per farlo ci riferiremo in particolare al caso del gigante informatico Google, simbolo della *net-economy*, e che da sempre trova una delle sue specificità nell'adozione di una retorica organizzativa votata ad incoraggiare soluzioni creative.

## 2. IL CASO GOOGLE<sup>3</sup>

Come narrato da Vise e Malseed, e come vuole la tradizione (e la retorica) dello start-up d'impresa nella cosiddetta *new economy*, Google nasce dalla tenacia di due giovani ambiziosi che, prima di arrivare a scalare le vette del mercato globale, hanno passato anni interi ad assemblare computer in un garage. Google è infatti un'impresa statunitense fondata nel 1998 da due dottorandi in informatica di Stanford (Usa), pienamente inseriti nel clima di effervescenza e *boom* della Silicon

---

<sup>3</sup> Il materiale utilizzato per la ricostruzione del caso ha incluso, oltre alle (esigui) ricerche di carattere empirico disponibili, anche i testi divulgativi dedicati alla storia di Google (in particolare, *The Google Story*, ad opera dei giornalisti statunitensi Vise e Malseed e che si presenta come una sorta di biografia aziendale della corporation e dei suoi fondatori) e documenti multimediali disponibili online (video di servizi giornalistici dedicati specificatamente al "lavorare a Google", racconti e contributi di dipendenti pubblicati su blog, testi ufficiali e video promozionali per la selezione e il reclutamento del personale disponibili sul sito internet dell'organizzazione).

Valley di quegli anni (animata da ingegneri, informatici e programmatori appassionati di cultura alternativa e orientati ad uno spirito di cooperativo di gratuità dei servizi) e ideatori di un motore di ricerca per internet basato su una nuova tecnologia (detta *PageRank*) che riesce a dare una risposta alle ricerche degli utenti attraverso parametri che consentono un'efficace visibilità dei siti web ritenuti più affidabili. Attorno a questo motore di ricerca, che ha conquistato la posizione di leader mondiale delle ricerche in internet con una rapidità impressionante, divenendo la pagina di partenza delle navigazioni *online* di milioni di utenti (Pasquinelli, 2009), si è creata una *corporation* che in pochi anni è emersa fino a diventare una multinazionale, con sede su scala mondiale e oltre 23 mila dipendenti<sup>4</sup>.

Ma Google si è andata via via caratterizzando anche come simbolo di una specifica cultura d'impresa e del lavoro, basata sull'esaltazione di alcune delle caratteristiche specifiche della *net economy*: i rapporti informali, la passione come motivazione fondamentale e la retorica del lavorare per migliorare la vita degli utenti, sono tutti elementi cruciali nel costruire un vero e proprio modello di *mission* e di *vision* dell'organizzazione.

Come afferma Fred Turner (2009: 78), poche aziende, oggi, possono dire di aver raggiunto un grado più elevato di quello di Google nell'integrare lavoro e cultura aziendale. Secondo Turner, così come per Ross (2001), la scommessa di Google è infatti quella di proporsi come un 'modello di vita' per coloro che vi lavorano, operando una sintesi dei principi culturali celebrati nel mondo degli esperti informatici e conquistando consensi attraverso un motto, "*Don't Be Evil*" (Non fare del male) che implica l'aspirazione di lavorare per il bene di tutti gli utenti della piattaforma.

Nella sua breve storia, Google ha saputo anche approfittare di occasioni propizie per riuscire ad assumere tra i propri collaboratori molti tra i migliori 'cervelli' della Silicon Valley, in particolare grazie alla contemporaneità della sua ascesa con il fallimento di molte imprese vittime della bolla speculativa della borsa americana esplosa nel marzo del 2000. In quell'occasione, infatti, molte imprese della *net economy* subirono passivi cospicui nella loro quotazione nell'indice Nasdaq, che portarono a notevoli riassetti organizzativi, con licenziamenti o abbandoni da parte dei lavoratori. Il valore delle *stock options*, che componevano una parte considerevole della retribuzione dei dipendenti, precipitò, spingendo molti a cambiare lavoro e dirigersi verso quelle imprese emergenti come Google.

La capacità di attirare le migliori professionalità presenti nel mercato è però anche dovuta alla forte propensione all'innovazione che contraddistingue la linfa vitale dell'impresa, perennemente orientata a proporre soluzioni creative ai propri utenti per mantenere la propria posizione di leader (anche nell'ottenere introiti derivanti dalla pubblicità *online*). Uno dei principali obiettivi che Google

---

<sup>4</sup> Fonte: U.S. Securities and Exchange Commission (2010). "Form 10-K". Washington, D.C., Usa. Parte II, Item 6, tratto da [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312511032930/d10k.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312511032930/d10k.htm). Consultato 4 marzo 2011.

promuove in termini di risorse umane è stimolare e far scaturire il massimo di soluzioni creative da parte dei propri collaboratori. Quest'ottica viene esplicitata nel decalogo dei principi di management di Google, redatto per la rivista *Newsweek* da uno dei dirigenti del gruppo:

