

I gesti usuali: limiti all'agire convenzionale e fonti di arricchimento per le organizzazioni

di Marc Breviglieri*

L'intenzione di questo articolo è di mostrare alcuni limiti sul piano antropologico di un teoria ristretta dell'agire convenzionale, ovvero sia di una teoria che non considera il coordinamento collettivo (nelle sue diverse forme) che a partire da principi d'azione generali sostenuti e attrezzati da dispositivi convenzionali. Pertanto l'articolo non vuole biasimare il modello dell'Economia delle convenzioni nella misura in cui questo ha potuto proporre un'estensione del suo quadro d'analisi dell'azione e delle modalità di coordinamento in termini di regimi di azione o di coinvolgimento (Boltanski, 1990; Thévenot, 1990). Interessandoci alle "arti del fare" (*arts de faire*) che personalizzano l'agire umano, alle spinte intime che fondano il sapere di *routine* frutto di un uso abituato del mondo familiare, noi contribuiamo a questo movimento di estensione specificandolo dal lato dell'*infra* convenzionale (Thévenot, 1990; Breviglieri 2007). Non si tratta, allora, di tagliare i ponti con l'analisi dell'agire convenzionale ma di comprendere come l'orizzonte più vasto di una vita insieme può (e forse deve, come in certi modelli politici) comporsi con questo uso abituato inscritto in un mondo familiare e in una temporalità e in un sapere personalizzati.

Questo orizzonte esteso ci conduce al problema del riconoscimento di questo sapere personale e familiare. Con riconoscimento si intende, segnatamente, l'identificazione dei *benefici* (*bienfaits*)¹ che questo sapere sup-

* Marc Breviglieri è maître de conférences all'IUT dell'Università di Parigi V e membro del GSPM (Groupe de sociologie politique et morale) - Institut Marcel Mauss. Traduzione di Tommaso Vitale, Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

1. N.d.T.: il concetto di "*bienfaits*", può essere tradotto solo parzialmente con il termine "benefici". Esso si oppone a quello di "bene pubblico", perché possiede una diversa estensione (non ricade su un pubblico né favorisce la strutturazione di una comunità), perché possiede una diversa oggettività (attiene alla dimensione dell'agio, del piacevole e della naturalezza, e non alla lucida soddisfazione che si trae nel promuovere un bene pubblico) e

pone e la testimonianza della loro possibile messa in comune, a livello di un dato coordinamento collettivo. Diverse etnografie hanno già studiato e analizzato queste forme di collettivi che prestano attenzione e danno riconoscimento a questi benefici, stabilendo così una "Politica nei confronti del prossimo" (Breviglieri, 2005). Alcune di queste ricerche sul campo si sono occupate del coordinamento nell'impresa (Thévenot, 1997; Breviglieri, 2004), altre delle reti di "hacker" (Auray, 1997), della scuola (Normand, 2004) o dei collettivi che abitano insieme (squat, affitto in comune, case dello studente o del lavoratore) (Breviglieri, Pattaroni, 2005). Ne è risultata delimitata una pluralità di benefici fondati e mantenuti nella familiarità del mondo. Questi benefici si discernono a partire dalla *facilitazione* del movimento e dalla *spigliatezza* (*aisance*)² trovata dal corpo in un ambiente in cui si spiega un sentimento d'abitazione. Essi si manifestano poi fino alle dimensioni dell'*apprendimento* per tentativi di esplorare il mondo attorno, della *sicurezza* dei gesti routinari, della polemica di *scelta* che apre delle prospettive *liberatorie* e delle fonti di *innovazione* e di *creatività* che risultano dalle maniere di accomodarsi e di sistemare (*bricoler*) un ambiente vicino. Mettendo in comune queste forme di benefici concepiti nella fiducia dell'uso abituato, i diversi dispositivi collettivi attingono a delle fonti certe d'arricchimento, di sviluppo e di singolarizzazione. Ma, attraverso una dinamica di istituzionalizzazione, o addirittura

perché non è commensurabile. Complessivamente il concetto di "beneficio" mette l'accento su un legame inestricabile fra corpo e spirito, sullo stare bene che deriva dal fare. È un concetto che pone l'attenzione su una dimensione squisitamente personale, al di fuori del diritto e della politica, dando di conseguenza la possibilità di pensare una esteriorità rispetto a queste due dimensioni; si vedano anche Breviglieri (2002, 2006).

2. N.d.T.: il concetto di "*aisance*" è di difficile traduzione. Copre uno spazio semantico che in italiano è reso da due termini: spigliatezza (o naturalezza) e agio. Nel senso della naturalezza e della spigliatezza il termine rimanda ad una dimensione del movimento e dell'uso della mano che viene riconosciuta dagli altri, dall'esterno. Nel senso dell'agio, il concetto di *aisance* non rimanda ad una ricchezza materiale, ma implica un'emozione sentita all'interno della persona che agisce e *prova* un certo agio, al tempo stesso sperimentando un senso di appropriazione, ben esemplificato dalla locuzione italiana "sentirsi a proprio agio". La forma di appropriazione e possesso in questione è anche una disposizione (nel senso del concetto aristotelico di *hexis*, che appunto può essere tradotto come possesso ma anche come disposizione), ma una disposizione acquisita attraverso una dinamica di apprendimento e non attraverso una eredità sociale, come in Bourdieu. Il significato semantico complesso del termine rimanda, perciò, all'intenzione dell'autore di distinguere per i gesti abituali una modalità di appropriazione diversa da quella privata, che spesso viene dimenticata dalle grammatiche politiche del liberalismo. Inoltre, l'*aisance*, pur producendo un "beneficio personale", è un concetto lontano e neutrale rispetto alle categorie pubbliche del bene e del male. Questo non esclude che l'*aisance*, attraverso una valutazione in pubblico basata su criteri convenzionali, possa acquisire lo statuto sia di bene pubblico (come la destrezza, l'abilità, lo stile) che di male pubblico (quale la sfacciataggine, l'impertinenza, la sconvenienza).

di legalizzazione o di standardizzazione, questi dispositivi collettivi si espongono anche al pericolo di sfigurare quel sapere personale e familiare e di cancellare le sue dimensioni creative e sovversive.

