

# L'ILLUSIONE GIAPPONESE

**Enrico Semprini**

Siamo nel bel mezzo di transizioni epocali che stanno scompaginando la relativa fase di stabilità che aveva caratterizzato l'assetto europeo dal secondo dopoguerra ad oggi. Si assiste al crollo dei miti collettivistici e ad un rilancio di ideologie e pratiche razziste, scioviniste ed etnocentriche. A fronte, in particolare, della creazione di uno spazio economico mondiale, assistiamo ad un clamoroso rilancio ed esaltazione delle particolarità produttive "localistiche".

In questo vespaio stiamo assistendo alla diffusione ed alla proposizione di una nuova ideologia produttivista, apparentemente "al di sopra delle parti": è l'ideologia (ed il tentativo di applicazione) della "qualità totale", cioè la traduzione "all'europea" o, meglio, "all'italiana" della filosofia che informa il modo di produrre in atto nelle fabbriche giapponesi. Ho scritto che questa ideologia è solo "in apparenza" al di sopra delle parti, poichè questo articolo si propone esattamente di dimostrare che vi è un profondo orientamento ideologico alla base di questa teorizzazione. Non a caso essa è promossa dai gruppi economico-burocratici che sono attualmente al potere, in un arco di forze che vanno dalla confindustria ai sindacati, con un convinto contorno di partiti e partitucoli vari. Sono queste le ragioni che motivano il titolo scelto per questo articolo e che sostanziano l'attualità dell'interesse diffuso per il Giappone e per la sua macchina produttiva.

A suffragare l'importanza che si dà a livello politico-industriale alla cosiddetta "sfida giapponese" riportiamo un breve stralcio tratto dal discorso di Marentino del dott. Romiti, general-manager della Fiat:

*<<reggere l'onda gialla proveniente dall'oriente non è solo un problema dell'azienda, è un problema del paese; il messaggio della Qualità va a tutto il paese, abbiamo un ruolo guida da assumere anche se ciò comporta la responsabilità. Siamo sempre stati esempio e guida, non possiamo tirarci fuori adesso!>>*

In questo breve saggio, tenterò di ridurre al minimo indispensabile le spiegazioni tecniche dedicate alla comprensione delle novità delle nuove metodologie produttive, poiché le cose che mi interessa porre in risalto sono le implicazioni politiche, il "ridisegnarsi" delle nuove strategie di controllo sociale che si intende mettere in atto a seguito della ristrutturazione produttiva.

Per capire ciò che ci è lontano, è però necessario che conosciamo più approfonditamente proprio ciò che ci circonda: in altri termini, per comprendere le modificazioni socio-politiche che ci aspettano, è necessario comprendere come

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

e perchè il mondo che ci ha circondato finora ha avuto le caratteristiche che abbiamo conosciuto.

In prima approssimazione, possiamo affermare che ogniqualvolta si verifica una modificazione della struttura produttiva, questo produce dei riflessi sulle istituzioni di uno stato. In quest'ottica il discorso di Romiti non è per niente astratto o arrogante: vedremo più avanti che un accordo come quello del 3 luglio scorso tra Governo, Confindustria e Sindacati, che ha, tra gli altri, l'intento di frammentare il mercato del lavoro, fosse logicamente necessario ed abbastanza prevedibile al fine di "importare" il modello Giapponese (cioè il modello della "qualità totale") in Italia.

Iniziamo dunque facendoci un'idea di come sono andate avanti le cose fino ad ora, per vedere dove intendono condurci d'ora in poi.

La struttura produttiva occidentale, è stata informata dal metodo cosiddetto "fordista-taylorista". Essa prende nome da due personaggi: Ford e Taylor. Taylor era un uomo che aveva teorizzato "l'organizzazione scientifica del lavoro" per massimizzare la produzione. L'esempio più classico e famoso per comprendere cosa si intenda per "metodologia scientifica" del lavoro la si ha nell'esperienza degli spalatori di carbone: presi due manovali che spalavano carbone per, diciamo, otto ore al giorno, si provò a variare la dimensione delle pale che usavano. Si notò che con pale troppo piccole, i lavoratori erano molto veloci, purtuttavia la quantità finale di prodotto spalato era scarsa. Con pale molto grandi invece, il rallentamento dell'intensità lavorativa determinato dalla stanchezza per il gran peso volta a volta spostato, causava anch'esso una riduzione della quantità finale di prodotto lavorato. Vi era dunque una dimensione ottimale delle pale grazie alla quale si poteva massimizzare il risultato e questa era verificata empiricamente sulla base dell'osservazione. Assistiamo dunque ad una situazione nella quale l'operaio è considerato nelle sue possibilità meccaniche, cioè viene parcellizzato il suo lavoro e si tenta di carpire dall'esterno, cioè dal punto di vista del capitalista, quelle che sono le sue potenzialità per poterle poi utilizzare in vista del massimo profitto. È la formula di lettura che viene definita "one best way", il che sottintende che per ogni operazione lavorativa umana sia possibile determinarne "un solo miglior modo" di esecuzione. Ford aggiunse a questa intuizione, la costrizione dei tempi di lavoro attuata tramite la catena di montaggio. Infatti, calcolando il tempo di esecuzione che richiedeva ogni singola operazione di montaggio di un'automobile, ad esempio, era possibile far scorrere le scocche su di una nastro trasportatore che, in virtù dello scorrimento del pezzo stesso, induceva l'operaio ad effettuare le sue mansioni nel tempo in cui il pezzo restava nel suo campo di azione. È evidente che, in questa concezione, l'operaio era completamente eterodiretto, cioè diretto dall'esterno. e la sua estraneità al processo lavorativo era pressoché assoluta. Infatti gli operai erano considerati, dal punto di vista del "padrone", come una "massa indolente" che reagiva sotto il pungolo costante del capitalista nella sua smania di massimizzazione del profitto. Tale smania era materializzata

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

nella figura del tempista e dei vari capi-reparto, quelli che un tempo venivano identificati come i "cani da guardia" dei padroni. Questa organizzazione del lavoro poi, considerava la fabbrica stessa come un grosso apparato meccanico, all'interno del quale si tentava di assoggettare la soggettività operaia e di annullarne ogni manifestazione che si opponesse agli interessi del capitalista (cioè del padrone dei mezzi di produzione). Fu il tentativo di realizzare questo obiettivo che fece la fortuna degli apparati burocratici, apparati di controllo e di "disciplinamento" per eccellenza. Tant'è che anche quando le burocrazie nascevano sotto il segno degli "interessi del proletariato" (leggi "sindacati", "partiti operai" e quant'altro), esse tendevano sempre ad "irreggimentare" la soggettività operaia, cosa, peraltro, mai definitivamente realizzata. Molto spesso la meccanizzazione della produzione, è avvenuta proprio per rispondere alle lotte operaie. Comunque l'effetto era che, mentre il padrone aveva i suoi tecnici, ingegneri ecc. che studiavano il processo produttivo nel tentativo di imporlo agli operai, i "professionisti" del sindacalismo studiavano anch'essi dall'esterno il processo produttivo al fine di far togliere quegli impedimenti che tendevano a provocare la ribellione operaia. Il risultato era che ambedue gli "apparati", finivano per collaborare o talvolta (sotto la spinta operaia) a scontrarsi, ma sempre per fluidificare il processo produttivo, anche eliminandone alcuni degli effetti più direttamente deleteri.

Possiamo affermare che nella fabbrica si scontravano due categorie, due classi: i borghesi e gli operai che, nemici tra loro, tendevano a strapparsi reciprocamente i frutti del lavoro produttivo. Gli operai nel tentativo di riappropriarsi dei frutti del proprio lavoro, i borghesi nel tentativo di massimizzare lo sfruttamento della classe subalterna. Questa lotta, la lotta di classe, ha prodotto nel suo farsi storico, le diverse organizzazioni e stratificazioni sociali che abbiamo conosciuto durante questo secolo. La lotta di questi due poli sociali, infatti, ha contribuito in modo decisivo alla realizzazione dei grandi stati moderni con tutte le loro articolazioni.

Le burocrazie operaie, per decenni hanno tentato di convincere la classe operaia che la delega del potere portava un'aumento del potere stesso della classe. Purtroppo, nonostante sia vero che anche la costruzione di tali organismi ha comportato degli effettivi miglioramenti, a livello strategico tutto questo filone del pensiero operaio si è rivelato una grande illusione. Infatti, anche là dove questa logica è stata portata alle estreme conseguenze, cioè nei paesi dell'est socialista, la separazione tra lavoro intellettuale e lavoro manuale, cioè tra i luoghi in cui si esercitava il potere e quelli nei quali se ne costruivano le basi materiali, ha portato alla realizzazione di un tremendo quanto insulso grigiore burocratico. Anche lì gli operai hanno continuato ad essere considerati una pura massa inerte di manovra in balia del partito-stato (anche se questo temerario tentativo ha modificato le sorti del pianeta forse non solo in senso negativo).

Dal punto di vista dei padroni, tale scontro titanico ha prodotto la necessità di dar vita agli apparati polizieschi, ai parlamenti, luoghi di mediazione

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

degli interessi delle diverse classi, agli stati produttori di "servizi", che offrivano certe garanzie alle classi subalterne in cambio della pace sociale.