“Sixth - Encourage creativity. Google engineers can spend up to 20 percent of their time on a project of their choice. There is, of course, an approval process and some oversight, but basically we want to allow creative people to be creative.”<sup>5</sup>

Questa precisa scelta organizzativa risponde ad un duplice scopo dell'impresa. Innanzitutto, quello di qualificarsi (e rendersi appetibile) quale datore di lavoro che concede ampi margini di autonomia individuale ai dipendenti, lasciando loro tempo e strumenti tecnici per sviluppare le proprie idee e seguire le proprie passioni. Gli argomenti dei progetti perseguiti durante questo 20%, possono infatti spaziare notevolmente e non si tratta, almeno secondo i principi aziendali, di idee patrimonio di Google. Oltre alla volontà di mostrarsi come un'impresa che non impone una disciplina rigorosa ma che, al contrario, crede nella libertà e nella potenza dell'intuito, vi è tuttavia una motivazione eminentemente strategica ed economica. A sottolineare questo aspetto è lo stesso Turner facendo riferimento ad uno studio di Marissa Mayer (2006):

“According to Mayer, this subsidy has important material and ideological benefits for the firm. In an internal survey in early 2006, Mayer and her colleagues discovered that 50 percent of the products that Google launched in the second half of 2005 were created out of projects developed in 20% time”<sup>6</sup> (Turner, 2009: 79).

Grazie alla possibilità di disporre di una quota tempo di lavoro retribuito per sperimentare per conto proprio idee e progetti, quindi, i collaboratori sviluppano servizi o prodotti innovativi. Sebbene il singolo collaboratore sia proprietario di ciò che scaturisce da questo 20% di “tempo personale”, l'azienda Google figura come punto di riferimento privilegiato e a tratti indispensabile per promuovere e finanziare queste stesse innovazioni.

---

<sup>5</sup> “Sesto principio: incoraggiare la creatività. Ogni ingegnere di Google può spendere fino al 20 per cento del suo tempo su un progetto a sua discrezione. C'è naturalmente un processo di approvazione e una supervisione ma, in generale, vogliamo dare la possibilità alle persone creative di esserlo” tratto da Google: Ten Golden Rules, di Eric Schmitd e Hal Varian, apparso su *Newsweek* il 5 dicembre 2005.

<sup>6</sup> Secondo Mayer, questa sovvenzione comporta degli importanti benefici materiali ed ideologici all'azienda. In una ricerca interna del 2006, Mayer e i suoi colleghi hanno scoperto che il 50% dei prodotti che Google ha lanciato nella seconda metà del 2005 erano creati a partire dai progetti sviluppati nel cosiddetto 20% di tempo libero”.

Per promuovere la creatività (e costruire la propria cultura organizzativa), tuttavia, Google fa soprattutto riferimento ad un mondo dove la gratificazione nello svolgere il proprio lavoro si afferma anche (e soprattutto, forse) per vie non economiche. Oltre alle strategie di fidelizzazione degli attori organizzativi attraverso incentivi economici classici (come il salario) e *benefit* legati al futuro successo dell'azienda (*stock options* - legate quindi ai risultati di quest'ultima), l'interiorizzazione della *mission* aziendale avviene attraverso il continuo ricorso del management a retoriche che mirano a far identificare i dipendenti in una squadra affiatata, pronta a sfidare e sconfiggere gli avversari; e non per il proprio vantaggio, ma per quello, più nobile, della qualità dei servizi a beneficio degli *internetnauti*. I programmatori possono infatti 'firmare' le proprie applicazioni innovative adottate nel *Google Lab*<sup>7</sup> e messe poi a disposizione degli utenti online. Inoltre, vi è la possibilità di un contatto con il pubblico (gli utenti) attraverso le statistiche di *download* che segnalano quanti hanno utilizzato e apprezzato le novità.

Retoriche alimentate dall'immagine di un'azienda che rivendica pubblicamente grandi sogni e progetti rivolti a "fare del mondo un posto migliore":

"Our goal is to develop services that significantly improve the lives of as many people as possible.

In pursuing this goal, we may do things that we believe have a positive impact on the world, even if the near term financial returns are not obvious. (...) We aspire to make Google an institution that makes the world a better place."<sup>8</sup>

L'atmosfera informale e che incoraggia alla collaborazione cooperativa emerge chiaramente nelle immagini dei reportage dedicati all'azienda, nonché dalle parole dei manager, che non rinunciano a sottolineare l'orizzontalità dei rapporti lavorativi, ad esempio attraverso il rituale del "*Thank god it's friday*", che vuole che il venerdì pomeriggio, nella sede centrale di Google (negli Usa), si beva birra discutendo di ogni argomento con i fondatori dell'azienda<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Il Google Lab è una sezione del sito dell'azienda che ospita centinaia di applicazioni rivolte agli utenti, liberamente scaricabili. Ognuna di queste è "in prova" ed è offerta al pubblico da uno sviluppatore (o da un team) che sono segnalati come gli autori, al contrario dei servizi più grossi (come l'e-mail o il navigatore di mappe per esempio) il cui creatore è Google.inc.