Infine, conviene sottolineare quanto questo movimento di messa in comune richieda una riflessione molto lontana dalla modalità in cui l'economista classico affronta il rapporto fra l'individuo ed il collettivo, essenzialmente a partire dalla realizzazione di una scelta interessata individuale in un ambiente costituito da vincoli e risorse. In questo senso, il nostro contributo si ricongiunge pienamente alla prospettiva dell'Economia delle convenzioni che critica l'economia ortodossa di ispirazione neoclassica, basandosi sull'idea della necessità di allargare il quadro di comprensione e di descrizione dell'agire in comune.

1. Ciò che la convenzione presume: l'azione moralmente giustificabile e l'individuo responsabile

Il nostro punto di partenza consiste nell'interrogarci sul tipo di capacità a cui viene attribuito un primato dalla nozione di convenzione. Parleremo essenzialmente dell'*antropologia delle capacità* presupposta dai lavori della scuola dell'Economia delle convenzioni. Questa antropologia implica un'accezione particolare della persona che si vedrà essere rivolta al polo dell'*individuo moralmente responsabile*, il che alimenta attraverso nuove poste in gioco una scienza economica invece classicamente rivolta al polo dell'*individuo razionale*. Cammin facendo, mostreremo che la figura dell'individuo presupposta dall'Economia delle convenzioni si dimostra a sua volta limitata, perché non ricopre che in parte la pluralità dei possibili stati delle persone.

1.1. Le esigenze in termini di capacità di agire in modo circospetto e vigile

Un primo ambito di esigenze in termini di capacità si riferisce direttamente alle convenzioni in sé. Il primo piccolo investimento richiesto dalla natura delle convenzioni consiste in una pulsione (*motion*)³ volontaria mi-

3. N.d.T.: il concetto di «*motion*» che usa l'autore si riferisce in senso letterale all'azione del muovere, che traduciamo approssimativamente con il termine "pulsione", pur con un po' di esitazione per il significato legato alla psicanalisi, da cui l'autore vuole implicitamente prendere le distanze. Per l'autore, nell'agire vi è una dimensione strettamente legata alla volontà di movimento. L'idea di "*motion volontaire de l'agir*" vuole evidenziare come l'individuo riconosca una pulsione, un "impulso" non connotato in senso meccanico ma volontario che, pur non richiedendo una vera e propria riflessione, gli fa comunque identi-

minale per un "agire comune", una volontà di cooperare⁴. L'utilizzo di una convenzione in sé si appoggia già, nella prospettiva del coordinamento che essa rende possibile, sulla enunciazione di una intenzione d'azione (Livet, 2002). Nel dichiarare una intenzione di azione, quale che sia il grado di leggibilità di questa enunciazione, alberga una promessa a coinvolgersi in un agire comune. La promessa sarà mantenuta a condizione che l'azione si attenga all'uso dei riferimenti convenzionali del mondo comune.

Un secondo ambito di esigenze in termini di capacità nasce dalla coesistenza di parecchi dispositivi convenzionali che sono di rango più alto perché supportano un accordo potenzialmente generalizzabile a un'ampia comunità di agenti ripartita su degli assi di valore differenziabili. Questo piano è più conforme alla realtà della vita concreta, e segnatamente a quella delle organizzazioni in cui il coordinamento riposa su oggetti e regole che si appoggiano su diverse convenzioni le quali formano un complesso di riferimenti comuni. È su questo punto importante che l'Economia delle convenzioni apre un campo di riflessione su quadri complessi di coordinamento, segnatamente quelli concernenti dei modi di transazione fuori dal mercato. Ma essa apre anche una prospettiva sulle capacità pragmatiche degli attori. Anzitutto, su *capacità di giudizio ordinario*, nel senso che il giudizio è una nozione che può "coprire tutto un insieme di operazioni cognitive e valutative implicate nel coordinamento delle azioni ordinarie" (Thévenot, 1993, p. 139). Queste capacità di giudizio comportano, in effetti, delle attitudini relative ad un *agire vigile e circospetto* (apprezzare, stimare, valutare, interpretare) che predispongono la persona alla ricerca e alla critica. In più, poiché il giudizio si appoggia anche su delle operazioni di raffronto e di qualificazione permesse da principi di equivalenza, una attitudine alla generalizzazione predispone la persona ai rapporti in pubblico. Infine, data l'esistenza di una pluralità di forme di giustizia, depotenziando il carattere delle aspettative convenzionali e delle qualificazioni che portano sul mondo, l'individuo mostra una vera "plasticità" cambiando più o meno regolarmente di stato (Boltanski, Thévenot, 1991). Da un lato, i criteri di giustizia, secondo la loro natura, gli fanno perdere o guadagnare in dignità sociale (in "grandezza"⁵), dall'altro, l'in-

ficare la sua azione come propria (come "mia") e lo fa confrontare con dei valori. L'azione volontaria si materializza nel corpo della persona, ed è la corporeità che associa il movimento alla volontà, così come la volontà si orienta attraverso il movimento del corpo. In questo senso, l'avvertenza lessicale dell'autore vuole segnalare come nelle routine l'individuo perda il senso della sua motivazione, dell'impulso volontario che lo muove e, forse, l'idea che la sua azione gli appartiene pienamente, e, quindi, anche il sentimento di responsabilità.

4. L'atto volontario qui è minimale nella misura in cui l'aderenza alla convenzione non reclama specificamente un terreno motivazionale molto pronunciato.