Parimenti questo metodo produttivo che stava alla base delle "economie di scala", cioè di modelli produttivi che presupponevano un'allargamento costante dei mercati di consumo, ha costituito anche il sostrato storico della fase imperialista del capitalismo, cioè di una fase guerrafondaia che è sfociata nelle due guerre mondiali e che è proseguita con la guerra fredda e la corsa agli armamenti, sua conseguenza. È opportuno, al proposito, riportare uno stralcio tratto da un intervento di Revelli (1) che, a sua volta, riferisce dati tratti da un libro che Ford dedicò ad Edison:

*<<Dopo diversi tentativi per trovare un filamento che si surriscaldasse senza bruciare, Edison trovò il tungsteno ed inventò la lampadina, dopo aver speso moltissimo. Inventò la lampadina che gli costava inizialmente 120 dollari, ogni lampadina, ogni esemplare. Edison fece un contratto con una società di distribuzione per vendergli tutte le lampadine che questi erano in grado di distribuire per 40 dollari. A lui costavano 120, l'accordo lui lo fa su 40 dollari. Il primo anno vende alcune centinaia di lampadine e perde alcune migliaia di dollari. Il secondo anno i costi di produzione delle lampadine su scala più ampia, che ammortizzano i costi di ricerca eccetera, gli costano solo più di 80 dollari per esemplare. Vende alcune decine di migliaia di lampadine, perde ancor più dollari di prima, e continua. Il terzo anno abbassa ancora i costi di produzione, grazie al numero di lampadine che può vendere, a 45 dollari. Vende quasi un milione di lampadine e perde quasi cinque milioni di dollari. Il quarto anno abbassa il costo a 35 dollari per lampadina, vende decine di milioni di lampadine e riguadagna tutto quello che aveva perso nei cinque anni precedenti. Questa è la logica della produzione di massa: è un mercato con una domanda infinita, all'interno della quale quanto più il prodotto è numeroso, tanto più ripartisce i costi e quindi tanto più abbassa i costi di produzione. Questa è la logica con cui lavora Ford. Ford è esplicito in questo, non ci sono nè limiti sul versante delle materie prime, nè limiti sul versante dell'ambiente, nè limiti sul versante della domanda. L'unico limite che ci può essere, ed infatti determina la crisi del '29, è la mancanza di soldi sul mercato, non la mancanza di persone che hanno bisogno di quella merce, il numero di persone che hanno i soldi sufficienti per comprarlo. Ma a questo ovvierà il modello del mercato keynesiano: lo stato distribuisce denaro ai potenziali acquirenti, fluidifica la domanda e il meccanismo può continuare all'infinito. Con questa logica il capitalismo va avanti fino agli anni '60>>.*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

Ed è esattamente questa esigenza da parte dello stato statunitense di "fluidificare il mercato dei potenziali acquirenti" che spiega i vari piani di aiuti alla ricostruzione dopo la seconda guerra mondiale: cioè l'esigenza di impedire un tracollo di quello che allora era senza confronti "il più grande ed impressionante apparato produttivo del pianeta" che, a guerra finita, rischiava di colare a picco se non avesse rifinanziato dei mercati potenziali come l'Europa ed il Giappone (questo in stretto contatto con l'esigenza di rintuzzare la forza della lotta di classe internazionale, che si intreccia inestricabilmente col problema precedente e che conferma, da un punto di vista macro-politico, il principio della connessione tra lotta di classe e sviluppo capitalistico).

Poi questo modello è entrato in crisi.

Perchè?

## IL MODELLO DELLA CONTRADDIZIONE DI CLASSE AFFOSSATO DA QUELLO DELLA COLLABORAZIONE DI CLASSE?

Qui si apre il grande capitolo sul modello produttivo giapponese e sulle sue peculiarità.

Partiamo da un dato (tratto da una ricerca svolta per l'università di Bologna):

*<< Nel 1945 circa 1/4 delle risorse nazionali giapponesi esistenti all'inizio dell'anno, armamenti esclusi, era andato distrutto. Nel 1946 il numero dei disoccupati rappresentava quasi 1/4 dell'intera forza-lavoro e il livello della produzione si aggirava intorno al 40% del livello del 1934-36.*

*L'intero paese fu inoltre percorso da forti agitazioni sociali.*

*Alla metà degli anni '80, il prodotto nazionale giapponese aveva raggiunto e superato il 10% del Prodotto Lordo Mondiale ed il Giappone era divenuto il paese con il più grande credito netto sull'estero della storia>>.*

Non ci sono "miracoli" in questa trasformazione, ma solo una diversa combinazione del mix uomo-tecnologia. L'obiettivo resta sempre quello dell'ottenimento di profitti (o, secondo Aoki, della "quasi-rendita"). In sintesi il metodo di produzione Giapponese, che fin da ora possiamo iniziare a definire metodo Toyota o della "qualità totale", ha dimostrato che è possibile ottenere un maggiore sfruttamento delle risorse personali di ognuno/a.

Secondo Ulrich Jurgens (2), che riporta uno studio del sindacato americano dell'automobile Uaw, il 38% del vantaggio nei costi delle automobili giapponesi, era il risultato di una maggiore efficienza nella produzione e montaggio dei veicoli. Secondo altri autori, il tempo di produzione di un

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

autoveicolo in Giappone si aggira sulle 18-25 ore lavoro contro le 45-60 dell'Europa.

Come è stato possibile ottenere questi risultati?

Norbert Wiener, nel suo testo "Introduzione alla cibernetica" (3), sostiene che:

*<<Coloro che vogliono organizzarci in conformità di funzioni individuali permanentemente prestabilite e di permanenti restrizioni individuali, come quelle della formica, condannano la razza umana a muoversi a ritmo ridotto. Essi eliminano la maggior parte della nostra capacità di variazione e delle nostre probabilità di esistenza terrena ragionevolmente lunga.>> - e altrove nello stesso testo - <<È una degradazione della condizione umana legare un uomo a un remo e impiegarlo come sorgente di energia; ma è altrettanto degradante segregarlo in fabbrica e assegnarlo a un compito meramente meccanico che richieda meno di un milionesimo delle sue facoltà cerebrali>>.*

Senza volerlo, senza ricercare una umanizzazione del lavoro, anzi cercando semplicemente di "far muovere la razza umana ad un ritmo meno ridotto" (cioè più intenso) i giapponesi hanno dimostrato che la produzione può essere incrementata avvalendosi anche di parte delle capacità psichiche individuali. Chi vede in questo una tendenza ad una umanizzazione del lavoro, fa un'operazione ideologica, poiché questa tendenza, se è presente, la si riscontra come fattore puramente incidentale nel metodo della "qualità totale".

È indubbio che certe casualità si verificano in certi contesti storici anziché in altri. Ed è per questo che occorre approfondire un poco la conoscenza della storia di questo paese del Pacifico.

### **Un po' di storia.**

Il secondo dopoguerra trovò il Giappone a districarsi in una situazione che non appariva particolarmente florida. Come ho già detto la produzione industriale post-bellica era in condizioni quasi disperate, anche perchè si era verificata una riduzione di oltre il 60% delle capacità produttive pre-belliche. In particolare la situazione degli operai salariati, sembrava promettere per la prima volta, uno sviluppo delle organizzazioni operaie e di conseguenza, forse di quelle forme di garanzie sociali che mai si erano potute realizzare nel periodo precedente la seconda guerra mondiale. Infatti l'industrializzazione del Giappone era avvenuta sotto la spinta della difesa militare contro il rischio di invasione da parte delle potenze coloniali di fine ottocento (Inghilterra, Olanda, Francia e Stati Uniti). Era stata promossa in particolare da alcuni feudi (Satsuma, Hizen e altri nel sud del Giappone) che intendevano acquisire un ruolo di primo piano nella

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

divisione del potere interno e che promuoveranno lo slogan: "fukoku-kyohei", cioè "arricchire il paese, rafforzare l'esercito". Così anche la scuola era stata costituita per riprodurre l'ideologia del potere e la diffusione delle idee confuciane. Ma in particolare l'esercito veniva curato e foraggiato, al fine di garantire l'indipendenza territoriale ad un paese che voleva evitare il ruolo di sottomissione che le potenze coloniali avevano imposto alla Cina. Infine la struttura familiare svolgeva, anch'essa, un ruolo conservatore. A questo proposito possiamo citare la descrizione che Ito, un gerarca che fu alla guida del paese tra la fine del secolo scorso e l'inizio di questo, propone riguardo al sistema governativo giapponese; egli ne parla come di un villaggio allargato, in cui "i legami familiari o semifamiliari permeavano e costituivano l'essenza di tutta l'organizzazione sociale" cosicché "il freddo intelletto e il calcolo negli avvenimenti pubblici erano sempre limitati e spesso addirittura ostacolati dall'intensità dei sentimenti tra le persone. A suo giudizio, ciò costituiva un "cordone sanitario contro la minacciosa avanzata delle idee socialiste" (4).

Secondo la ricostruzione dello storico inglese W.G. Beasley, alla fine del secolo scorso, gli operai erano in condizioni terribili.

*<<Oppressi dai bassi salari e dalle spaventose condizioni di lavoro, cominciarono a organizzare sindacati e partiti propri, scontrandosi con l'aspra reazione delle autorità. Nel 1900 furono emanate ordinanze di polizia che dichiaravano illegali gli scioperi; l'anno seguente un nuovo Partito Socialdemocratico fu soppresso il giorno dopo la sua fondazione>>.*

In quel periodo Kotoku Shusui (1871-1911), un'intellettuale radicale, si dichiarava fautore di un'azione diretta nella lotta del popolo contro la "classe media ricca" in nome del socialismo internazionale. Entro un anno o due il suo atteggiamento lo coinvolse in un complotto per uccidere l'imperatore: per questa ragione fu arrestato nel 1910 e giustiziato all'inizio dell'anno seguente. Questo episodio consentì al governo, per mezzo della propaganda e dell'azione politica, di soffocare il movimento socialista per dieci anni.

Oppresso da una repressione pesantissima e diviso profondamente tra tendenze estremiste e moderate, il movimento socialista non riuscirà mai ad ottenere risultati duraturi ma sempre effimeri, seppur talvolta incisivi.

Nel 1918 il Giappone ebbe per la prima volta un "borghese" (cioè un uomo che non apparteneva alla casta nobiliare) come primo ministro, ma neppure questa svolta impedì il ripetersi di una persecuzione senza scrupoli nei confronti delle idee socialiste.

Altra difficoltà che incontrò il sindacato nella sua azione, era l'esistenza di una enorme riserva di manodopera rurale a buon mercato che inondava le città e distruggeva la forza contrattuale del sindacato (come pure rendeva più difficile l'organizzazione della forza operaia).