<sup>8</sup> "Il nostro obiettivo è quello di sviluppare un servizio che possa migliorare le vite di più persone possibile. Per perseguire quest'obiettivo dovremo fare cose che crediamo abbiano un impatto positivo sul mondo, anche se i ritorni finanziari di breve termine non sono ovvi. (...) La nostra aspirazione è di fare di Google un'istituzione che renda il mondo un luogo migliore", da "An Owner's Manual for Google's Shareholders" ("Un manuale operativo per gli azionisti di Google"), comunicato firmato dai fondatori dell'azienda e pubblicato alla vigilia della sua quotazione in borsa nel 2004, (<http://investor.google.com/corporate/2004/ipo-founders-letter.html>).

<sup>9</sup> Si fa qui riferimento a diversi video disponibili sul web che trattano specificatamente del "lavorare a Google". In particolare, si veda: [youtube.com/watch?v=Scldws0oD-4](http://youtube.com/watch?v=Scldws0oD-4); oppure: [youtube.com/watch?v=XdrctZ3EDPU](http://youtube.com/watch?v=XdrctZ3EDPU).



L'idea che la creatività venga incentivata dalla 'orizzontalità' delle relazioni si riflette poi nella costruzione degli spazi aziendali, volti a favorire socialità e confronti. Per Google, infatti, sembra essere una priorità far sentire a proprio agio i collaboratori, instaurare momenti di socialità ed intrattenimento a loro beneficio, anche attraverso l'incentivazione a passare parte del tempo libero all'interno degli spazi aziendali.

La descrizione della sede italiana di Google apparsa ne *Il Sole 24ore* contribuisce a darcene un'immagine eloquente:

“Una sala video-giochi per sfidare i colleghi in pacifiche tenzoni, una stanza di parquet dove incrociare le braccia non per protesta ma per meditare, fare yoga e rilassarsi. E ancora: un'Ape car travestita da carretto siciliano, un biliardino, spazi ampi e aperti, graffiti, poltrone rosse e accoglienti. Tutto questo è la sede di Google Italy a Milano”<sup>10</sup>.

La volontà di diffondere un'atmosfera informale, dove sia piacevole lavorare, è una scelta precisa del management, consapevole delle potenzialità derivanti dall'ibridare lavoro e passione. In quest'ottica, una delle priorità diviene ridurre le formalità di comportamento associate al luogo di lavoro e decostruirne la concezione di spazio/tempo rigidamente separato dalla vita privata. Come nel caso degli spazi attrezzati (con tanto di parquet) per potersi rilassare praticando lo yoga o del *casual friday* (la possibilità di andare al lavoro vestiti in modo informale), apparso negli Stati Uniti proprio in concomitanza con il *boom* informatico di fine anni Novanta ed esplicitamente ripreso (e implementato) da Google.

Sempre nell'ottica di annullare ogni frontiera tra lavoro e tempo libero, è da citare l'attenzione e l'importanza tributata pubblicamente dai manager di Google al servizio di ristorazione aziendale. In diverse interviste e video promozionali, viene infatti sottolineata la qualità del cibo offerto da Google e la possibilità di mangiare in abbondanza e gratuitamente, al punto che esiste un detto a Google che vuole che i nuovi assunti ingrassino anche fino a 10kg nel corso della loro prima settimana<sup>11</sup>:

“Larry e Sergey [i fondatori di Google] volevano cibo gratuito e salutare per tutti. Era un benefit offerto con un obiettivo preciso, quello di mantenere le persone una vicino alle altre e vicino alle scrivanie, impedire che assumessero cattive abitudini alimentari che avrebbero diminuito la loro

---

<sup>10</sup> “Intervista a Stefano Moruzzi, country director di Google”, *Il Sole 24ore*, edizione del 21 aprile 2010.

<sup>11</sup> Si veda anche il blog di una dipendente Google: [www.valentinamaggi.net/2010/06/26/dublin-google-at-a-glance](http://www.valentinamaggi.net/2010/06/26/dublin-google-at-a-glance).

produttività, tagliare il tempo che avrebbero altrimenti utilizzato per andare fuori a mangiare e creare un senso di comunità.”<sup>12</sup>

Questo tipo di scelte manageriali (e ‘alimentari’) vogliono riuscire allo scopo di gratificare i dipendenti con benefit allettanti e vantaggiosi, che rappresentano (in ottica aziendale) una delle regole d’oro per essere considerati al top nel mondo delle imprese creative. Allo stesso tempo, è esplicito come attraverso queste scelte l’azienda si ponga anche l’obiettivo di massimizzare il tempo dedicato al lavoro, nell’intento di ridurre le preoccupazioni legate alla vita quotidiana e permettere dunque una sorta di ‘liberazione dalla vita privata’ attraverso, però, il rinforzo dei legami di dipendenza con l’azienda. Di ciò si ritrova ampiamente traccia anche nel secondo principio del decalogo di Google:

“Cater to their every need. (...) We provide a standard package of fringe benefits, but on top of that are first-class dining facilities, gyms, laundry rooms, massage rooms, haircuts, carwashes, dry cleaning, commuting buses—just about anything a hardworking engineer might want. Let's face it: programmers want to program, they don't want to do their laundry. So we make it easy for them to do both.”<sup>13</sup>

Promuovere la creatività dei programmatori significa quindi provvedere ad ogni loro bisogno, in modo che essi non debbano ‘perdere tempo’ in attività personali e probabilmente noiose (come il bucato). Le parole del capo cuoco di Google Usa, incaricato anche delle attività indirizzate all’intrattenimento e svago dei collaboratori (e a cui Vise e Malseed dedicano addirittura un capitolo, sottolineandone il ruolo e il carisma), in particolare, fanno emergere l’auspicio di far dimenticare alle persone di essere al lavoro, affinché si impegnino in nome di qualcosa che fornisce loro maggiori motivazioni (il divertimento, la passione, la reputazione):

“Il mio obiettivo quotidiano era quello di creare l’illusione che non eri al lavoro, ma in una specie di crociera o località turistica, tramite la cucina, la scenografia, divertimenti e le altre cose che facevamo.”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Tratto da The Google Story di Vise e Malseed (2005: 176).

<sup>13</sup> “Soddisfare ogni bisogno. (...) Forniamo un pacchetto standard di fringe-benefit, tra cui: convenzioni con ristoranti di prima categoria, palestra, parrucchiere, lavanderie, autolavaggio e trasporti, tutto ciò che di cui un ingegnere che lavora duramente ha bisogno ma a cui non vuole pensare. Diciamolo: i programmatori vogliono programmare, non fare il bucato. Noi rendiamo loro facile fare entrambe le cose.” - tratto da: “Google: ten golden rules”, di Eric Schmitd e Hal Varian, Newsweek, 5 dicembre 2005.

<sup>14</sup> Charlie Ayers, citazione tratta da The Google Story di Vise e Malseed (2005: 179).

La dichiarazione del capo cuoco riveste particolare interesse ai fini della nostra discussione. In questa dichiarazione, infatti, si rovescia la relazione che solitamente lega organizzazione e lavoratori (ed all'interno della quale, tipicamente, è il management ad organizzare il lavoro dello staff), per proporre invece l'immagine di una relazione di servizio (quale quella che si crea tra animatori e villeggianti), all'interno della quale sembra che sia l'organizzazione a seguire i desiderata dei suoi dipendenti. Il ruolo del management, così, non è più il dirigere o il disciplinare, ma, al contrario, l'offrire servizi e stimolare un'atmosfera informale ed effimera, possibilmente analoga a quella che i villaggi turistici cercano di ricreare allo scopo di intrattenere e far divertire i clienti. Nell'uno come nell'altro caso, tuttavia, l'atmosfera è illusoria: il capo cuoco cerca di illudere i collaboratori di Google circa il loro (non) essere al lavoro, allo stesso modo in cui le crociere e i villaggi vacanze tentano di trasportare i turisti in un clima di autenticità e personalizzazione dei servizi che, molto spesso, è del tutto artificiale e standardizzata.

### **3. LA CREATIVITÀ COME GOVERNMENTALITY**

A seguito di questa sintetica immersione nella retorica e nelle strategie di management di Google, vorremmo ora lasciare spazio ad alcune considerazioni circa il modo in cui queste fanno della creatività una specifica forma di *governmentality*, atta a produrre tanto il cosa significhi gestire le risorse umane, quanto un tipo particolare di soggettività lavorativa.

Come sottolineato in diversi passaggi, il management delle risorse umane non è semplicemente orientato allo stimolare la ricerca e l'adozione di soluzioni creative da parte dei propri collaboratori, ma soprattutto a massimizzare l'utilità di queste ultime in termini aziendali, reimmettendole nel ciclo produttivo. Ne è un esempio la trasformazione dei progetti personali svolti dai dipendenti nel 20% di "tempo personale" (che Google prevede) in prodotti d'impresa. Ma è da interpretare in tal senso anche la possibilità data ai programmatori di incrementare il proprio prestigio attraverso la 'firma' di applicazioni innovative, così da attivare nuovi contatti utili (tanto ai programmatori, quanto all'impresa). La gratificazione del lavoratore è dunque derivata da quella riposta dagli utenti verso Google, creando di conseguenza una simbiosi tra il successo dell'azienda e quello dei suoi collaboratori.

È importante notare come questa crescente attenzione verso la creatività abbia stimolato Google (e, più in generale, le industrie creative) ad una particolare sensibilità, apertura e tolleranza verso i modi eccentrici e l'abbigliamento informale (come visto anche dall'esempio del *casual friday*). È ancora più

importante notare, tuttavia, come a ciò si sia accompagnata una reificazione del concetto di creatività: l'essere creativi non ha a che fare soltanto con le soluzioni (informatiche, nel nostro caso) proposte, ma con l'adesione ad un intero stile di vita di stampo *bohemien*. A questo rispondono le facilitazioni alle faccende domestiche proposte da Google e le opportunità di poter beneficiare dei suoi servizi di ristorazione; iniziative che peraltro sembrano presupporre un profilo tipico di collaboratore (giovane, *single* e, probabilmente, uomo) per il quale ogni impegno casalingo costituisce potenzialmente un peso, un intralcio alla creatività ed un limite all'attività professionale.