5. In francese "grandeur", in inglese "worth".

dividuo attraverso dei mondi aggiustando, e quindi cambiando, i suoi registri d'azione.

nomia) con cui si intende il farsi carico degli affari personali dell'insieme degli abitanti di una stessa casa (*oikos*) (*maisonnée*) (Breviglieri, 2007). In secondo luogo, l'allargamento del dominio dell'economia permette di specificare i differenti stadi in cui si invoca e si implica la *considerazione* degli altri. Questi, chiunque siano, arrivano a *contare*. Questa considerazione, valutando le cose e i fenomeni che vi si riferiscono, prepara una risposta interessata (*concernée*), e, attraverso ciò, un atto responsabile. Così, gli oneri comuni della responsabilità morale si affermano differenzialmente ai tre stadi del *contare su* (richiamando una gestione della fiducia), del *tendere conto* (reclamando una vigilanza, una previdenza e la produzione di doveri comuni) e del *rendere conto* (esigendo un bilancio per mantenere l'orizzonte della comparazione e della giustificazione).

2. La spigliatezza dei gesti abituali, il sapersi prendere e l'etica del *faire bene*

Ora, andremo a riflettere più direttamente sui gesti usati concepiti in un, e per un, mondo familiare. Più precisamente, la nostra analisi si sposterà verso le situazioni lavorative e si appoggerà sulla letteratura sociologica critica, orientata contro le convenzioni industriali del taylorismo. Questa letteratura mette a fuoco l'inadeguatezza di un mondo standardizzato rispetto alla natura ed alle svariate potenzialità dell'uso sviluppate dal lavoratore. Quest'ultimo sviluppa, precisamente, delle capacità di "fare con" un mondo di cui si appropria attraverso l'uso, al di qua di un appiattimento sulle proprietà convenzionali di questo mondo, e facendo crescere un sentimento d'abitare man a mano che si dispiega la spigliatezza (*aisance*) personale. Ebbene, è a partire dall'affermazione dello stile personale – il quale si appoggia su questa spigliatezza e attribuisce valore ad una qualche forma di sicurezza e di creatività – che può dispiegarsi una dinamica del riconoscimento dei *savoirs-faire* operai cari a tale tradizione della sociologia del lavoro.

2.1. Il disagio nel fare uso di un mondo standardizzato e la cancellazione dell'orizzonte dell'abitare

Nella sua celebre testimonianza sul "banco di lavoro", R. Linhart (1978) evoca il caso di un operaio stimato per la sua abilità e destrezza. Ebbene, questi fallisce nel mostrare il suo *savoir-faire* su un banco normalizzato installato da poco che gli ingegneri arrivano a ispezionare. La scena evoca in primo luogo un impoverimento della cultura operaia, frutto di un'accresciuta razionalizzazione dei mezzi di produzione. La razionalità

industriale esige un utilizzo rigido della macchina, la riproduzione di uno stesso gesto stereotipato e l'abbandono di *savoir-faire* taciti infinitamente variabili e singolari. Potremmo tuttavia dire che l'umiliazione dell'operaio non attiene solamente alla configurazione di una arena pubblica in cui sorgono la dominazione autoritaria dell'ingegnere e la forza coercitiva dell'oggetto tecnico alla quale l'operaio tenta vanamente di obbedire. L'umiliazione proviene anche dal fatto che il banco normalizzato resiste ai tentativi dell'operaio di *accostarvisi* e nulla della sua fredda fisionomia lascia pensare che possa accogliere il suo *savoir-faire*, neanche l'eventualità che questi potrà arrangiarlo a suo modo, renderlo usabile per le sue mani. La scena dell'ispezione non lascia intendere solamente la difficoltà di trasferire una attività di routine da un contesto all'altro, ma, più profondamente, suggerisce la rapida sparizione di un fondo di storicità attaccato alla sua maniera personale di abitare il suo spazio di lavoro⁷.

Una riflessione sulle sfumature del *savoir-faire* non può quindi intendersi che a partire dalla storia singolare di una delle maniere di abitare un ambiente. Da questo punto di vista, è la disponibilità più o meno grande di questo ambiente ad essere abitato che deve diventare, per cominciare, il filo conduttore dell'analisi. Ma questo non è che un punto di partenza: dal momento in cui lo sguardo analitico si concentra su un quadro di coordinamento, su un orizzonte del vivere insieme, l'ambiente deve essere considerato nella sua capacità a non essere più semplicemente abitato, ma rappresentare un terzo, a fare avvenire un'alterità. Nell'esempio ripreso da Linhart, la configurazione dello spazio di lavoro genera un movimento stereotipato che è ripetitivo (che sfrutta e disancora le routine familiari), a profitto di una regola di utilizzo anteposta che rende decifrabili e misurabili i gesti e la loro efficacia produttiva. Se il coordinamento, che passa attraverso principi tayloristici di organizzazione del lavoro, cerca di abolire tutte le opportunità di abitare il luogo di lavoro, è perché, nella singolarità degli accomodamenti allo spazio, risiede una parte dell'uso che resiste alla valutazione metrica e alla costituzione di una informazione normalizzata.

2.2. "Il mondo in mano". La naturalezza (*aisance*) dei gesti e i movimenti facili

A questa valutazione di tipo metrico si oppone la valutazione di tipo tattile della mano, a partire dalla quale l'abitabilità del mondo viene saggiata. Attraverso il suo approccio e la sua comprensione (*apprehension*)

del mondo, in modo indistinto e spontaneo, la mano si trova ad essere, allo stesso tempo, il corpo (dello strumento) e lo strumento (del corpo), la presa ed il tatto. La mano tasta, per vedere tutto toccando e, così facendo, subito comincia ad ordinare il mondo, nella sicurezza di una convenienza, nella direzione di una spigliatezza (*aisance*). La mano prende le cose per spostarle, e per fare del suo ambiente un "ambiente di oggetti manipolati" (Mead, 1963). I gesti usuali e di routine che si installano in questo ambiente non sono per forza i più precisi, né richiedono lo sforzo minore, ma sono i più spigliati, quelli in cui il *confort* è massimo. La spigliatezza (*aisance*) è il bene dei gesti usuali, non è un Bene comune perché è relativo a ciò che, nell'ambiente, "mi" lega all'ambiente, alla "mia" propria modalità di avvertire al suo interno una familiarità. Inoltre, la spigliatezza non si afferma, né si giustifica in piena generalità (nel senso di Boltanski e Thévenot, 1991), il suo godimento (*jouissance*) è tutto all'interno, è il più intimo⁸.