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

In sintesi, prima del 1945 i partiti di sinistra non seppero imprimere un'impronta di qualche peso sulla società giapponese. Una delle ragioni fu il non essere riusciti a conquistarsi un seguito consistente nelle roccaforti conservatrici delle campagne, dominate dai proprietari terrieri (nonostante le liti sugli affitti). Infine, la Dieta (un organismo elettivo con soli poteri consultivi) non ebbe mai il pieno controllo della politica nazionale, a causa della rigida regolamentazione cui era sottoposta, (regolamentazione che permetteva un'ampio spazio di manovra alle vecchie gerarchie imperiali) e per varie ragioni non fu mai perseguita dalla sinistra una tattica di collaborazione con i partiti "liberali" al fine di ottenere un parlamentarismo pieno e non fittizio. Anche questo impedì la conquista di quei diritti civili di rappresentanza dei partiti operai, che sono una delle caratteristiche classiche nell'occidente industrializzato.

Poco prima della seconda guerra mondiale, lo Shakai Taishuto (il Partito Socialista di massa) riuscì a conquistare una consistente rappresentanza alla Dieta ma, nel 1940, vennero soppressi tutti i partiti in nome della politica di espansione ultranazionalistica, che portò il Giappone a schierarsi con l'Asse Italo-Tedesco.

Per questo paese la guerra si concluderà con la tragedia delle bombe nucleari su Hiroshima e Nagasaki.

### **Dalla disfatta militare alla riscossa economica.**

Alla fine della seconda guerra mondiale, il Giappone si trova ad essere nella non invidiabile posizione di "paese occupato". Gli Stati Uniti, infatti, nella persona del generale MacArthur, controllano direttamente il paese con un "gigantesco apparato, sia civile sia militare, che costituì una burocrazia quasi altrettanto complessa, se non altrettanto grande, di quella del Giappone stesso."

Come ricorda Salvadori (5):

*<<La Commissione per l'Estremo Oriente, con sede a Washington e composta dai rappresentanti degli Stati vincitori, non fu che un paravento senza significato reale. Era ben chiaro a tutti, infatti, che il Giappone rientrava pienamente nella sfera di influenza degli USA. Non a caso, a differenza della Germania, il paese non venne diviso in zone affidate a più potenze.>>*

*<<I due obiettivi che gli Stati Uniti perseguivano, erano da un lato quello di eliminare le radici della passata potenza imperialistica del Giappone e dall'altro quello di trovare in esso un sicuro alleato e un punto di forza. Quest'ultimo obiettivo emerse con sempre maggior forza di fronte prima alla minaccia di crollo del regime di Chiang in Cina, poi dell'avvento al potere di Mao (fatto che non soltanto modificò del tutto la carta geopolitica dell'Asia orientale, ma mutò i rapporti di forza su scala mondiale).*



## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*Fu così che gli Stati Uniti in un primo tempo favorirono una democratizzazione politica, civile, sociale e anche economica, con propositi di spezzare il potere degli zaibatsu (monopoli economici fra i quali, prima della sconfitta, i primi dieci di essi controllavano direttamente il 70 per cento dell'industria e indirettamente quasi il 90 per cento). Ma in un secondo tempo, quando si resero conto che la democratizzazione richiedeva di colpire politicamente quel ceto conservatore formatosi sotto il regime imperiale, il quale era però, nel clima del montante anticomunismo e della "guerra fredda", il più sicuro baluardo contro l'emergere della Sinistra, finirono per appoggiare la costruzione di un sistema politico formalmente democratico-parlamentare ma il cui contenuto in termini di potere reale era contraddistinto da una continua ripresa del peso politico dei vecchi conservatori, camuffatisi sotto una nuova veste politica esteriore, e del peso economico delle grandi concentrazioni economiche, cioè degli zaibatsu (che si ricicleranno col nome di keiretsu n.d.r.). Per cui le autorità statunitensi, dopo avere introdotto le libertà politiche e civili, ben presto si adoperarono per restringerne lo spazio entro limiti ben definiti, nel quadro di una generale azione contro le Sinistre e in particolare i comunisti.>> <<La repressione fu portata avanti congiuntamente da parte della polizia locale e delle forze di occupazione>>.*

*<<Il diritto di sciopero dei sindacati giapponesi era stato sempre subordinato al veto dei funzionari occupanti, come era apparso chiaramente nel febbraio 1947, quando una proposta di sospensione generale del lavoro fu bocciata per motivi economici. Ora, però, i limiti posti agli scioperi ebbero altri motivi oltre quelli strettamente economici.*

*Nel luglio 1948, per volontà del comandante supremo alleato, agli impiegati dello stato venne proibito di farvi ricorso e poco dopo la stessa disposizione fu impartita ai dipendenti delle amministrazioni locali. Nel 1949 si ebbe poi la revisione della legge sindacale, che impose restrizioni all'attività politica di molti lavoratori, e rimise in vigore le disposizioni della "purga", in modo da poterle applicare ai comunisti. Si dice che tra il 1949 e il 1950 oltre ventimila persone venissero private dei loro incarichi nel governo, nell'amministrazione pubblica e nell'industria, e che alcuni venissero addirittura espulsi dagli stessi sindacati>>.*

### **Ohno e la Toyota.**

È in questo contesto che si inquadra la costituzione di sindacati filozieziali, come accadrà alla Toyota nel corso degli anni '50. Ed è qui che

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

iniziamo a parlare del metodo Toyota di produzione, o meglio del Toyotismo-Ohnismo, meglio conosciuto come "metodo della qualità totale". Infatti uno dei cardini del successo di questo metodo produttivo, è individuato proprio nella struttura sindacale non-conflittuale e nella sostanziale subordinazione operaia al "comando capitalista". Questa relativamente lunga introduzione storica, è stata fatta proprio per inquadrare in che contesto si è riusciti ad ottenere questi risultati ai danni della combattiva classe operaia giapponese. Inoltre vuole distruggere qualsiasi possibilità di mistificazione, poiché anche da parte di sindacalisti o perfino di compagni che gravitano nel movimento antagonista, si sentono fare strane considerazioni apologetiche e positive nei confronti del "modello giapponese".

Secondo Benjamin Coriat (6):

*<<La formazione e l'evoluzione delle relazioni industriali in Giappone giocano evidentemente un ruolo chiave nella costituzione del metodo Toyota. ... Come minimo, chi ha la pretesa d'interpretare il significato del contributo dell'ohnismo non deve mai dimenticare gli elementi che seguono.*

*In primo luogo, bisogna ricordarsi che il movimento sindacale che si era costituito nell'industria automobilistica aveva un forte carattere di sindacalismo d'industria ed era uno dei sindacati più combattivi nell'immediato dopoguerra. È questo tipo di sindacalismo, è opportuno ricordarlo, che prese l'iniziativa del conflitto del 1950 (al momento della crisi finanziaria già indicata), conflitto che, dopo due mesi di sciopero e di diverse forme d'azione di lotta, si concluse con una bruciante sconfitta del sindacato ed il licenziamento in massa di circa 1600 dipendenti.*

*Tuttavia, non si trattava che di un semplice rinvio. Infatti, nel 1952, poco dopo il ritiro dell'amministrazione americana, per iniziativa o con il sostegno del sindacato, si sviluppa una grande ondata di lotta contro l'intenso processo di razionalizzazione della produzione che attraversa tutto il paese. La Toyota non sfugge a quest'ondata ed il sindacato lancia ed organizza al suo interno un movimento di rivendicazione salariale e di lotta alla razionalizzazione che durerà 55 giorni.*

*(Notiamo che durante questo conflitto Ohno, che aveva cominciato a introdurre le sue specifiche tecniche di gestione della produzione, fu considerato come uno dei principali fautori del processo di intensificazione del lavoro ed in conseguenza fu uno dei bersagli degli attacchi sindacali. Anche su questo punto appare l'identità del destino di Ohno e del suo predecessore Taylor, il quale, in certi periodi della sua vita, come confessa egli stesso, era costretto ogni giorno a scegliere un percorso differente per sfuggire alla sorveglianza degli*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*operai professionali che desideravano sorprenderlo in qualche angolo isolato della città).*

*La direzione s'opponne di nuovo ad ogni compromesso formale e negoziato e consegue infine i propri obiettivi: il conflitto si conclude con una nuova sconfitta del sindacato. Una sconfitta così radicale che la direzione della Toyota, approfittando dei nuovi rapporti di forza, perviene a trasformare la sezione locale del sindacato d'industria in un sindacato interno (o "giallo"), di cui essa stessa stabilisce in gran parte le nuove regole e procedure di funzionamento. Si può dunque affermare che nel 1953 il movimento sindacale storico di questo settore è stato praticamente annientato. Al suo posto s'afferma e diventa l'interlocutore esclusivo della direzione un sindacato d'impresa, detto "corporativistico".*

*Tuttavia nel 1954, anche questo sindacato non è considerato sufficientemente cooperativo e viene disciolto e sostituito con un nuovo sindacato di cui vengono modificati gli statuti e le strutture. Segno, fra altri, del nuovo "spirito Toyota" (quello del sindacato in questo caso), la campagna rivendicativa che quest'ultimo conduce in quello stesso anno sulla base della parola d'ordine: "proteggere la nostra impresa per difendere la vita!..." (che agli occhi di quanto detto finora, può essere letto in chiave drammaticamente ironica ... n.d.r.). Da allora non vi sono praticamente più stati scioperi alla Toyota. Altro segno dei tempi nuovi è il fatto che, sempre a partire da questo periodo, "l'attività sindacale è diventata uno dei passaggi essenziali che garantisce la promozione dei dirigenti e la formazione delle "elites" della società Toyota".*