In un contesto siffatto, si chiede provocatoriamente Ross (2001: 78), chi avrà poi più voglia di tornare a casa propria? Si tratta di una domanda che sottolinea la sempre maggiore difficoltà di uscire da un universo lavorativo che, oltre ai termini materiali di permanenza sul luogo di lavoro, ha una propria pervasività nella vita dei soggetti coinvolti:

“The office was re-imagined as a giant, multi-purpose playroom for an ever-shifting team of workers. (...) Who would ever want to go home? Silicon Valley had pioneered an earlier version of the informal workplace, where whiz kids didn't have to grow up and leave the never-never land of adolescence where the thrill of exploration and invention was unsullied by the external, social world. Silicon Alley, the 'capital of content', upgraded the informality by adding all the hip features of an urban artist lifestyle.”<sup>15</sup>

La descrizione di Ross è calzante con il caso di Google ed illustra come le retoriche manageriali tentino di ibridare i momenti di lavoro con attività ricreative, così da incoraggiare la diffusione di un'atmosfera scherzosa e stimolante. Emerge così l'obiettivo dell'organizzazione di rendere meno evidenti i legami di subordinazione, attraverso l'allentarsi delle forme esplicite di disciplina vigenti sul lavoro, per cercare di 'conquistare' i propri collaboratori ai principi aziendali.

Secondo alcuni autori (Sennet, 2006; Arvidsson, 2007), in particolare, il traslare su scala individuale (e nelle attività lavorative) alcune delle peculiarità della vita d'artista, è un aspetto distintivo del “nuovo spirito del capitalismo” (Boltanski e Chiapello, 1999), che permette di elevare a dogmi collettivi un certo tipo di disinteresse per la retribuzione economica, insieme ad un'alta propensione individuale per lo spirito di sacrificio e la soddisfazione delle proprie passioni nel lavoro (Ross, 2004). La gestione

---

<sup>15</sup> “L'ufficio viene re-immaginato come una gigante stanza dei giochi piena di possibilità per un gruppo di lavoratori sempre in cambiamento. (...) Chi vorrà mai andare a casa? La Silicon Valley ha fatto da pioniere per una prima versione di luoghi di lavoro informali, dove i ragazzi non dovevano crescere e lasciare la terra dell'adolescenza, dove il fremito dell'esplorazione e dell'invenzione erano preservati dal mondo esterno. Silicon Alley [il distretto produttivo tecnologico di New York], la capitale della soddisfazione, ha aggiornato l'informalità aggiungendo tutte le caratteristiche 'di tendenza' di uno stile di vita da artista metropolitano.”

manageriale della creatività sembra così delineare una reinterpretazione di alcuni aspetti specifici delle modalità di vita degli artisti in un senso che possa essere funzionale al loro impiego in impresa: la passione per il ben fatto, il sacrificio per il pubblico inteso come destinatario di un servizio, la gratificazione derivante dal riconoscimento, dal prestigio, e dalla popolarità (Ross, 2004; Lorey, 2010). I luoghi di lavoro (come nel caso di Google) finiscono per assomigliare (quantomeno nella loro architettura e descrizione retorica) a degli atelier, all'interno dei quali passare quindi la maggior parte del proprio tempo e disciogliere qualsiasi distinzione tra tempo di lavoro e tempo di vita. Come scrive Andrew Ross (2001: 80-81):

“What are the consequences of this desire to assume the trappings of the artist? First of all, let us be clear that it is an invitation to underpayment. Artists’ traditions of sacrificial labour are governed by the principle of the cultural discount, by which artists and other arts’ workers accept non-monetary rewards — the gratification of producing art — as compensation for their work, thereby discounting the cash price of their labour. Indeed, it must be acknowledged that the largest subsidy to the arts has always come from workers themselves. The mythology of the ‘starving artist’ is rooted in the political economy of the creative professions (...) The traditional profile of the artist as unattached and adaptable to circumstance is surely now coming into its own as the ideal definition of the post-industrial knowledge worker.”<sup>16</sup>

L’interpretazione di Ross è in linea con quelle letture che sottolineano la capacità delle organizzazioni, nell’attuale capitalismo cognitivo (Moulier-Boutang, 2002), di riuscire a recuperare e, soprattutto, trarre profitto da una serie di istanze di libertà e autonomia che animano (e di cui si fanno portatori) lavoratori e lavoratrici:

“L’aspiration des personnes à la mobilité, à la pluralisation des activités, à l’accroissement des possibilités d’être et de faire, se présente en effet comme un réservoir d’idées presque sans fond pour concevoir de nouveaux produits et service à mettre sur le marché. On pourrait montrer ainsi