L'acquisizione della spigliatezza e della sua percezione positiva supporta dunque una dinamica che orienta la persona verso il mondo. Questa dinamica è animata da ciò che tocca il corpo e la sua sensibilità. Il corpo tocca il mondo e se ne ravvicina "aprendovi delle strade usuali", accomodandosi attraverso dei "cammini praticabili" (Ricoeur, 1988), disgiungendo dei paesaggi familiari. Ambisce alla *facilità* del movimento, lasciando in una relativa indeterminazione la stessa intenzionalità dei gesti. Questo movimento per avvicinarsi al mondo tende, in effetti, a dissipare l'oggettività del mondo stesso, e a impadronirsi, prima ancora che di una coscienza oggettiva, del complesso ventaglio percettivo che rende all'uso la sua piena dimensione corporea. In ciò, i gesti usuali si trovano al polo opposto dell'agire circospetto, che abbiamo descritto nella prima parte di questo articolo, e che suppone una vigilanza lucida e responsabile sui valori morali e sulle convenzioni proprie del vivere insieme. Semmai, i gesti usuali sollecitano uno sguardo retto dalle *premiere (soin)* che dinamizzano questo stesso movimento di riavvicinamento al mondo. Premure fatte di attenzioni capaci di produrre un *ascolto* (per ricevere ciò che della cosa si mantiene discretamente in potenza), e composte di una certa *pazienza* che permette all'uso di dispiegarsi nel tempo e di un certo *riguardo (ménagement)* che fa rispettare il mondo nelle sue proprietà familiari.

Il sentirsi a proprio agio (*aisance*) è qualcosa di ambito dall'economia dei gesti usuali. Non procura solo una propria maniera di risparmiare nel corso dell'attività, ma procura anche una felicità di natura profondamente intima. Articolando i gesti di un compito di routine ad un vasto progetto di razionalizzazione della produzione, l'organizzazione scientifica del la-

7. Per delle considerazioni più ampie sull'"orizzonte del 'non più abitare'", cfr. Breviglieri (2002).

8. N.d.T.: si veda la nota n. 3.

voro ha trovato nella naturalezza (*aisance*) dei gesti usuali uno strumento prezioso per tenere a distanza l'imprevedibilità degli atteggiamenti emotivi. L'equivoco dell'organizzazione scientifica del lavoro si basava sull'ignoranza del fatto che i gesti usuali e familiari si riflettono anche in una *economia emotiva*, che l'emozione è sì presente, ma in maniera trattenuta, tenuta "all'interno", e che la sua felicità non si misura con alcun apparecchio possibile. Per comprenderla, quindi, è utile esaminare l'insieme dei piccolissimi choc emotivi che la animano. Diversamente dallo sforzo, il gesto spigliato si caratterizza per la spontaneità: si lancia senza fatica, si innesca con facilità, in questo risulta profondamente disponibile nel mondo familiare. Per questo l'economia dei gesti usuali ci permette d'interrogare la spontaneità degli atteggiamenti cooperativi, così importanti a partire dal momento i cui i principi di organizzazione del lavoro si sono allontanati dalla pianificazione dei compiti e si sono aperti all'imprevedibilità del mondo e alla disponibilità di ciascuno a risponderci (Breviglieri, 1997).

2.3. Il "sapersi prendere" e l'etica del fare bene: l'affermazione di sé nel corso dell'esperienza

Le percezioni positive che accompagnano la naturalezza (*aisance*), tuttavia, non si localizzano semplicemente dal lato del sentimento di facilità. Esse puntano anche nella direzione della sicurezza di *sapersi prendere*, sicurezza ancorata nel foro interiore della persona. Ebbene, questa sicurezza chiama in causa una soddisfazione intima, l'impressione di un certo *ben fare* che sta alla base della convinzione intima di produrre un uso corretto, di possedere un'abilità. Nella conversione del *fare bene* nel "fare il bene (comune)", si riscontra il possibile contributo di questo sapere familiare al bene comune. Occorre tuttavia capire, anzitutto, la tendenza dell'uomo, qualunque sia la pendenza di questa tendenza, a ricercare questo sentimento positivo, che nutre una etica del *fare bene* e fonda una forma di stabilità che influenza la pulsione volontaria dell'agire. È grazie alla sicurezza data da questa stabilità che il collettivo può affidarsi a, e contare su, questa etica del fare bene che diviene, perciò, un nodo importante del coordinamento dei collettivi.

Probabilmente, è nei racconti delle attività professionali che si percepisce più chiaramente la dimensione personale che costituisce la convinzione di *sapersi prendere bene*. Collocandosi dal lato della persona, i racconti interrogano, senza chiedere di generalizzare la condizione lavorativa, l'intima sincerità del coinvolgimento riguardo agli strumenti e all'opera prodotta. Come sottolinea Nicolas Dodier (1995), questo tipo di testimonianza permette di evitare lo scoglio "di non vedere nelle persone coinvolte

nel funzionamento delle tecniche *nient'altro* che degli operatori che spiegano delle competenze cognitive di adattamento funzionale al loro ambiente".

