

**Fiat e toyotismo /2** Punto per punto lo «spirito nuovo» che Corso Marconi immagina per introdurre la qualità totale nelle sue fabbriche: «Asservire il lavoro alle necessità del sistema»: con lavoratori senza alcun diritto?

# Un sogno giapponese: niente sindacato

Asservire il lavoro alle necessità del sistema. È l'obiettivo cardine attorno al quale la Fiat vuole far ruotare l'introduzione del modello Toyota di qualità totale nelle sue fabbriche. Così si evince da uno studio fatto circolare tra i suoi dirigenti. Ma si intuisce anche qualcos'altro: il sogno di liquidare ogni rappresentanza e potere sindacale, mentre ai dipendenti vuol chiedere moltissimo per sanare i suoi ritardi.

DAL NOSTRO INVIATO  
**GIANCARLO BOSETTI**

TORINO. Toyotismo, secondo servizio Giancarlo Bosetti Torino. Asservire il lavoro alle necessità critiche del sistema. Con l'enunciazione di questo obiettivo si arriva al cuore del "toyotismo", nella versione che la Fiat Auto, Direzione del personale e Organizzazione, sta facendo circolare, attraverso lo studio "Caso Toyota e qualità totale", tra i suoi dirigenti. Perché ogni segmento dell'azienda si componga in modo pienamente coerente, partecipi, cooperativo, pronto a modificare le routine di lavoro per assecondare le fluttuazioni del mercato, e le esigenze del cliente, proiettato verso un continuo miglioramento del prodotto e un altrettanto continuo abbassamento dei costi, è necessario che cambi in radice il rapporto tra il lavoratore e il suo lavoro. A differenza che nella fabbrica fordista, in cui le mansioni sono rigidamente definite e parcellizzate, nella fabbrica toyotista della qualità totale al dipendente si chiede di mettere dentro l'azienda tutte le proprie migliori risorse: l'intelligenza e la volontà. La difficoltà cruciale sta qui, perché il tipo di prestazione, di cui un'azienda che voglia essere competitiva sul piano globale non può fare a meno, è di natura tale da non poter essere ridotta in nessun modo a una serie rigida e formalizzata di operazioni ripetitive. La partecipazione

spontanea, convinta, consapevole e intelligente alla produzione - che in qualche misura, minore, è sempre stata richiesta al lavoratore - diventa qui l'elemento determinante, quello che decide se un'azienda è perdente o vincente nella concorrenza globale. La domanda chiave è formulata nello studio della Fiat in modo assolutamente esplicito: "Come si può costruire una organizzazione di lavoro nella quale il lavoratore si senta contemporaneamente non estraniato anche se asservito?". Si spiega così perché la ricerca delle ragioni fondamentali del successo di Toyota si addentri a questo punto nella personalità dei lavoratori, nel tentativo di operare sulle loro motivazioni e sulla loro cultura. Sullo sfondo del lavoro alienato, tracciato da Marx nei Manoscritti economico-filosofici del '44, e delle distinzioni tra un modello conflittuale di relazioni aziendali proprio dell'Occidente e di un modello partecipativo proprio dell'Oriente, gli autori della ricerca Fiat - che non nascondono le loro ambizioni teoriche - tornano in modo ossessivo sul tema, meno filosofico e più pertinente, della distinzione tra il sistema fordista e quello toyotista. Se il primo era stato concepito da Henry Ford I in funzione di "una produzione di massa di prodotti uniformi, su una linea di montaggio rigida a trazione meccanizzata,



Manifestazione Fiat Mirafiori in occasione dello sciopero dei metalmeccanici

attivata da operai dequalificati di elevata destrezza", il secondo realizza quel bene miracoloso e oggi indispensabile che si chiama "flessibilità". E per quanti altri fattori si chiamino in causa a spiegare il funzionamento del modello Toyota in ultima analisi si appropria sempre allo stesso punto: il coinvolgimento della volontà dei lavoratori, la loro identificazione con gli obiettivi dell'azienda. Le indagini sul campo dimostrano che in Toyota "la maggioranza dei lavoratori, ivi compresi quelli delle linee di montaggio, considerano il lavoro faticoso e stressante (ritmo), ma tuttavia interessante e coinvolgente". E la maggior parte di essi "affermano di sviluppare un processo creativo mentre lavorano".