---

<sup>16</sup> “Quali sono le conseguenze di questo desiderio di assumere i simboli degli artisti? Innanzitutto, sia chiaro, questo è un invito ad una bassa retribuzione. Le abitudini degli artisti al lavoro sacrificale sono governate dal principio dello sconto culturale, praticato da quegli artisti o lavoratori dell’arte che accettano delle ricompense non monetarie – la gratificazione di produrre arte – come una compensazione per il loro lavoro, riducendo così il prezzo del loro lavoro. Perciò, deve essere compreso che la più parte delle sovvenzioni all’arte sono sempre arrivate dai lavoratori stessi. La mitologia degli artisti “morti di fame” è radicato nella politica economica delle professioni creative (...) Il profilo tradizionale dell’artista come indipendente e adattabile alle circostanze è oggi sicuramente emerso come la definizione ideale del lavoratore post industriale della conoscenza”.

que presque toutes les inventions qui ont alimenté le développement du capitalisme ont été associées à la proposition de nouvelles manières de se libérer”<sup>17</sup> (Boltanski e Chiapello, 1999: 527).

L'altra faccia della medaglia delle forme organizzative e lavorative che lasciano ampi margini di autonomia a lavoratori e lavoratrici si trova però nel far slittare su questi ultimi i rischi e le incombenze che erano patrimonio dell'impresa. Questo avviene quale conseguenza di una deliberata strategia organizzativa (attraverso un modello che si concentra sulla verifica dei risultati, più che sulle prescrizioni riguardanti le procedure di svolgimento del lavoro), che instaura una sorta di dominio dell'autoresponsabilità (Lazzarato, 2004), accompagnato dal mito dell'essere ognuno imprenditore di se stesso (Gorz, 2001; McNay, 2009). Prende corpo in tal modo la tendenza all'immedesimazione del singolo con l'attività lavorativa svolta (e, come nel caso di Google, con la specifica organizzazione in cui essa ha luogo), in un movimento paradossale che vede, da un lato, l'aprirsi di margini di autonomia sempre maggiori e, dall'altro, il chiudersi delle passioni individuali e della creatività intorno alle scadenze, ai ritmi e alla complessità dei compiti (divenuti, appunto, patrimonio e responsabilità dei singoli). Questo tipo di situazione mette in luce l'intreccio indissolubile tra la costruzione della soggettività lavorativa e l'assoggettamento a modalità lavorative tese a captare le potenzialità sociali e creative dell'individuo. Come ben descritto da Leghissa e Demichelis (2008: 7):

“Il lavoro è una parte di noi, e non genera più alienazione; ma ormai è noi per intero, producendo crescente identificazione di ciascuno con il lavoro e nel lavoro. (...) il lavoro ci rende liberi, ma anche il contrario: *soggettivizza* ma *assoggetta* in modo crescente”.

Nelle retoriche e nelle strategie manageriali di Google, la creatività, quale sinonimo di passione, motivazione, dedizione e autoresponsabilità, viene dunque a configurarsi quale particolare forma di *governmentality* nell'articolazione del lavoro. È questo un dato comune a tutto il variegato universo delle professioni legate ai cosiddetti *knowledge workers* (Ross, 2004; Barley e Kunda, 2006; Arvidsson, 2007; Arvidsson, Naro e Malossi, 2010; Armano, 2010), dove la scommessa (da parte del management) diviene il riuscire a escogitare situazioni e assetti organizzativi che risultino coinvolgenti al punto da portare i soggetti coinvolti a considerare il tempo occupato dal lavoro e trascorso in azienda come intrinseco alla costruzione della propria soggettività e vita quotidiana.

---

<sup>17</sup> “L'aspirazione delle persone alla mobilità, alla pluralità di attività, alla crescita delle possibilità di essere e di fare, si presenta in effetti come un serbatoio di idee quasi senza fine per concepire dei nuovi prodotti e servizi da inserire nel mercato. Si potrebbe addirittura dimostrare come quasi tutte le invenzioni che hanno alimentato lo sviluppo del capitalismo siano state associate a proposte di nuove forme di liberazione”.

In tal modo, parafrasando quanto scritto da Boltanski e Chiapello (1999: 512) a proposito della performatività delle retoriche di management e degli effetti che queste hanno sulle forme di lavoro che popolano oggi il nostro orizzonte produttivo, la “promessa di creatività” diviene un dispositivo di governo, che agevola l’assoggettamento di passioni, interessi (e sacrifici) individuali all’ordine di produzione capitalista.

## CONCLUSIONI

Nel presente articolo ci siamo voluti concentrare sul concetto di creatività e sull’uso che di questo viene fatto tanto nella contemporanea letteratura manageriale, quanto in riferimento ad alcune strategie di gestione delle risorse umane. In particolare, abbiamo guardato al caso dell’azienda Google, per via della rilevanza che essa riveste all’interno delle cosiddette industrie creative (Townley *et al.*, 2009; Gill e Pratt, 2008), ma soprattutto per lo spazio e l’attenzione che essa retoricamente dedica all’esaltazione delle possibilità creative di cui possono godere i suoi collaboratori.