Il fatto di mettersi a pensare ad un'etica del *fare bene* non deve essere interpretato come un tentativo di inquadramento o di *mise en forme* dell'uso. Questa etica non ha come obiettivo quello di regolare le interazioni con le cose. Non si tratta di un'ingunzione morale che pesa sull'azione, né di un modo per illuminare pubblicamente il criterio di giustizia che orienta la pratica nel suo campo di valore. L'etica, qui definita, non ha orientamenti pratici se non in direzione di un regime di coinvolgimento personale (Thévenot, 1990). Tuttavia, non si tratta di una disposizione personale *già* stabilita, ma semmai un qualcosa che si forma e si afferma al contatto con le cose e in modo che questo contatto si rinforzi. Questa etica dell'uso che maneggia, testimoniando la sua presenza in ogni esperienza singolare, poco a poco *dispone* la persona a ricevere la cosa come un essere prossimo (*proche*), a fare intravedere una relazione d'uso condivisa nella prossimità. Solo grazie alla comprensione di questa dimensione di prossimità si può riconoscere una dimensione essenziale dell'abilità di chi opera. Una abilità che, fondata sul gesto usuale, magnifica la complementarietà, elaborata nel corso dell'uso, con un ambiente composto di cose ed esseri.

chiello o il bedano, io amavo appoggiarmi sulla piattaforma. [...] L'ascoltavo. Il suo minimo rumore era un'indicazione. Su, mi dicevo, ecco la cinghia che si indebolisce. Ben presto mi toccherà lubrificare la piattaforma. Il succhiello sembra surriscaldarsi. Attenzione!" (Cacères, 1984, pp. 94-95). Ma la parte più importante della capacità di ascolto si trova dove opera il tatto, l'elemento più sensibile e più vigile nel momento del contatto con la materia. Montando una porta, il falegname non può fare a meno di effettuare un delicato controllo che consiste nel "carezzare il pannello con mano" per vedere "se è ben spianato", per appiattare le più leggere "onde" che incontra la pelle nel suo percorso esplorativo (ibidem, p. 44).

Joëlle Deniot (1985, p. 8) riconosce anche l'esistenza di un "sapere digitale" e di una certa "emozione tattile" concomitante dei gesti abituali delle mani che lavorano. Tuttavia, l'autrice presta anche una grande attenzione alla dimensione della cura e del riguardo per la materia. L'atto di aggiustare qualcosa, per esempio, è paragonato a una cultura "della mano abile e delle sue arti di minuziosità curate" (ibidem). Il riguardo si oppone alla forza rude dei novizi che brutalizzano gli oggetti per metterli alla mercé della loro volontà. Esso si traduce precisamente attraverso il ridimensionamento della struttura attiva e intenzionale che emana dal soggetto e attraverso lo straripamento della cosa "al di fuori di se stessa" in direzione della persona, attraverso lo schema dei gesti usuali che al tempo stesso richiama e risponde al movimento spigliato e naturale del corpo. In questo modo, "il ronzio (della macchina) trascina con sé, annega nel suo torpore. Le mani agiscono da sole. Non c'è più bisogno di comandarle" (Cacères, 1984, p. 184).

La temporalità lunga nella quale si inverte l'uso, nutrita dalle esperienze accumulate, richiede che si eserciti anche una terza virtù indissociabile dalle precedenti, quella della *pazienza* del maneggio. Nuovamente, le testimonianze raccolte da J. Deniot sono ricche di questo elemento. Così, tutti i sensi di cui necessita l'aggiustatore sono "trascinati con resistenza", mentre l'operaio specializzato, proprio come l'operaio meccanico o il calderaio, da prova di una indispensabile pazienza: "la pazienza delle precauzioni da prendere di fronte ai materiali, ai pericoli, la pazienza dei controlli attenti" (Déniot, 1985, p. 15). Nel corso dell'esperienza accumulata, la precauzione e l'attenzione si appoggiano su riferimenti che si personalizzano e si distribuiscono sul corpo che agisce e sull'ambiente circostante. La personalizzazione dei gesti usuali passa perciò da uno sguardo prolungato che sembra avvicinarsi alla materia, al punto che l'occhio diviene tattile, che la "percezione è (quindi) come l'accoppiamento del nostro corpo con le cose" (Merleau-Ponty, 1993). Ed è necessariamente nel corso di questa esperienza del toccare che l'eroismo operaio sembra risiedere nell'esercizio di associarsi al mondo più che di controllarlo.

sera ripiegata su prospettive critiche in cui rappresenterebbe un principio dispotico di governo dell'azione e una inclinazione dell'agire verso un certo assopimento, verso qualcosa di meccanico e di inespressivo, la routine si afferma allora come una componente possibile o essenziale di questa azione, resa particolare da, e capace di particularizzare, le circostanze del suo emergere.

3.2. Le routine nella "svolta interpretativa" delle scienze sociali

In parte, il testo che A. Strauss ha consacrato alle routine chiarisce in maniera molto diretta questa evoluzione. L'asse del riconoscimento che sostiene le routine si basa sull'idea che queste si presentino come una soluzione innovativa a problemi anteriori e come un "trampolino per nuove azioni importanti" (Strauss, 1994). Esse trasformano la percezione e fondano dei valori per ridefinire l'equilibrio o l'ordine dei coordinamenti fra esseri umani, tentando di divenire "una procedura operativa standard" (ibidem). Le routine, quando non sprofondano in un "attaccamento troppo grande agli automatismi" si trasformano perciò in creatività, e poi in innovazione capace di farsi carico del simbolismo e di sembrare allora una sorta di "stile" la cui giustezza potrà essere oggetto di "vive discussioni" (ibidem). Con ciò, Strauss inserisce le routine in un'analisi dell'interpretazione dell'azione. Il fatto di essere intese come orientamenti coercitivi e oppressivi, è solo uno dei significati che le routine possono assumere, un significato che si spiega in certe situazioni di interazione. In definitiva, è grazie alla "svolta interpretativa" delle scienze sociali (Thévenot, 1995), che è ormai possibile riconoscere qualche forma di beneficio collegato alla condotta routinaria sul lavoro.