La via giapponese al superamento del fordismo si regge su una serie di dispositivi organizzativi che chiedono al lavoratore di investire nell'azienda una parte grande della sua personalità e della sua vita. I circoli di qualità si riuniscono,

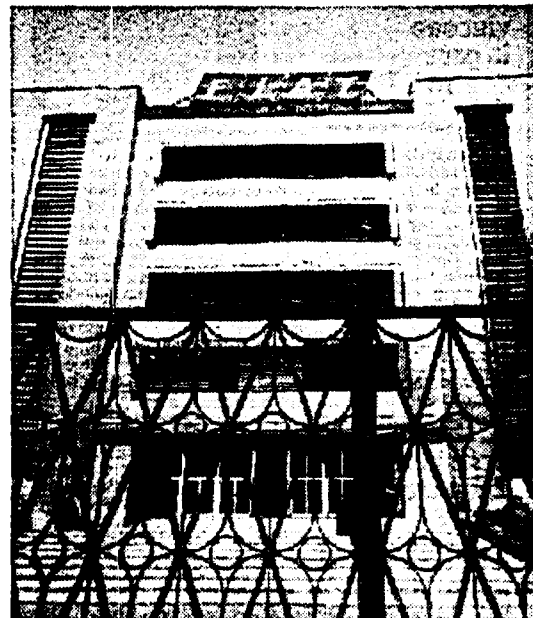
per esempio, fuori dell'orario di lavoro, coinvolgono anche il tempo libero e l'organizzazione delle vacanze. Per uno sviluppo dell'esperienza dei dipendenti in vari settori e sedi dell'azienda, in modo da facilitare una visione globale del processo produttivo, si chiede una mobilità, molto maggiore di quella praticata nelle aziende occidentali, che si spinge fino a diventare un "sistema di rotazioni", che ha lo scopo di allargare la loro visione del prodotto globale, "fino a riconnettere tale visione con l'ottica del cliente da un lato e del management dall'altro". Anche la filosofia dei managers è radicalmente diversa: mentre quelli occidentali sono sempre attratti "dalla seduzione di dare prescrizioni formali", quelli giapponesi perseguono "lucidamente una strategia opposta che è quella di assegnare una dimensione informale al lavoro, anche: dove le condizioni oggettive consentirebbero localmente una elevata formalizzazione". È uno dei pil-

gestione delle risorse umane". Vale a dire che oltre ai compiti prevedibili strettamente legati alla produzione e alla manutenzione, orienta fortemente il suo incarico al "miglioramento" della efficienza operativa, e, soprattutto, si dà molto da fare nel campo delle relazioni umane, in modo da utilizzare al meglio "la personalità" e "le attitudini di ciascun subordinato", informando i sottoposti sulla politica e lo stato di salute dell'azienda e trasmettendo al suo interno la sua opinione sulla "disponibilità" dei suoi uomini a "dare una mano" (cioè sulla profondità della loro visione cooperativa dell'azienda) e al "trasferimento". Nella contraddizione cruciale tra "asservimento" del lavoro e "spontaneità" della partecipazione cooperativa, la funzione del caposquadra appare determinante, dal momento che opera nei nuclei di base, i circoli di qualità, come centro motore del consenso.

Così descritto il toyotismo, nel suo funzionamento e nelle sue ineguagliabili performance, gli strateghi della direzione Fiat si trovano davanti al problema più ostico: "il pieno impiego delle capacità creative" e la "flessibilità" sono assolutamente irrinunciabili se si vuole cogliere il vantaggio competitivo offerto dalla rivoluzione microelettronica, ma esso è possibile nell'ambiente socioculturale giapponese grazie a un particolare equilibrio che là si è realizzato tra "spontaneità" e "coercizione". Ne deriva una situazione terribilmente contraddittoria quando la Fiat cerca di trapiantare quella ricetta miracolosa nel nostro contesto. Quanto sia contraddittoria è chiaro da una formulazione come questa: "È assolutamente necessario avere i lavoratori che cooperano spontaneamente con il management e mantenere strettamente unita la

squadra come un unico gruppo di lavoro". Se la "spontaneità" diventa obbligatoria è facile vedere come le relazioni aziendali possono precipitare in una versione autoritaria, oppressiva, soffocante persino al di là del vecchio modello gerarchico fordista, perché il trapianto puro e semplice delle istituzioni toyotiste in un'azienda occidentale può trasformare i meccanismi che in quel contesto sono espressione di una visione dell'impresa come comunità (la versione giapponese della partecipazione-cooperazione) in mezzi di controllo assoluto e inadattabile sulla vita dei lavoratori, in congegni che finirebbero per estendere il controllo anche alla sfera privata, alle opinioni, alle scelte personali, agli orientamenti politici e così via: il "grande fratello" risulterebbe così nel nome della flessibilità e della qualità totale. E che la Fiat abbia tentazioni di questo genere non è una novità, come il caso Molinaro ci sta a ricordare.