*Per quanto questi fatti parlino da soli, non devono però indurre a interpretazioni troppo semplicistiche>> - poiché - <<insieme a questi fattori, deve essere però anche valutato il ruolo giocato da altri avvenimenti connessi che hanno influenzato il sistema delle relazioni industriali nel suo insieme, alla Toyota così come in tutta l'industria giapponese. Si tratta d'un insieme di contropartite implicite o esplicite o accordate ai sindacati ed ai lavoratori delle grandi imprese in "cambio" del loro coinvolgimento nella produzione>>.*

In pratica, i capitalisti giapponesi hanno pagato dei "prezzi" per evitare lo scotto della recrudescenza della lotta di classe. Più precisamente hanno accettato una riduzione del tasso di profitto. A questo proposito Filosa e Pala (7) affermano che:

*<<La dimensione internazionale delle grandi imprese giapponesi è caratterizzata dalla ricerca di obiettivi di lungo termine, finalizzata alla conquista di quote di mercato crescenti (massa di profitto)*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*piuttosto che al perseguimento di guadagni immediati (tasso di profitto)>>.*

E la già citata ricerca per l'Università di Bologna (pag. 10 e 18):

*<<L'impresa Giapponese persegue un tasso di crescita più elevato di quello necessario alla massimizzazione dei profitti, ... ottenendo un valore aggiunto più elevato che le permette di destinare ai lavoratori quasi-permanenti dei benefici aggiuntivi, sotto forma di aumentate opportunità di promozione e di una più elevata liquidazione di fine rapporto.*

*La conseguenza di tale strategia aziendale è la restrizione del livello d'occupazione. ...*

*Mentre nella visione neoclassica, l'impresa ha l'obiettivo di massimizzare i profitti e dunque di essere funzionale principalmente agli interessi degli azionisti, nella teoria dei giochi usata da Aoki per interpretare l'impresa Giapponese, il management svolge un ruolo di mediatore tra gli interessi degli azionisti e dei lavoratori, ed infatti la somma destinata al pagamento dei dividendi viene determinata come percentuale fissa del valore nominale del capitale azionario, oscillante di solito tra il 10 ed il 15 per cento di tale valore.*

*... Negli USA e in Europa, invece, i dividendi distribuiti tendono a variare in maniera più flessibile ... e di solito corrispondono a circa metà degli utili>>.*

Come si vede la lotta di classe, seppure mitigata e mixata in diversa maniera, continua a manifestarsi e a far valere le sue ragioni. E come avrete notato, il capitale si vendica "restringendo (tendenzialmente) il livello di occupazione". Per quanto nascoste, le contraddizioni riemergono ad ogni piè sospinto.

Sicuramente torneremo su alcune di queste questioni, ma per interpretare il "fenomeno Toyota" abbiamo bisogno di aggiungere ancora un tassello ai dati in nostro possesso.

È ancora un breve riferimento storico. Riguarda lo sviluppo economico del Giappone nel dopoguerra. Lo cito perchè questo fatto influirà potentemente anche sul rilancio della Toyota ed è dunque rilevante ai fini del nostro ragionamento.

Si tratta della Guerra di Corea. Utilizzerò ancora il già citato testo di Salvadori.

*<<I primi anni (del dopoguerra) erano stati di crisi e depressione. Nel dicembre 1947 l'industria giapponese era ancora ben lungi dalla ripresa; la sua produzione era circa il 45 per cento di quella degli inizi*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*degli anni '30, le esportazioni toccavano la cifra quasi irrisoria del 10 per cento, le importazioni si aggiravano intorno al 30, con un grave deficit per la bilancia commerciale. Di fronte a questa situazione, la classe dirigente dell'economia giapponese, sostenuta dalle autorità statunitensi, imboccò la via della repressione antisindacale e dei bassi salari. A metà del 1950 la situazione produttiva era negativa e la ripresa appariva quanto mai lontana. Un impulso eccezionale - e da esso può datarsi la ripresa dell'industria - fu dato dagli effetti della guerra di Corea. Il Giappone divenne la base logistica per eccellenza delle truppe USA e dell'ONU; le ordinazioni agli industriali giapponesi, legate alle commesse militari (per quasi 2 miliardi e mezzo di dollari fra il 1950 e il 1953), piovvero l'una sull'altra. Il tasso di investimento nell'industria fu eccezionale, e giunse a toccare un terzo del prodotto nazionale lordo, vale a dire due volte superiore a quello medio europeo. Rispetto all'indice della produzione industriale del 1936, fatto pari a 100, alla fine del 1950 si era già giunti a 94, per salire a 155 nel 1953 e a 410 nel 1960, anno quest'ultimo in cui il tasso di sviluppo del reddito nazionale raggiunse la cifra sbalorditiva di oltre il 13 per cento. A partire dal 1951 gli zaibatsu Mitsui e Mitsubishi poterono risfoderare le loro insegne. Un decennio più tardi diventarono i trusts più importanti del mondo>>.*

Confermando una sua vocazione, il sistema capitalista riproduce le sue fortune sulle altrui disgrazie e su quelle belliche in preferenza. In particolare il Giappone diventò, a causa della scarsità di investimenti militari che poteva permettersi per le restrizioni impostegli dopo la guerra, un esportatore di armi, di navi e di prodotti chimici, tutte merci ad alto contenuto tecnologico, che faranno da volano per tutte le merci di consumo ad alta tecnologia di cui questo paese diverrà ben presto un grandissimo produttore (prendiamo ad esempio le calcolatrici tascabili, gli orologi digitali accanto al Napalm per la guerra in Vietnam, i defoglianti, ecc.). Paradossalmente proprio la distruzione dell'industria pre-bellica favorì l'impianto di industrie ultra-moderne.

Vediamo dunque come ha sfruttato questa contingenza la Toyota.

Continuo citando da Coriat (9):

*<<Nel 1949 la Toyota ha dovuto affrontare delle gravissime difficoltà finanziarie e si è trovata quasi sull'orlo del fallimento. Una forte flessione della domanda, provocata dalla drastica politica d'austerità che il governo giapponese aveva condotto l'anno precedente, è all'origine di questa crisi.*

*Toyota ha dovuto allora sottomettersi al volere di un consorzio di banche chiamato in soccorso, e all'interno del quale la Banca del Giappone, scettica rispetto all'avvenire dell'industria automobilistica giapponese, aveva un ruolo determinante. Tra le misure imposte dal*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*consorzio bancario, nel quadro di un piano di ristrutturazione radicale, devono essere soprattutto sottolineate le seguenti:*

*1) La creazione di una società di distribuzione, autonoma e distinta dalla società di produzione dei veicoli a motore: viene così imposto alla Toyota il principio della separazione della produzione e della distribuzione.*

*2) Una forte riduzione degli addetti.*

*3) L'adeguamento della quantità di vetture prodotte a quello delle vetture effettivamente vendute dalla società di distribuzione (cfr. Toyota, 1967).*

*In altri termini, dal 1949, la società Toyota si trova costretta a realizzare un principio d'adeguamento della produzione alle sue vendite e a subire così il primato del commerciale (disposizioni 1 e 3), riducendo al tempo stesso i propri organici (disposizione 2). Ciò che diventerà una delle chiavi del metodo "produrre solo le quantità vendute e produrle just in time" appare così all'inizio degli anni '50 come una condizione imposta dall'esterno - da banche in questo caso - per garantire la sua sopravvivenza>>.*

Balza agli occhi immediatamente la rigidità delle condizioni cui è sottoposta questa impresa, rigidità che impedisce alla Toyota di utilizzare il principio delle economie di scala, il metodo di Edison per capirci. In altri termini non si può permettere di tentare di ridurre le spese di produzione tramite l'aumento progressivo delle quantità prodotte.

È in questa fase che il problema fondamentale diventa quello di produrre la maggior quantità di prodotto col minimo di costi fissi. E quindi di ottenere un'intensificazione dello sfruttamento individuale. Infatti Ohno stesso scrive:

*<<Ci sono due modi per aumentare la produttività. Il primo si fonda sullo sviluppo del volume di produzione, il secondo sulla riduzione dell'organico addetto alla produzione. Il primo metodo è evidentemente il più popolare. Ed anche il più semplice. Il secondo implica infatti il rielaborare in tutti i suoi dettagli l'organizzazione del lavoro. (Ohno, 1978, p.71)>>.*

Il risparmio di forza lavoro, come vedremo, diventerà uno dei paradigmi fondamentali del metodo Toyota.

Essendoci, dunque, l'imposizione di quello che poi verrà definito "l'orientamento al mercato" della ditta, viene predisposta una metodologia detta Kan-Ban, che non è altro che una applicazione all'industria di un metodo nato e sviluppatosi nel settore commerciale. Ohno dice che per arrivare alla realizzazione della produzione just in time, sviluppò appunto il Kan-Ban partendo dall'osservazione della gestione degli stock realizzata nei supermercati

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

americani. Si tratta del fatto che in questo periodo un metodo di riapprovvigionamento delle merci completamente nuovo comincia ad essere introdotto nei suddetti supermercati. È a partire dai prodotti addebitati alla cassa che viene decisa l'ordinazione dei prodotti che li rimpiazzano. In questo modo, sono le vendite effettive che "commissionano" direttamente gli approvvigionamenti. Nei fatti è come se gli operai venissero trattati alla stregua di tanti ... cassieri. Cioè: come è dall'osservazione delle merci vendute alla cassa di un supermercato che si effettuano i rifornimenti dei prodotti, così è dall'osservazione dei pezzi effettivamente utilizzati da ogni operaio che si ordinano le partite di pezzi di rimpiazzo.

Ritengo che questa innovazione, sia quella fondamentale, più importante ancora di quella che promuoverà la comparsa di quella figura professionale che Monden [1983] (11) definirà "lavoratore polivalente". Come vedremo, senza dubbio l'una senza l'altra non avrebbero portato alla realizzazione del "miracolo giapponese" e, del resto, ambedue si inscrivono nel contesto della riduzione dell'organico. In altri termini, tutte le innovazioni via via introdotte, sono il frutto di una selezione di opzioni coerentemente informate dal medesimo principio.