Gli approcci francesi nella sociologia del lavoro degli ultimi vent'anni, impregnati dalle idee critiche sulle civiltà tecnica e sulla divisione scientifica del lavoro, ma anche rinnovate dalla problematica della flessibilità organizzata e dalla analisi delle competenze mobilitate nell'azione, hanno anche mostrato con precisione l'esistenza di questi benefici. L'alone di preoccupazione che circonda la nozione di routine ne è risultato in parte dissipato. Ma questo spostamento ha richiesto un movimento violento in cui l'identificazione delle logiche della regolarità, che fondano l'approccio sociologico predominante riguardo ai gesti tecnici routinari (Breviglieri, 2006), ha dovuto essere invertita in una ermeneutica dell'azione in cui la routine viene considerata come senso e come competenza implicati in un continuo aggiustamento al mondo. Questo spostamento è stato tanto più notevole perché ha accompagnato un vasto movimento di terziarizzazione delle attività, in cui la disponibilità e le attenzioni del lavoratore si sono spostate sensibilmente dalla prescrizione di un compito verso il servizio al

cliente, il controllo periferico del sistema produttivo o la sorveglianza attraverso lo schermo di un computer.

3.3. I benefici delle routine. (a) L'acquisizione delle competenze e l'innovazione come esito

Questo rovesciamento di prospettiva della sociologia, si appoggia quindi su una constatazione che sottolinea la compatibilità della routine con una semantica dell'azione. In modo correlato, apporta nuovi tratti descrittivi alla fenomenologia dei gesti routinari: questi non possono essere ridotti né a regolarità immutabili, né a qualcosa di meccanico, né a riflessi, benché apparentemente ne siano vicini. Il rovesciamento di prospettiva suggerisce semmai una continua evoluzione, ancorandosi in una dinamica individuale di aggiustamento e, proprio attraverso ciò, può condurre a interpretare il tipo di intenzionalità che la orienta. Di fatto, le routine possono essere colte con chiarezza all'interno di un realismo ben differente: esse attestano l'*acquisizione individuale di competenze situate*, ma si orientano positivamente anche dal lato dell'ingegnosità e della disposizione continua al cambiamento.

L'esame analitico delle routine sul lavoro tende allora a scostarsi dal problema dell'inclinazione al male portata dal capitalismo industriale e sembra aprire più distintamente l'enigma del *savoir-faire* di cui la creazione resta un motore *flow* e miracoloso. Conferendo all'attività tecnica una struttura agile e evolutiva, le routine si trovano proiettate nel campo dei compiti effettivi e non in quello dei compiti prescritti. Partendo dalla loro valorizzazione come "abilità manuali" e come "trucchi del mestiere", le routine divengono un fattore cruciale di comprensione dei processi di innovazione e di metamorfosi dei collettivi (Joseph, 2004). Così, la sociologia del lavoro prende posizione a favore di una ritrovata dignità dei lavoratori che assume sia il volto volitivo dell'attore che la figura prodigiosa del creatore.

Tuttavia, nell'attività lavorativa, i processi di interpretazione pongono al cuore di ogni competenza acquisita la coscienza responsabile, che orienta l'azione grazie alle sue scelte e pone la questione dell'aggiustamento agli altri, del coordinamento o – detto altrimenti – di *cosa fare insieme*. Sensibili alle contingenze, mischiati all'indecisione, ma procedendo a tentoni verso la giustezza dell'agire, i gesti di routine sembrano già voltarsi verso la *libertà di espressione* senza assumere la sola apparenza dell'improvvisazione fortuita e fortunata. Su un piano più schematico, l'approccio indotto dalla svolta interpretativa si divide, quindi, fra i due livelli articolabili dell'*acquisizione* e della *liberazione* che paiono segnalare, ciascuno a suo modo, la dimensione polare dei benefici identificabili con le routine.

Nello sguardo sociologico, comunemente questi benefici si attestano a livello dell'agire creativo e del "fatto resistente", mostrando anche una certa corrispondenza fra loro.

3.3. I benefici delle routine. (b) *La fiducia certa e l'orizzonte della liberazione del soggetto*

Nel corso di questo percorso, si profila un secondo accesso per descrivere le routine considerandone i benefici. Questo secondo accesso si trova, questa volta, nell'orizzonte della liberazione del soggetto. Nella sua forma elementare questa si riscontra nella quiete e nella serenità dei gesti di routine, e nella concordanza fra questo stato e l'idea di un alleggerimento salutare del corpo e della volontà. In questo modo, sul piano morale, le routine rafforzano un asse di valore fondato sull'idea della *perseveranza* nella propria azione e di fedeltà nei confronti degli altri. Come ha mostrato Giddens (1984), le routine forniscono sicurezza, strutturano sia le personalità che le istituzioni. Sul piano dell'individuo, esse "mettono in gioco una sicurezza ontologica basata sull'autonomia del controllo del corpo" in cui il minimo attacco solleva una angoscia profonda, liquida il minimo livello di autostima e finisce per rovinare ogni senso d'iniziativa⁹.

In questo, le routine apportano un contributo essenziale al legame fiduciario che fonda differenti registri dei rapporti sociali. Esse attrezzano così degli ambienti di lavoro complessi e fondati sull'interdipendenza in cui "gli automatismi giocano un ruolo determinante in materia di multiattività" (Datchary, 2004). Tuttavia, i benefici delle routine presuppongono e passano, per iniziare, dalla dimensione del riposo. Un riposo le cui virtù ristorative non derivano da un sonno che separa l'individuo dal mondo ma dal "sapersi risparmiare" (Bidet, 2001) che, al contrario, apre l'individuo al mondo nella misura in cui *libera l'attenzione* non solo dall'affaccendamento delle mansioni ripetitive, ma anche dall'interrogarsi in continuazione sulle mutue intenzioni cooperative (Reynaud, 1998). Una coscienza lucida e capace di disancorare l'attività dal suo contesto e di orientare l'azione verso "forme di efficienza" (Leplat, 1988) è preservata grazie alla pausa dell'attenzione permessa dalle routine.