Facendo riferimento a quell’insieme d’iniziative attuate da Google per promuovere e stimolare ‘soluzioni creative’ abbiamo tuttavia anche messo in luce come, nel tentativo di captare le risorse soggettive a fini produttivi, tali iniziative manageriali (anche solo a livello retorico) siano tese a promuovere la creatività quale particolare forma di *governmentality* (Foucault, 1991) non solo dell’organizzazione del lavoro, ma della quotidianità dei soggetti coinvolti e delle attitudini di questi ultimi.

In sede di conclusioni è quindi nostro interesse richiamare tre elementi che ci appaiono significativi in relazione al discorso oggi costituitosi intorno al concetto di creatività e che (lungi dal volersi ritenere esaustivi) segnalano a nostro parere l’importanza che tale concetto riveste oggi nell’analisi sociologica delle forme di gestione delle risorse umane e di produzione delle identità lavorative.

*In primis*, nel discorso sulla creatività ‘al lavoro’ si riflettono alcune delle principali ambiguità ricorrenti nel mondo lavorativo attuale: dalla diffusione di forme di autonomia della persona rispetto alla propria attività (Christopherson, 2008), all’invasività della responsabilità che ricade sulle spalle del singolo (Bain e Robson, 2001; McNay, 2009), sino alla necessità di costruire relazionalmente la propria *expertise* sul mercato del lavoro e di escogitare soluzioni ‘creative’ per attraversare i periodi di non-lavoro (Barley e Kunda, 2004; Ross, 2009). In tal senso, il concetto di creatività costituisce un ottimo specchio e punto di convergenza di dibattiti tra loro anche molto diversi (Gill e Pratt, 2008).

*In secundis*, per quanto la letteratura (ed il caso Google) segnali un progressivo spostamento dell'attenzione verso quelle che sono le dinamiche di lavoro in gruppo e le pratiche di gestione della creatività a livello manageriale, in un certo senso, è come se i riflettori continuassero a rimanere puntati sui singoli e su un approccio 'discreto' alla creatività. Da un certo punto di vista, per quanto vi sia il tentativo di estendere ai *knowledge worker* le medesime caratteristiche degli artisti, la creatività continua ad apparire come una funzione di condizioni passate, abilità cognitive, fattori legati alla personalità e influenze di contesto (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

In ultimo (ma collegato al punto precedente), il discorso odierno sulla creatività tende a produrre anche esiti paradossali. Nel tentativo di rendere indistinguibile la propria vita personale da quella in azienda, infatti, le retoriche e le strategie di management (al pari di Google) ripropongono un'idea di creatività come extra-ordinario (più che quale qualità diffusa), assente dalle attività quotidiane e private svolte lontano dal luogo di lavoro e necessariamente condizionate dalle abilità del management. Un'idea, dal nostro punto di vista, non particolarmente creativa.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Alvesson, M. e Kärreman, D. (2004) "Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm", *Organization*, 11: 149–75.
- Alvesson, M. e Willmott H. (2002) "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, 39 – 5: 619–44.
- Amabile, T. "Creativity and Innovation in Organizations" (1996) in *Harvard Business School Note*.
- Armano, E. (2010) *Precarietà e innovazione nel postfordismo*, Bologna: Odoya.
- Arvidsson, A. (2007) "Creative Class or Administrative Class? On Advertising and the Underground", *Ephemera*, 7: 8-23.
- Arvidsson, A., Naro, S. e Malossi, G. (2010) *Lavoro che passione. Le condizioni di lavoro nella moda italiana*, Ricerca Urbana Milano – Dipartimento di Studi Sociali e Politici (Università di Milano), paper online.
- Baines, S. e Robson, L. (2001) "Being self-employed or being enterprising? The case of creative work for the media industries", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8-4: 349-62.
- Banks, M. (2007) *The politics of cultural work*. Basingstoke, UK: Palgrave.