Dicevo che questa innovazione è quella fondamentale, ma forse sarebbe più preciso dire che è quella che più chiarifica il nuovo ruolo che via via gli operai tendono a ricoprire nel meccanismo produttivo giapponese. È, insomma, particolarmente rilevante da un punto di vista operaio.

Infatti è con questa metodologia che, per la prima volta, vengono affidate delle mansioni burocratiche ai singoli operai. Si chiede all'operaio non solo di svolgere una mansione, ma anche di contribuire alla programmazione delle mansioni altrui. È un livello di coinvolgimento molto banale, in apparenza, eppure è l'inizio di un processo di estrazione dell'intelligenza operaia ai fini del profitto capitalistico. Al contrario della metodologia fordista in cui avevamo un processo di circolazione delle informazioni, cioè dei messaggi di comando, rigidamente dall'alto verso il basso, alla Toyota per la prima volta si istituzionalizza un processo di informazioni che va dal basso verso l'alto. Vi è, cioè, una circolazione delle informazioni bidirezionale, sia dall'alto al basso che viceversa.

Il Kan-Ban è, peraltro, una cosa semplicissima: in italiano viene tradotto con "cartellino". Infatti gli operai non fanno altro che compilare un cartellino che riporta la quantità ed il tipo di pezzi prelevati. I rimpiazzati, dunque, vengono riordinati ai reparti a monte o ai fornitori esterni dopo la raccolta dei predetti cartellini, cioè dopo che se ne manifesta la reale esigenza.

Nella fabbrica fordista, invece, ogni cosa veniva rigidamente programmata dalla burocrazia, che definiva centralmente le scorte, cioè gli "stock", di pezzi di ogni tipo da immagazzinare, onde far fronte ad eventuali aumenti improvvisi degli ordinativi, a difetti o a variazioni della domanda dei prodotti. Tutto questo poteva comportare diseconomie dell'ordine dell'80 per

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

cento rispetto al risparmio di scorte inutilizzabili realizzato con il metodo del "cartellino". Come scrive Coriat, infatti,

*<<Ohno parte dall'idea secondo la quale dietro lo stock ci sono inevitabilmente coloro che hanno concorso a produrlo; in altri termini: dietro lo stock c'è l'"esuberanza di manodopera" , l'eccesso di lavoratori rispetto al livello della domanda solvibile ed effettivamente soddisfatta. Allo stesso modo, e inevitabilmente, se lo stock è permanente, dietro lo stock c'è una sovracapacità produttiva in capitale fisso>>.*

Quella che può apparire a tutta prima una intelligente applicazione per ottenere risparmio, è, a mio avviso, uno dei più importanti sconvolgimenti culturali nel processo produttivo moderno. In questo modo Ohno ha la possibilità di utilizzare la conoscenza operaia del processo produttivo per eliminare le scorte di materiali in eccesso e, con esse, i lavoratori cosiddetti "in esubero" (termine ormai tristemente famoso anche in Italia). Non è una questione da poco, poiché significa poi modificare la forma del processo produttivo per realizzare quei pezzi "giusto nel tempo" (just in time) che occorrono. Cioè si ha una razionalizzazione della produzione complessiva in base a questo principio. È infatti questo il concetto in base al quale si struttureranno i reparti di produzione a monte del montaggio ed il rapporto con i fornitori esterni.

Vorrei sottolineare in particolare una differenza che in tal modo si realizza nella fabbrica Ohnista, rispetto a quella Taylorista.

In tale realtà l'operaio non viene più utilizzato solo nelle sue potenzialità meccaniche ma si cerca di carpirne scientificamente le conoscenze che sviluppa all'interno del processo produttivo. La nuova concezione è quella che possiamo definire "la concezione dell'essere umano come un meccanismo cibernetico". È un tipo di evoluzione che riguarda proprio le tecnologie produttive e le nuove macchine che viene applicato ed esteso anche agli esseri umani. Facciamo qui riferimento ad una definizione che lo stesso inventore della Cibernetica, Norbert Wiener, fa in un testo già citato nel corso di questo lavoro. Egli afferma che

*<<lo studio dei messaggi, e particolarmente dei messaggi effettivamente di comando, costituisce la scienza della cibernetica, come è stata da me chiamata in un libro precedente (12), con un termine greco che significa "arte del pilota o del timoniere". La tesi che informa questo modo di interpretare (la fabbrica) modernamente intesa, è che essa può essere compresa soltanto attraverso lo studio dei messaggi e dei mezzi di comunicazione relativi ad essi; e che nello sviluppo futuro di questi messaggi e mezzi di comunicazione, i messaggi fra l'uomo e le macchine, fra le macchine e l'uomo, e fra*



## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*macchine e macchine sono destinati ad avere una parte sempre più importante.*

*Per chiarire la funzione del messaggio nell'uomo, confrontiamo l'attività umana con un'attività profondamente diversa, e cioè quella delle figurine che danzano sulla sommità di un carillon. Le figurine danzano secondo un modello predisposto in cui la loro attività passata non ha praticamente alcuna influenza sul modello della loro attività futura. C'è un messaggio, è vero: ma si tratta di un messaggio che va dal meccanismo del carillon alle figurine e si esaurisce lì. Nelle figurine stesse non vi è traccia di comunicazione con il mondo esterno, tranne quella della comunicazione univoca con il carillon. Esse sono cieche, sorde e mute e non possono in nulla modificare la loro attività dallo schema predisposto nel modello convenzionale>>.*

Questo è peraltro lo schema di funzionamento della fabbrica Taylorista, come abbiamo già visto. Il messaggio di comando dovrebbe essere unico ed è quello che va dalla direzione ai subordinati, in cui qualsiasi scostamento è visto come un disturbo della "armoniosa" attività programmata. È come se il desiderio fondamentale fosse che gli individui inseriti nel processo produttivo fossero "ciechi, sordi e muti" eccetto che per l'esecuzione delle mansioni affidategli.

Ma seguiamo il ragionamento di Wiener:

*<<Assai diverso è il comportamento dell'uomo o almeno di qualsiasi animale moderatamente intelligente, come ad esempio il gatto. Se chiamo un gatto, esso mi guarda. Gli ho inviato un messaggio che esso ha ricevuto con i suoi sensori e al quale reagisce con l'azione>>.*

Ho utilizzato appositamente questo esempio del gatto, per sottolineare come il modello Ohnista, non sia un modello che "umanizza" il lavoro, ma che interpreta in modo più adeguato le potenzialità umane.

È il principio del feed-back che viene applicato nella fabbrica Ohnista, cioè il principio di "retroazione". Infatti nel momento in cui un ordinativo viene immesso all'interno del processo produttivo della Toyota, dal momento di applicazione del Kan-Ban in poi, gli operai, oltre alle mansioni di esecuzione, sono considerati come dei membri sensori che svolgono una funzione di rivelatori o segnalatori. Il messaggio di ritorno (il feed-back) può essere letto in questo modo: per continuare a funzionare il sistema abbisogna di questi rifornimenti. È un po' come il segnalatore della riserva di benzina nell'automobile. Da questa intuizione in poi, il tentativo costante fatto sull'operaio giapponese, sarà quello di estrarre una soglia informativa sempre più alta. Virtualmente il principio è che non c'è limite al miglioramento del processo produttivo, ma soprattutto che non c'è limite alla possibilità di sfruttare quella risorsa di conoscenza che è l'operaio stesso. L'intensificazione dell'utilizzo di questa risorsa ha prodotto quello che

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

Revelli definisce un "generale fraintendimento". Cito da Revelli (ecn Milano, maggio '93):

*<<Qui in Italia c'è stato un fraintendimento generale, soprattutto quando uscì il discorso di Romiti a Marentino, il sindacato pensò che al cuore della qualità totale ci fosse l'uomo, ci fosse il problema di riqualificare il lavoro umano, il rilancio della centralità dell'elemento umano; c'era l'elemento umano, ma la centralità è la diminuzione dei costi, questa è l'ossessione e l'obiettivo che guida il padre della produzione snella, che guida il padre della fabbrica integrata: come diminuire i costi senza poter contare su un mercato in espansione infinita all'interno del quale poter massificare la produzione>>.*

Leggendolo da questo punto di vista, fanno ridere quegli osservatori occidentali che giudicano "un grande esempio di democrazia produttiva" il fatto che i dirigenti giapponesi mangino nelle stesse mense degli operai. Viene letto come esempio di umiltà. Non si rendono conto che il problema che informa il manager giapponese non è certamente l'umiltà, ma la necessità del contatto con coloro da cui costantemente può carpire nuova ispirazione per incrementare la produzione!

Visto che ci siamo parliamo un po' dell'introduzione di quel metodo che indusse Ohno a "scegliere ogni giorno un percorso differente per sfuggire alla sorveglianza degli operai professionali che desideravano sorprenderlo in qualche angolo isolato della città".

Infatti parleremo ora di quella che viene definita come "autonomazione" ed "autoattivazione", poiché dopo avremo l'occasione di approfondire con vari esempi anche il succitato Kan-Ban e just in time e ciò che ne consegue.

Per affrontare questi altri argomenti, dobbiamo citare il fatto che prima della seconda guerra mondiale, la società Toyota era un'industria tessile che produceva essenzialmente telai. E Taiichi Ohno era, all'epoca, un impiegato del compartimento tessile della Toyota. Ed è proprio dall'esperienza tessile che Ohno trae ispirazione per modificare la "linea" di lavoro. Dato che nel campo della tessitura un solo operaio controlla diversi telai, Ohno decide di affidare ad uno stesso operaio la guida e la gestione simultanea di più macchine anche nel settore dell'automobile.

Questo tipo di "rivoluzione organizzativa" è stato realizzato verso il 1950. In particolare, nel corso di quell'anno, si sviluppa uno sciopero imponente (in parte legato al processo di ristrutturazione imposto dal consorzio di banche a cui si è accennato), che si concluderà con il licenziamento di circa 1600 operai e le dimissioni del presidente-fondatore Kiichiro Toyota in persona.