Si può vedere in ciò un punto di convergenza con una tradizione sociologica che pone in evidenza dei luoghi di resistenza operaia, non tanto quelli che simboleggiano le grandi lotte sindacali, quanto piuttosto quelli

9. La questione della libertà è tanto più presente in Giddens (1984) perché la sua riflessione sulle "situazioni critiche" che minacciano o disfano le routine quotidiane si appoggia sulla testimonianza della realtà dei campi nazisti riportata da B. Bettelheim (1988).

che si incamano nello scontro diffuso che ha luogo nelle pratiche quotidiane del lavoratore. I gesti usuali e di routine possono apparire bene, allora, ad una forma di efficienza, slegata dal profitto o dalla efficacia produttiva, la cui visibilità traccia una linea tattica di resistenza e sottolinea una cultura del quotidiano in cui l'eroe è l'uomo ordinario (de Certeau, 1980). Diviene più chiaro, così, l'asse morale che abbiamo tracciato intorno alla nozione di perseveranza: attraverso la storia delle amministrazioni e delle fabbriche riflettendo uno "stile di resistenza morale", un "etica della tenacia (mille maniere di rifiutare, nell'ordine, lo statuto della legge, del sensi o della fatalità)" (ibidem, p. 46).

Tuttavia, è evidente che se le routine potenziano una resistenza, questa etica si situa già in stretta connessione con una teoria dell'azione finalizzata all'offensiva e alla dissidenza poiché dispone di un repertorio di "colpi", che innesta una dinamica basata su un effetto sorpresa, che suppone infine una virtuosità tecnica in cui si propaga un "ibrido professionale" (Cornu, 1991). E la descrizione sociologica dell'eccellenza impegnata in queste arti esecutive chiarisce la trasposizione da un'etica della tenacia a una politica della resistenza che nasconde una forma preziosa di libertà. È proprio in questo senso che Arendt (1991) può sottolineare che "le arti esecutive presentano una grande affinità con la politica" e fare del concetto di libertà un attributo dell'agire insieme piuttosto che della volontà e del libero arbitrio.

4. Dai gesti usuali allo stile personale: una sorta di percorso ai fondamenti della stima in sé

In questo percorso, abbiamo tentato di dipanare un filo la cui argomentazione ha, da una parte all'altra, attraversato le due questioni delle competenze pratiche delle persone e della loro dignità umana. All'inizio, abbiamo visto che l'agire comune, se richiede dei dispositivi convenzionali per tracciare in maniera realistica l'orizzonte del vivere insieme, si appoggia a un'antropologia esigente in termini di capacità. Le persone fondano la loro dignità mostrando la loro capacità di stagiare le loro azioni sullo sfondo di dispositivi convenzionali e inscrivere su un piano che le renda responsabile degli altri (nel senso, minimale, che ne tengano conto).

Partendo poi da una letteratura attenta alle abilità e alle arti di fare sul lavoro, abbiamo riconosciuto nei gesti usuali e di routine un'alternativa possibile all'agire convenzionale. La sociologia del lavoro mostra, in diversi modi, quanto i gesti usuali si rendano presenti, ma più o meno visibili, nelle imprese e più largamente nelle organizzazioni collettive. Il grado di questa visibilità sembra, d'altronde, in rapporto con il modello organizzativo predominante (Thévenot, 1994). La questione della visibilità si

collega subito a quella del riconoscimento. La sociologia del lavoro in effetti ha puntato sul riconoscimento di abilità tecniche considerate in grado di identificare un patrimonio comune degli operai, luogo della fierezza personale e dell'orgoglio della cultura operaia. Questo riconoscimento si è stabilito sul terreno di una manifesta angoscia storica per il destino della classi popolari. Ha sviluppato l'idea della formazione, attraverso queste arti di fare, di un luogo innovativo di resistenza alla disciplina Tayloristica fondata dal capitalismo industriale.

Tuttavia, ossessionata dall'idea che il *savoir-faire* routinario riveli anche un "territorio operaio circoscritto e pacificato", questa letteratura ha trascurato la dimensione della facilità dei gesti, del riposo cognitivo e fisico trovato nella spigliatezza e naturalezza dei movimenti e nella comodità del mondo familiare. Ebbene, abbiamo mostrato quanto questa dimensione sia importante nella vita quotidiana.

una dimensione cruciale per fondare l'autostima. Il rapporto dinamico che si avvicina al mondo attraverso il corpo abituale, che lo ammansisce attraverso un *savoir-faire* routinario, che l'erige a mondo familiare, promuove il sentimento positivo del *sapersi prendere*, che a sua volta edifica un'etica del *fare bene*. Riprodotti in maniera duratura, questi gesti finiscono per esprimere la stabilità del sapere e la costanza nell'etica del *fare bene*. Tendono così a essere convertiti in una disposizione duratura e buona per la persona, identificabile come tratto della personalità, in un proprio stile. Soprattutto, non solo i gesti usuali posso allora nutrire una forma di *fiducia in sé*, a partire dalla tendenza positiva di questo sentimento di *fare bene*, ma possono anche, a partire dal versante rassicurante che esprime la spigliatezza dei gesti, mostrarsi *degni di fiducia*. Così, le capacità avanzate nella dinamica di adattamento (*habituazione*) al mondo rimangono un elemento essenziale all'autostima e al suo mantenimento nel tempo.

Una sociologia pragmatica è, come prolungamento dell'Economia delle convenzioni, adatta a disegnare i possibili raccordi fra l'agire convenzionale e i gesti usuali, piuttosto che assurgerli, come ha fatto classicamente la sociologia del lavoro, a modelli d'azione opposti. Così, essa rinforza, approfondendolo, il quadro dell'Economia delle convenzioni perché considera uno spettro più largo di dinamiche di coordinamento, di forme di attività e di fondamenti morali e affettivi dell'azione.