- Barley, S. e Kunda, G. (2004) *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton University Press.
- Barley, S. e Kunda, G. (2006) "Contracting: A New Form of Professional Practice", *Academy of Management Perspective*, 19: 1-19.
- Beugelsdijk, S. (2008) "Strategic Human Resource Practices and Product Innovation", *Organization Studies*, 29: 821-47.
- Beck, U. e Beck-Gernsheim, E. (2002) *Individualization*, Londra: Sage.
- Beck, A. (2003) *Cultural Work: Understanding the Cultural Industries*, London: Routledge.
- Boltanski, L. e Chiapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Parigi: Gallimard.
- Bonomi, A. e Rullani, E. (2005) *Il capitalismo personale: vite al lavoro*, Einaudi, Torino.
- Caves, R. (2000) *Creative Industries: Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.
- Chicchi, F. e Roggero, G. (2009) "Le ambivalenze del lavoro nell'orizzonte del capitalismo cognitivo" *Sociologia del Lavoro*, n° 115/2009, Franco Angeli.
- Choi J., Troy A. e Veillette A. (2009) "Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability" *Group & Organization Management*, 39: 330-57.
- Christopherson, S. (2008) "Beyond the Self-expressive Creative Worker: An Industry Perspective on Entertainment Media", *Theory, Culture & Society*, 25: 79-95.
- Corsani A. e Lazzarato M. (2008) *Intermittents et précaires*, Parigi: ed. Amsterdam.
- Costea B., Crump M. e Amiridis, K. (2008) "Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organising", *Human Relations*, 61: 661-85.
- Rocca, G. e Fortunato, V. (2006) *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Bari: Laterza.
- Demichelis, L. e Leghissa, G. (2008) *Biopolitiche del lavoro*, Milano: Mimesis.
- Dovey, K. e Fenech, B. (2007) "Role of Enterprise Logic in the Failure of Organizations to Learn and Transform: A Case from the Financial Services Industry", *Management Learning*, 38: 573- 90.
- Eikhof, D. e Haunschild, A. (2007) "For art's sake! Artistic and economic logics in creative production", *Journal of Organizational Behavior*, 28: 523-38.
- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Book.
- Florida, R. (2005) *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York: Collins.
- Foucault, M. (1971) *L'archeologia del sapere*, Milano: Rizzoli.
- Foucault, M. (1979) *Naissance de la biopolitique*, Cours au Collège de France, 1978-79, Parigi: Gallimard.

- Foucault, M. (1991) "Governmentality" in *The Foucault Effect*, a cura di Burchell, Gordon e Miller, University of Chicago Press.
- Gill, R. e Pratt, A. (2008) "In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work", *Theory, Culture & Society*, 25: 1-30.
- Gorz, A. (2001) "La personne devient une entreprise", *Revue du MAUSS*, 18: 61-66.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. e Ingram, A. (2010) "Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation", *Human Relations*, 63: 781-805.
- Grey, C. e Willmott, H.C. (2005), *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press.
- Kotamraju, N. (2002) "Keeping Up: Web Design Skill and The Reinvented Worker", *Information, Communication & Society*, vol. 5-1.
- Lash S. e Urry, J. (1994) *Economies of Signs and Space*, Londra: Sage Publications.
- Lazzarato, M. (1997) *Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività*, Verona: Ombre Corte.
- Lazzarato, M. (2004) *Les révolutions du capitalisme*, Parigi: Empecheurs De Penser En Rond.
- Lorey, I. (2010) "Becoming Common : Precarization as Political Constituting", *e-flux*, 17.
- Manning, S. e Sydow, J. (2007) "Transforming Creative Potential in Project Networks: How TV Movies Are Produced under Network-Based Control", *Critical Sociology*, 33: 19-42.
- Magatti, M. (2002) *Percorsi di lavoro flessibile*, Roma: Carocci.
- Mayer, M. (2006) *Speech to Stanford Technology Ventures Program*, Stanford University, 17 maggio, URL: <http://edcorner.stanford.edu/IndivRec?author=205>
- McLeod C., O'Donohue S. e Townley B. (2009) "The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies", *Human Relations*, 62: 1011-39.
- McNay, L. (2009) "Self as enterprise: Dilemmas of Control and Resistance in Foucault's The birth of Biopolitics", *Theory, Culture & Society*, 26: 55-77.
- McRobbie, A. (2002) "Fashion Culture: Creative Work, Female Individualization", *Feminist Review*, 71 : 52-62.
- Moulier-Boutang, Y. (2002) (a cura di) *L'Età del capitalismo cognitivo: innovazione, proprietà e cooperazione delle moltitudini*, Verona: Ombre Corte.
- Pasquinelli, M. (2009) "L'algoritmo PageRank di Google: diagramma del capitalismo cognitivo e *rentier* dell'intelletto comune", *Sociologia del lavoro*, Milano: Franco Angeli.
- Perrons, D. (2003) "The New Economy and Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media", *Gender, Work & Organization*, 10(1): 65-93.

- Pratt, A. (2008) "The state of the cultural economy: the rise of the cultural economy and the challenges to cultural policy making" in *The urgency of theory*, a cura di Ribeiro, Manchester: Carcanet Press.
- Reich, R. (2000) *The Future of Success*, New York: A. Knopf.
- Ross, A. (2001) "No-Collar Labour in America's New Economy" *Socialist Register*, 37.
- Ross, A. (2004) *No-collar: the human workplace and its hidden costs*, Philadelphia: Temple University Press.
- Sennett, R. (2006) *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press (trad. it. *La cultura del nuovo capitalismo*, il Mulino, Bologna, 2006).
- Taylor S. e Littleton, K. (2008) "Art work or money: Conflicts in the construction of a creative identity", *The Sociological Review*, 56: 275–292.
- Townley, B. (1994) *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*, Londra: Sage.
- Townley, B., Beech, N. e McKinlay, A. (2009) "Managing in the creative industries: Managing the motley crew", *Human Relations*, 62: 939-62.
- Turner, F. (2009) "Burning Man at Google: a cultural infrastructure for new media production", *New Media & Society*, 11(12): 73-94.
- Woodman R., Sawyer J. e Griffin R. (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity", *The Academy of Management Review*, 18-2 : 293-321.