Immediatamente dopo la fine dello sciopero inizia la guerra di Corea. In questa congiuntura, alla casa Toyota, fino ad allora obbligata a ripiegare sulla piccola serie, vengono indirizzate in massa delle commesse.

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

La situazione paradossale provocata da questo afflusso di commesse, proprio nel momento in cui la fabbrica ha appena licenziato una gran parte dei suoi lavoratori, produrrà delle soluzioni nuove ed originali poiché l'impresa si trova a dover aumentare sensibilmente la produzione senza ricorrere a nuove assunzioni.

Vediamo come si esprime Ohno del merito di questo problema (13):

*<<È in questo contesto [quello del brutale aumento di commesse provocato dalla guerra di Corea - n.d.a.] che ho deciso di dar inizio all'esperienza che consiste nel raggruppare delle macchine in un medesimo luogo. Ogni operatore prendeva così a carico tre o quattro macchine, ciascuna delle quali svolgeva differenti operazioni della gamma. Il cambiamento era radicale e la resistenza sul terreno fu evidentemente molto forte ... La ragione è che gli operai più qualificati avevano, a quell'epoca un forte atteggiamento di "compagnon"-artigiano. Così resistettero con forza al cambiamento (Ohno, 1978-1989, p.24)>>.*

Ohno si spinge anche più in là, quando prosegue:

*<<Questa resistenza era comprensibile. Da un lato chiedevo a numerosi operai, quasi tutti specializzati, di diventare polivalenti. D'altro lato, l'esperienza aveva messo in luce differenti problemi tecnici... In certi casi i dispositivi erano così numerosi che gli operai incontravano delle difficoltà a controllare il loro funzionamento (Ohno, id.)>>.*

Questo è un passaggio molto interessante. In particolare è importante rilevare che Ohno da un lato dà ragione agli operai, in contemporanea rileva che tale esperienza mise in luce dei problemi tecnici. È come se vi fosse una introiezione del principio "lotte operaie/sviluppo capitalistico". Vediamo un attimo come Revelli (14) descrive questa vecchia dinamica tipica del fordismo-taylorismo:

*<<... il conflitto, in fondo, nella fabbrica fordista-taylorista era un motore dello sviluppo, le inefficienze della fabbrica fordista-taylorista erano messe in evidenza dal conflitto, il conflitto funzionava anche da regolatore dei rapporti interni>>.*

È come se questo principio fosse sussunto, dinamicizzato ed integrato nel modello della fabbrica "snella" giapponese. Naturalmente questo da un punto di vista dell'interesse apparentemente "astratto" della produzione. Uno dei

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

meccanismi che realizzano questo fatto è il cosiddetto "Andon". Sempre da un saggio di Ohno [1978-89]:

*<<L'Andon è uno degli strumenti della direzione con gli occhi. È un indicatore luminoso sospeso sopra la linea. Esso funziona nel modo seguente: finché le cose procedono normalmente, la luce verde resta accesa; quando un operatore deve compiere una regolazione sulla linea e chiede aiuto si accende la luce arancione; se bisogna fermare la linea per risolvere un problema, si accende la luce rossa. I lavoratori sono invitati a non esitare a bloccare la linea; è il miglior modo per garantirsi che sarà fatto tutto il necessario per eliminare prontamente le anomalie>>.*

Come vediamo, i problemi che incontra l'operaio nello svolgimento delle sue mansioni, che nel taylorismo avrebbero comportato alla lunga uno scontro magari mediato dalle burocrazie sindacali, nell'ohnismo sono scientificamente recuperati ed utilizzati per fluidificare la produzione. Ancora una volta abbiamo l'utilizzo dell'operaio nelle sue possibilità di feed-back, cioè viene trattato nè più nè meno che come una "macchina intelligente". E la similitudine può continuare dicendo che anche le macchine sono dotate di dispositivi simili: in questo caso essi vengono definiti "Poka Yoke". Si tratta di:

*<<Differenti dispositivi (che) possono essere adattati agli impianti ed ai macchinari per contribuire a realizzare lo "zero difetti". In maniera generale la loro funzione è di provocare l'arresto di una macchina o di un processo non appena si presenta un rischio di cattiva esecuzione. I Poka Yoke sono gli ausiliari dell'autonomazione>> (15).*

Come vediamo esistono tutta una serie di meccanismi che permettono di considerare la fabbrica "snella" come un gigantesco apparato ipercomunicante, nel quale non esiste nessuno spazio "privato", a discrezione del lavoratore, ma solo uno spazio "pubblico" dominato dall'azienda.

Infatti alcuni osservatori vedevano come un aumento del controllo operaio il fatto che ogni singolo avesse la possibilità di fermare la linea. In realtà è vero l'opposto. Questo metodo è un vero inferno produttivistico, poichè fermare la linea vuol dire attirare su di sè non solo l'attenzione del capo reparto, ma anche di tutti i propri colleghi di linea che, avendo un obiettivo produttivo "di gruppo" da raggiungere, vengono indirettamente danneggiati dal rallentamento produttivo del singolo (anche perchè questo significa prolungare gli straordinari). Tant'è che nel libro "Il terzo impero del sole" di Carla Filosa e Gianfranco Pala, viene riportato che questo metodo è anche definito "a prova di stupido", con molto "buon gusto", come fanno rilevare gli autori.

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

Questa tremenda macchina produttiva, provoca effetti devastanti in chi la subisce. Secondo un intervento fatto da Knuth Dohse, Ulrich Jurgens e Thomas Malsch nel libro curato da La Rosa, in Giappone

*<<Ognuno ha un lavoro pieno e ognuno lavora a tempo pieno. Di solito forniscono manodopera per il 97 per cento della necessità della linea. il restante 3 per cento è costituito da "sforzi straordinari">>.*

E più oltre, parlando dell'Andon:

*<<Un assemblatore la cui produzione sia stata rallentata da qualche problema o che non sia capace di tenere il passo con la velocità della linea accende la luce gialla, che è il segnale per fare accorrere in aiuto un esperto assemblatore itinerante. La luce avverte anche il capo che vi è un problema. La luce rossa viene accesa solo quando vi sia un problema tanto grave da provocare una fermata della linea. L'assemblatore esperto, il capo squadra, il capo reparto e tutti i lavoratori della linea temporaneamente fermi danno una mano per rimettere la linea in moto. La luce rossa non è vista di buon occhio, ma il management dell'impianto è lieto quando molte luci gialle sono accese. Proprio così accese. Secondo l'espressione di un manager della Kawasaki "quando molte luci gialle sono accese, significa che gli abbiamo proprio messo il fuoco al culo". Per seguire questo ragionamento, dobbiamo capire che la principale ragione per cui vengono accese le luci gialle è che vi sono troppo pochi operai sulla linea per riuscire a destreggiarsi con la produzione. Se non vi sono luci gialle accese, il management sa che la linea sta andando troppo lenta o che vi sono troppi operai.>> Oltretutto <<le fermate della linea non riducono il numero di automobili che il gruppo di lavoro deve completare quel giorno. Pertanto vi è una tremenda pressione dei compagni di lavoro affinché ogni lavoratore del gruppo raggiunga il 100 per cento di controllo di qualità ed efficienza>>.*

La caratteristica fondamentale è quella della "motivazione ottenuta con il metodo dell'illusione delle alternative". Infatti gli psicologi conoscono molto bene questo metodo. Per indurre un bambino ad andare a letto presto, dandogli comunque l'illusione di avere del potere discrezionale, il genitore può porgli questa domanda: "Vuoi andare a letto alle 9 o alle 9 e mezzo?" Anche se il bambino deciderà per la seconda opzione, la scelta dei margini di orario sarà comunque stata fatta da altri, dunque il bambino resterà magari soddisfatto pur rimanendo sostanzialmente "eterodiretto". Allo stesso modo gli operai giapponesi: ogni volta che decideranno la quantità di vetture da produrre in quel periodo,

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

avranno sì la possibilità autonoma di determinare quale sarà l'incremento della produzione da realizzare, ma comunque di "incremento" si tratterà e non di altro.

### CONCLUSIONI

Il modello giapponese, è dunque una non-soluzione ai problemi del duemila.

Dal punto di vista soggettivo, esso provoca sì una situazione differente rispetto al metodo Fordista-Taylorista, ma non migliore. Infatti mentre il "vecchio" paradigma produttivo, alienava i lavoratori alla produzione nel momento stesso dell'entrata in fabbrica, nel modello Toyotista-Ohnista l'operaio sviluppa un certo grado di motivazione per il raggiungimento dell'obiettivo fissato dal gruppo, per poi ritrovarsi alienato al raggiungimento dell'obiettivo stesso, cui segue un'ulteriore motivazione e così via senza fine. Questo provoca un tale logorio psico-fisico che in Giappone è divenuto un grave problema sociale quello che è stato definito "karoshi", cioè la morte da superlavoro.