Riferimenti bibliografici

- Arendt H., 1991, "Che cos'è la libertà", in *Tra passato e futuro*, Milano, Garzanti.
 Auray N., 1997, "Ironie et solidarité dans un milieu technicisé. Les défis contre les protections dans les collectifs de 'hackers'", *Raisons Pratiques*, EHESS, 8.
 Bettelheim B., 1988, *Il cuore vigile. Autonomia individuale e società di massa*, Milano, Adelphi.

- Bidet A., 2001, "Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique", *Sociologie du travail*, 43.
 Bidet A., Pillon T., Vatin F., 2000, *Sociologie du travail*, Paris, Montchrétien.
 Boltanski L., 1990, *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié (trad. parziale della II parte: 2005, *Stati di pace. Per una sociologia dell'amore*, Milano, Vita e Pensiero).
 Boltanski L., Chiapello È., in via di pubblicazione (ed. or. 1999), *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Feltrinelli (trad. ingl. 2005, *The New Spirit of Capitalism*, London-New York, Verso).
 Boltanski L., Thévenot L., 2006 (ed. or. 1991), *On Justification. The Economics of Worth*, Princeton, Princeton University Press.
 Breviglieri M., 1997, "La coopération spontanée", *Raisons Pratiques*, 8, Paris, EHESS.
 Breviglieri M., 2002, "L'horizon du *se plus habiter* et l'absence du maintien de *de civisme*", Céfai D., Joseph I. (dir.), *Éd. de l'Aube*.
 Breviglieri M., 2004, "Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine", *Histoire et sociétés*, n. 9, 18-29.
 Breviglieri M., 2005, "L'autonomia individuale tra sollecitudine e contratto. Per un'inclusione sociale che non umilia la persona", *Animazione Sociale*, vol. 35, n. 4/192.
 Breviglieri M., 2006, "Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail", in Laugier S., Gautier C., *L'ordinaire et la politique*, Paris, PUF.
 Breviglieri M., 2007, *L'usage et l'habiter*, Paris, Economica.
 Breviglieri M., Pattaroni L., 2005, "Le souci de propriété. Vie privée et déclin du militantisme dans un squat genevois", in Morel A., *La société des voisins*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
 Cacères B., 1984, *La rencontre des hommes*, Paris, Seuil.
 Certeau M. de, 2001 (ed. or. 1980), *L'invenzione del quotidiano*, Roma, Edizioni Lavoro.
 Cornu R., 1985, "Le 'savoir-y-faire': (savoir, savoir-faire, savoir-vivre)", *L'archéologie industrielle*, 12.
 Cornu R., 1991, "Voir et savoir", in Chevallier D. (dir.), *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Ed. de la MSH.
 Datchary C., 2004, "Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements", *Réseaux*, 125.
 Deniot J., 1985, "Métallos: la polyvalence des habiletés productrices", *L'archéologie industrielle*, 12.
 Dodier N., 1995, *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié.
 Friedmann G., 1950, *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard.
 Giddens A., 1990 (ed. or. 1984), *La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Milano, Ed. Comunità.
 Hénaff M., 2002, *Le prix de la vérité*, Paris, Seuil.
 Joseph I., 2004, *Météor. Les métamorphoses du métro*, Paris, Economica, 2004.
 Leplat J., 1988, "Les habiletés cognitives dans le travail", in Perruchet P. (dir.), *Les automatismes cognitifs*, Liège, Mardaga.
 Linhart R., 1978, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit.

- Livet P., 2002, *Émotions et rationalité morale*, Paris, PUF.
- Mead G.-H., 1966 (ed. or. 1963), *Mente, sé e società: dal punto di vista di uno psicologo comportamentista*, Firenze, Giunti.
- Merleau-Ponty M., 1972, *Fenomenologia della percezione*, Milano, il Saggiatore.
- Normand N., 2004, "Normalisation, territoires et politiques: l'épreuve de la qualité dans la formation professionnelle continue", in Delamotte E. (dir.), *Du partage au marché. Regards croisés sur la circulation des savoirs*, Rouen, Presses Universitaires du Septentrion.
- Pattaroni L., 2001, "Le geste moral: perspective sociologique sur les modalités du vivre-ensemble", *Carnet de Bord*, n. 2, 67-77.
- Perilleux T., 2000, *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Pharo P., Quéré L. (a cura di), 1990, *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie*, Raisons Pratiques, 1, Paris, EHESS.
- Reynaud B., 1998, "Les propriétés des routines: outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective", *Sociologie du travail*, 4.
- Ricoeur P., 1990 (ed. or. 1988), *Filosofia della volontà, I. Il volontario e l'involontario*, Genova, Marietti.
- Strauss A., 1994, "L'influence réciproque de la routine et de la non-routine dans l'action", in *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de R. Moulin*, Paris, La documentation Française.
- Thévenot L., 1990, "L'action qui convient", *Raisons Pratiques*, 1, Paris, EHESS.
- Thévenot L., 1993, "À quoi convient la théorie des conventions?", *Réseaux*, n. 62.
- Thévenot L., 1995, "Rationalité ou normes sociales: une opposition dépassée?", in Gerard-Varet L., Passeron J.C. (dir.), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Paris, EHESS.
- Thévenot L., 1997, "Le savoir au travail. Attribution et distribution des compétences selon les régimes pragmatiques", in Reynaud B. (ed.), *Les limites de la rationalité*, t. 2, Paris, La Découverte.
- Thévenot L., 2007, "Biens et réalités de la vie en société", in *Sens critique, sens de la justice*, Breviglieri M., Lafaye C., Trom D. (dir.), Paris, Economica.

Parte seconda

Economia delle convenzioni: una prospettiva in discussione