Il documento della Fiat, nel momento in cui passa al vagheggiato trasferimento del toyotismo nelle fabbriche di casa nostra, pur lasciando un po' di indeterminata nella distinzione tra quanto si fa in Toyota e quanto si potrebbe fare in Fiat, finisce per caldeggiare la liquidazione della rappresentanza e del potere sindacale, togliendo dal proprio orizzonte qualunque ipotesi non solo di conflitto, ma anche soltanto di identità socio-culturale dei lavoratori. Leggiamo infatti che "non fu in effetti dopo la concezione del sistema produttivo Toyota, ma dopo la eliminazione di fatto di un sindacato militante e indipendente, che si poté dar vita a relazioni industriali di tipo cooperativo. Il sindacato militante e indipendente di Toyota si trasformò in una rappresentanza



Integrata nel sistema aziendale, all'inizio degli anni Sessanta, quando la sua sconfitta fu assunta come punto di riferimento e come giro di boa nelle trattative per il lavoro". Il principio del "mutuo sostegno tra lavoro e management" ha tra le sue ricadute, in questa versione potenzialmente orwelliana del trapianto del modello giapponese, il "miglioramento" della "vita privata dei dipendenti" e qualcos'altro che è difficile distinguere dalla corruzione del sindacalismo: "Quando migliori sono le condizioni economiche dei rappresentanti sindacali, tanto più essi sono disponibili a cooperare per il miglioramento della produttività e della qualità. In effetti - aggiunge il testo in questo passaggio "caldo" - i sindacati hanno un potere di controllo molto limitato sulla situazione di lavoro". La stessa filosofia prevede che le disparità di salario tra lavoratori della stessa età e con lo stesso livello scolare siano "considerevoli". E queste differenze sono "in rapporto alla valutazione delle prestazioni". Seguono una serie di imperativi toyotisti così formulati: "Coloro che vogliono raggiungere più elevati traguardi retributivi debbono armonizzare con il sistema. Coloro che non cooperano con il management o resistono ai superiori sono individuali e classici ai più bassi livelli della graduatoria. Per conseguenza

essi debbono rassegnarsi ai più bassi salari o ad abbandonare l'azienda, anche se sono inseriti nelle pratiche dell'impiego a vita". Non è, come si vede, sempre facile distinguere tra la descrizione del modello Toyota, e l'aspirazione ad un modello Fiat della qualità totale. Sono infatti piuttosto sbrigative le conclusioni su questo secondo versante: "Nel nostro sistema di relazioni industriali si richiede la costruzione di nuovi archetipi, nuove dichiarazioni e nuovi profili per gli operai". E "la nuova figura di lavoratore che manca oggi per dare coerenza ad un sistema di qualità totale" è quella del "migliorista" (*improvementalist* in inglese), vale a dire "un lavoratore di quarto e di quinto livello, operaio diretto di produzione, inserito sia in sistemi ad alta intensità di capitale che, e soprattutto, in sistemi ad alta intensità di lavoro". E sarà compito del caposquadra "allevare e produrre questo ruolo professionale". Quanto ai sindacati solo due parole di circostanza: perché questa poderosa rivoluzione culturale ai reattivi "debbono passare da una posizione di confronto dialettico ad una posizione di confronto costruttivo". Davvero troppo poco, dal momento che così tanto ai lavoratori si chiede, per sanare il ritardo della più grande industria italiana.

2 segue

ANDARE COL VAGONE LETTO O CON IL PENDOLINO VUOL DIRE COMODAMENTE E RAPIDAMENTE.

Pendolino più Pendolino, Pendolino più Vagone Letto, Vagone Letto più Pendolino. Quando ci sono meno di 24 ore tra l'orario di partenza dell'andata e quello del ritorno, si applica una tariffa speciale. Riduzione fino al 23% secondo i giorni della settimana ed il percorso. E' un piccolo incentivo che si aggiunge alla comodità e alla rapidità del treno.

TORNARE ENTRO 24 ORE VUOL DIRE ANCHE VIAGGIARE VANTAGGIOSAMENTE.



FERROVIE ITALIANE