È emblematico che i testimoni di Geova, dei quali di tutto si può dire, eccetto che siano promotori dell'etica del "rifiuto del lavoro", dedicano un numero della loro rivista "Svegliatevi" [22 giugno 1993] al Giappone e lo titolano: "Lavorare duramente è sempre una virtù?". Leggiamoci dunque un estratto di questo articolo:

*<<I "guerrieri aziendali", come vengono chiamati in Giappone, vivono nell'incubo della karoshi, la morte da superlavoro. Un avvocato che si sta specializzando in questo campo stima che "in Giappone ci siano ogni anno almeno 30.000 vittime della karoshi". Non è strano che, secondo un recente sondaggio, oltre il 40 per cento degli impiegati giapponesi tema seriamente di poter morire per il troppo lavoro.*

*Anche se può essere difficile dimostrare che esiste un legame tra lavoro eccessivo e problemi di salute, i familiari delle vittime non hanno dubbi in merito. Anzi, nelle richieste di indennizzo inoltrate dai familiari dei deceduti è stata coniata l'espressione "morte da superlavoro". "Da un punto di vista medico", dice Tetsunojo Uehata, dell'Istituto giapponese per la Sanità Pubblica, "essa si riferisce a morte o invalidità dovute a ictus cerebrale, infarto miocardico o insufficienza cardiaca acuta provocati da affaticamento con conseguente aggravamento di ipertensione o arteriosclerosi". Un recente rapporto del Ministero giapponese della Sanità e dell'Assistenza Sociale avverte che chi fa costantemente straordinario perde ore di sonno e finisce per ammalarsi. ...*

*Mentre alcuni maniaci del lavoro rimangono invalidi o muoiono, altri cadono in uno stato di esaurimento psicofisico. "Non*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*esiste una precisa definizione medica dell'esaurimento", spiega la rivista Fortune, "ma tra i sintomi comunemente accettati vi sono spossatezza, morale basso, assenteismo, accresciuti problemi di salute e abuso di alcool o droga". (A questo proposito, in un'altra sezione dello stesso articolo, viene riportato che i "cocktail energizzanti" stanno avendo un enorme successo in Giappone. Ne esistono oltre 200 marche, per un volume di affari di 900 milioni di yen [circa 10 miliardi di lire] all'anno. La popolarità di questi prodotti è da addebitarsi al fatto che promettono istantaneamente energia ai lavoratori affaticati). In genere, a esaurirsi non è chi è disadattato o soffre di turbe emotive. Spesso sono persone che ci tengono molto al lavoro. Forse lottano contro una concorrenza agguerrita o si impegnano per far carriera nell'azienda. ... Ma quando, nonostante la loro incrollabile dedizione e il loro lavoro incessante, non ricevono le soddisfazioni e le ricompense che si aspettavano, rimangono delusi, si sentono sfiniti e cadono in uno stato di esaurimento psico-fisico.*

*... A Tokio, un telefono amico istituito per aiutare chi contempla il suicidio riceve sempre più chiamate da impiegati di mezza età o più anziani in preda alla disperazione. Delle oltre 25.000 persone che si sono tolte la vita in Giappone nel 1986, ben il 40 per cento erano sulla quarantina o sulla cinquantina, e di queste il 70 per cento erano di sesso maschile. "Questo è dovuto al fatto che la depressione stà aumentando tra i lavoratori di mezza età", osserva Hiroshi Inamura, professore di psichiatria.*

*Esiste poi quella che è stata definita "nevrosi da giorno festivo". I sintomi? Irritabilità durante i giorni festivi dovuta al non far niente. Il maniaco del lavoro sente il bisogno di lavorare, e nei giorni in cui non lo fa si sente in colpa. Cammina su e giù per la sua stanzetta come un animale in gabbia senza trovar pace. Quando arriva il lunedì prova un senso di sollievo perchè se ne torna in ufficio.*

*Un singolare tipo di depressione per cui molti lavoratori di mezza età si rivolgono al medico è la cosiddetta "fobia di casa propria". I lavoratori esauriti, dopo il lavoro, cominciano a girare nei bar e nei caffè. Alla fine non rincasano più. Perchè hanno paura di tornare a casa? Anche se una ragione potrebbe essere la mancanza di comprensione da parte del coniuge, il fatto è che "molti hanno lavorato troppo e non riescono più ad adattarsi al mondo esterno, in molti casi nemmeno alla loro famiglia", afferma il dott. Toru Sekiya, che provvede a tali pazienti un "servizio di ospedalizzazione notturna".*

*... Non è detto che il maniaco del lavoro sia quello che soffre di più. L'eccessivo attaccamento al lavoro "crea spesso più problemi a quelli che vivono accanto al maniaco del lavoro", osserva la rivista Entrepreneur (L'Imprenditore). La vita del coniuge può diventare un*

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*incubo. Chi si dà anima e corpo al lavoro "ha già trovato l'amore della sua vita", dice la rivista australiana The Bulletin, pubblicata a Sidney, "e non è facile accettare di venire al secondo posto".>>*

Ho preferito fare una citazione abbastanza estesa, per dare un'idea dell'immaginario che ci aspetta col mito della "qualità totale".

Ma pensiamo un attimo cosa significa la nuova alienazione del lavoratore giapponese. Durante lo svolgimento del suo lavoro, ad un certo punto egli riesce ad individuare, supponiamo, un processo standardizzabile. Ne parla con il suo "circolo di qualità" (cioè coi suoi colleghi ed il suo superiore) e si informano i progettisti delle lavorazioni del suggerimento. Dal confronto collettivo viene escogitata una nuova applicazione tecnologica che permette di risparmiare lavoro (teniamo conto che in Giappone esistono già i robot di quarta generazione, che non sono programmati in anticipo dagli esperti e ingegneri, ma sono predisposti per apprendere le operazioni manuali - fatte una sola volta dall'operaio, che così gliela mostra e gliela "insegna" - e per ripeterle poi all'infinito; cfr. Il terzo impero del sole, pag. 50). Durante lo svolgersi dell'operazione, sicuramente avremo una grande attenzione per l'operaio e la sua intuizione, attenzione che si trasformerà poi in una gratificazione economica o ad un aumento del prestigio, ma poi l'operaio ritornerà a svolgere le sue mansioni e ad esprimere solo la sua forza meccanica. È in questo senso che tra taylorismo e ohnismo vi è una grande continuità: infatti il secondo non è che una raffinazione del primo. Il lavoratore deve esprimere costantemente le sue potenzialità di forza meccanica (esattamente come nel fordismo), in più, di quando in quando, egli è chiamato anche ad esprimere le sue potenzialità psichiche. Tant'è che si determina una situazione in cui il contatto con gli altri è totalmente plagiato dall'interesse soggiacente (cioè quello economico).

### **In cerca delle contraddizioni.**

Una realtà così fatta, si è realizzata grazie ad un altro grande fattore di diseguaglianza che caratterizza la società giapponese: esso consiste nella gerarchizzazione della forza lavoro e nell'atomizzazione dei diversi gruppi di lavoratori. A questo proposito Nomura Masami (16) così si esprime:

*<<1. vi sono diversi tipi di lavoratori in una grande impresa - lavoratori regolari, temporanei e in subappalto. Tra questi differenti tipi di lavoratori vi sono chiare distinzioni o discriminazioni rispetto alle condizioni di lavoro (salari, benefici aggiuntivi, orario, allocazione lavorativa, sicurezza del posto di lavoro e così via);*

*2. è raro che un lavoratore temporaneo o in subappalto venga promosso a "regolare". ...Il management non licenzia i lavoratori*



## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

*regolari. Per assicurare l'occupazione dei lavoratori regolari, il management usa lavoratori temporanei e in subappalto come cuscinetto occupazionale. I regolari godono dell'"impiego a vita" a spese dei non regolari.>>*

Come abbiamo visto esiste una scala di garanzie molto differenti già tra i lavoratori di una stessa azienda, poi ulteriori differenziazioni le troviamo tra coloro che lavorano nelle grandi realtà produttive e quelli che vivono nelle piccole fabbriche (tant'è che si prende il diploma o ci si laurea solo per poter fare l'operaio in un gruppo prestigioso). Infatti se gli operai delle grandi aziende (che sono, peraltro, quasi tutti di sesso maschile) possono godere di una garanzia non scritta definita "impiego a vita", nelle fabbriche più piccole si ottengono invece salari più bassi, condizioni lavorative peggiori e sempre minori garanzie nei riguardi della sicurezza del posto di lavoro. Per dare un'idea dei due gradi di differenza massima riporto un estratto dell'intervento di una compagna giapponese al Meeting di Venezia del 1991. Prima ricordo che, mentre gli operai "garantiti" percepiscono ormai uno dei redditi più alti tra i paesi industrializzati, i lavoratori a giornata rappresentano l'altra faccia del Giappone e, tra le due, vi è tutta una serie di situazioni intermedie. Questa "altra faccia" così si presenta: la situazione di questi lavoratori è tremenda ed (17)

*<<è aggravata, oltre che dalla repressione poliziesca, dalla presenza della Yakuza, la mafia giapponese che non solo controlla i brokers, una specie di caporali che controllano i lavoratori a giornata, ma taglieggia direttamente gli operai a giornata. I 5 yosheba più importanti sono a Tokio, Yokohama, Nagoja, Osaka e Kukuoca. Il più grande yosheba si chiama Kamucasaki, nel centro di Osaka, dove vivono circa venti-trenta mila lavoratori a giornata, in estrema miseria, dormendo per strada, alle fermate del metrò o sotto i ponti. Ogni anno duecento lavoratori muoiono per sottoalimentazione, per mancanza di assistenza sanitaria e come risultato dello sfruttamento quotidiano.*

*Il periodo più difficile è quello invernale; quest'anno ('91) a dicembre e a gennaio tanti gruppi della sinistra si sono incontrati per organizzare un'azione di appoggio; lo scopo principale della loro iniziativa era quello di dare assistenza sanitaria ed alimentare ai lavoratori a giornata ma anche quello di proteggerli dalla Polizia e dalla Yakuza con veri e propri pattugliamenti nelle strade della yosheba.>>*

Nella parte iniziale del mio intervento, avevo accennato al fatto che le modificazioni degli apparati produttivi tendono a riflettersi negli apparati socio-

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

politici. Orbene: se, quando in Italia si è iniziato a parlare di qualità totale da parte dei padroni, noi compagni avessimo studiato la stratificazione del mercato del lavoro in Giappone, probabilmente saremmo riusciti a prevedere, con discreta approssimazione, che la legislazione italiana sarebbe stata modificata in modo da facilitare una stratificazione sociale simile. Non è un caso che si sia poi arrivati ad accordi come quello del 3 luglio di quest'anno che sanciscono esattamente questo.

Oppure avremmo potuto comprendere che la tendenza alla "etnicizzazione" della forza lavoro, non è "distonica" con il metodo della "qualità totale". Infatti in Giappone, (18)

*<<anche oggi i Coreani sono vittime del razzismo e costretti a rimanere nella classe dei lavoratori sottopagati>>. Peraltro << ... ci troviamo in una nuova situazione da quando la gente del sud-est asiatico sta immigrando in Giappone. Una situazione dovuta anche alla legge restrittiva sull'immigrazione, che porta molti clandestini ad arrivare illegalmente con il cosiddetto aiuto della mafia>>.*

A questo proposito vorrei azzardare un'ipotesi probabile su un'altro campo nel quale la borghesia nostrana cercherà di imitare quella giapponese. Si tratta della individualizzazione delle retribuzioni; il già citato Nomura Masami precisa (19):

*<<La valutazione personale dei lavoratori è in primo luogo eseguita dal capo squadra, poi dal caposquadra anziano e infine dal capo sezione. I criteri di valutazione sono ampi: età, anzianità di servizio, coscienza antinfortunistica, abilità, assenteismo, suggerimenti migliorativi dei processi di lavoro, cooperazione coi colleghi, capacità direttive, lealtà verso l'impresa e così via>>.*

Io direi che le variabili sono talmente estese, che le possibilità discrezionali dei superiori (tenendo anche conto che spesso il capo-squadra è anche il rappresentante sindacale) sono pesantissime. Mi pare che il primo parametro che può particolarmente interessare le direzioni aziendali italiane, sia quello che tende a legare il reddito alla presenza effettiva in azienda. Questo allo scopo di stimolare lo straordinario, incentivando ancora di più la tendenza in atto ad un prolungamento di fatto della giornata lavorativa.

Per concludere vorrei smitizzare alcune ambiguità che il sistema della "qualità totale" contiene.

Dato che è la produzione ad adeguarsi alle esigenze del mercato, ci si potrebbe illudere che si stia andando verso la possibilità di programmare la produzione dal basso. In altri termini: mentre la pianificazione socialista, per esempio, procedeva dall'alto imponendosi sulla popolazione, ora si potrebbe

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

ipotizzare una pianificazione che proceda dal basso verso gli apparati produttivi quindi molto più democratica. Anche se questa è una ambiguità reale, la tendenza concreta nel periodo capitalista attuale, è quella di produrre solo quello che può essere venduto a chi ha i soldi per pagarselo; ciò indipendentemente dal fatto che esistano migliaia di persone che potrebbero avere necessità dei prodotti che si possono potenzialmente produrre. Questa è la dimostrazione che la "qualità totale" è soltanto l'ultimo dei modelli ideologici coi quali il capitalismo tenta di dominare il pianeta. Infatti l'orientamento al mercato è, paradossalmente, un'orientamento che tende a distruggere la possibilità di riproduzione del mercato stesso, almeno nelle forme che conosciamo. (Sarà questo il motivo per cui nell'inserito "Economia&lavoro" de "l'Unità" di lunedì 7 Giugno si riporta che <<Molte industrie americane stanno abbandonando investimenti per miliardi di dollari effettuati negli anni 80 allo scopo di adottare metodi di produzione giapponesi>>?).

Come abbiamo visto, il modello fordista di produzione, aveva una sua paurosa vitalità: tendeva a creare esso stesso i suoi mercati, o meglio, tendeva a promuovere un modello statale che fluidificava il mercato. Attualmente invece, il modello Toyota, tende solo a creare infrastrutture sempre più funzionali alla produzione, ma ad una produzione che fornisce sempre più merci con sempre meno persone. Ciò significa che è un metodo che tende all'implosione. Tant'è che, se è vero che esso ha potuto imporsi nel periodo della guerra fredda, insinuandosi parassitariamente su mercati che si espandevano grazie all'imperialismo dei due blocchi ed alla lotta di classe internazionale, esso attualmente non produce altro che morte e distruzione (almeno è questo l'effetto che la mentalità efficientista ed aziendalista sta producendo in Europa). La visione dell'azienda come centro del mondo, promuove la chiusura in spazi sempre più angusti nei quali combattere una lotta sempre più spietata per rimanere più efficienti.

L'impressione è che mentre la lotta di classe di inizio secolo si è trovata in un contesto in cui sia l'immaginario dello stato borghese che quello dello stato socialista si muovevano sullo stesso sostrato produttivo, oggi si sia arrivati ad un bivio. Infatti, all'inizio del novecento, sia il capitale occidentale che il socialismo reale orientale riconoscevano nel metodo fordista di produzione un passaggio imprescindibile per poter sviluppare la ricchezza, un tipico pensiero derivante dal positivismo ottocentesco, e quindi la differenza non era nel metodo produttivo ma nell'ideologia che lo ispirava.

Oggi tutto ciò non ha più senso.

Il capitale promuove il principio "lavorare in meno, lavorare sempre di più", il proletariato stravolge la questione e propugna il "lavorare meno, vivere meglio". In altri termini, come abbiamo visto, il proletariato non può, basarsi sul metodo giapponese per disegnarsi un futuro (mentre in Unione Sovietica nei primi decenni del '900 ci si illuse di poter portare libertà assumendo il modello produttivo americano): quindi la differenza passa proprio nel fatto che le potenzialità che comporta la rivoluzione informatica sono materialmente

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

differenti per i due raggruppamenti e su quel campo, al contrario del passato, non possono più trovare alcuna mediazione.

Proviamo, per un attimo, ad accostare due concetti: il "rifiuto del lavoro" dell'operaio-massa e quello di "riduzione costante di manodopera" che ispira la realizzazione della fabbrica "snella". Presi a turno come modelli antagonisti di mentalità dominante, paiono cointeressati ad una similitudine di obiettivi: infatti per ambedue è importante ogni modificazione tecnologica che porti alla riduzione del lavoro sociale necessario per la produzione dei beni di consumo, ambedue sono interessati ad una individualizzazione dei prodotti che possa soddisfare esigenze più differenziate, ambedue sono favorevoli a prodotti di migliore qualità, cioè di maggior durata, anche se le motivazioni che ispirano le due intenzioni sono opposte.

L'incompatibilità è nella modalità pratica di realizzazione degli obiettivi, a seconda della mentalità che si assume come riferimento ideale. In pratica è come se fossimo in una fase storica in cui vi è il ribaltamento dei paradigmi di inizio secolo: mentre allora i campi socialista e comunista portavano avanti ideologie contrapposte rispetto a quelle della borghesia ma tendevano ad utilizzare le stesse pratiche produttive ed erano simili anche come forme di rappresentanza (partiti, parlamentarismo, ecc.), oggi il campo rivoluzionario si ritrova con un immaginario che in alcuni aspetti può coincidere con quello borghese (e in questo senso siamo di fronte ad una interpretazione "altra" della fine delle ideologie) ma che non può più condividere in nessun passaggio i metodi pratico-produttivi che propone la borghesia né i suoi modi di esprimere la rappresentanza.

Direi inoltre che alla "qualità totale" che tende ad escludere sempre più pezzi dell'umanità dal godimento della ricchezza sociale, dobbiamo contrapporre la "qualità della vita", che ponga le persone, maschi e femmine di ogni colore ed età con i loro bisogni, al centro delle esigenze produttive.

È come se fossimo arrivati alla fine delle mediazioni possibili, poiché sono le pratiche che fanno da spartiacque e sull'intenzione di attuare pratiche contrastanti non può esistere il compromesso.

Oltretutto i due immaginari divergono anche sui "tipi" umani che promuovono: cerchie ristrette di tecnocrati che gestiscono società via, via più ignoranti (attacco alla scolarizzazione di massa, almeno in Italia) di contro ad una consapevolezza diffusa sempre più ampia per l'autogestione sociale, in un processo di autoeducazione permanente (cfr. Piero Bernocchi, pag. 150,) (20).

Ultimo, ma non per importanza (last but not least), l'incapacità dell'immaginario borghese, anche nella moderna versione della "qualità totale", di sviluppare pratiche sociali favorevoli all'affermazione femminile e ad un concreto rispetto dei limiti ecologici (cfr. Filosa-Pala, libro citato, pag. 94 - 117).

In sintesi l'impressione è veramente che il socialismo o comunismo o autogestione sociale come lo vogliamo chiamare, sia l'unica alternativa possibile

## L'ILLUSIONE GIAPPONESE

per dare un'interpretazione di vita e non di distruzione alle nuove frontiere che si sono aperte con l'approdo alla società dell'informatica diffusa.

## BIBLIOGRAFIA

- (1) Marco Revelli, Nuova organizzazione del lavoro, crisi del sindacato e autonomie sociali, tratto da ECN Milano Maggio 1993;
- (2) Ulrich Jurgens, Struttura e precondizioni sociali del toyotismo nelle fabbriche giapponesi, intervento inserito nel testo curato da Michele La Rosa, Il modello giapponese, ed. Franco Angeli, Milano 1989;
- (3) Norbert Wiener, Introduzione alla cibernetica, Univ. Scient. Boringhieri, Torino 1982;
- (4) W. G. Beasley, Storia del Giappone Moderno, piccola bibl. Einaudi, Torino 1975;
- (5) Massimo L. Salvadori, Storia dell'eta' contemporanea, Loescher editore, Torino 1977;
- (6) Benjamin Coriat, Ripensare l'organizzazione del lavoro, Ed. Dedalo, Bari 1991;
- (7) Carla Filosa - Gianfranco Pala, Il terzo impero del sole, In mente, Bologna 1992;
- (8) vedi nota (5);
- (9) vedi nota (6);
- (10) citato nel libro di Coriat, vedi nota (6);
- (11) Monden, 1983;
- (12) vedi nota (4);
- (13) già descritto in nota (4);
- (14) vedi nota (1);
- (15) nota (4);
- (16) Nomura Masami, "Modello Giappone"? Le caratteristiche delle relazioni industriali nell'industria automobilistica giapponese, nel volume curato da La Rosa già citato in nota (2);
- (17) Atti del convegno internazionale di Venezia, Calusca edizioni, Padova 1991;
- (18) ibidem;

## **L'ILLUSIONE GIAPPONESE**

(19) vedi nota (16).