

Fiat e toyotismo /3 Concludiamo il viaggio nella qualità totale di Corso Marconi
 Nell'azienda flessibile dovrà cambiare anche il ruolo del sindacato ma senza consenso quella di Romiti è un'operazione autoritaria



«Se non è solo propaganda...»

Alcuni giudizi, dopo il racconto delle aspirazioni Fiat a trasferire da noi il modello Toyota. Sulla qualità totale il confronto è necessario ma, dice Marco Vitale, Romiti rischia di limitarsi alla propaganda. Il ragionevole protezionismo di Delors e le reazioni della Cgil. Per l'americano Sabel la questione presenta nuovi dilemmi, ma è una grande opportunità per sinistra e sindacati.

DAL NOSTRO INVIATO
 GIANCARLO BOSETTI

TORINO. Si racconta che il signor Toyota, fondatore della Toyota, trasse ispirazione, per inventare la produzione *just in time*, da una visita ad un supermercato americano e dal modo in cui veniva giornalmente rifornito delle quantità di merce necessaria, con meccanismi che azzeravano le eccedenze. Trasferendo l'idea nella produzione industriale, si accorse che il metodo fordista sprecava qualcosa di prezioso, l'intelligenza dei lavoratori, e ne cavò la massima: «l'oro sta nella testa degli operai» più che nelle loro mani, come il fordismo-taylorismo ci aveva fatto credere a lungo. Maturo infine anche la convinzione che del sindacato, così come il comunisto nella tradizione europea, si potesse fare a meno. Mise in pratica tutt'e tre le idee con straordinari successi. Si deve alla terza che il dibattito sul modello giapponese di relazioni industriali incontrò nella sinistra e nel movimento sindacale alcuni pregiudizi comprensibilmente sfavorevoli.

L'impresa-comunità giapponese non può essere semplicemente identificata con la liquidazione del sindacato. Come spiega Ronald Delors, nel suo recente volume sul Giappone, in ultima analisi essa è il risultato di accordi tra lavoratori e azionisti, che molte cose hanno spostato a favore dei primi. Ma certo ha qualche ragione Jacques Delors, il presidente della Commissione esecutiva Cee, per altro socialista ed ex sindacalista, quando ripropone la necessità di difendere l'industria europea dalla concorrenza nipponica e asiatica che, bisogna guardare l'apertura ai prodotti di quel paese perché i giapponesi in un certo senso non rispettano le regole.

Interrogato sul significato di questa affermazione, durante un recente incontro informale a Milano, il capo dell'esecutivo europeo, ha affermato che per «regole» che noi europei non possiamo accettare di vedere aggirate intente quel patrimonio di esperienza della contrattazione, che ha avuto gli esempi più illustri nell'idea di codeterminazione, del movimento sindacale della Germania federale, o nel metodo della negoziazione sostenuto dalla sinistra svedese, e in generale quel bagaglio di pratiche contrattuali, che in Europa sono «correnti». Che poi Delors parli anche a nome degli interessi delle imprese europee, oltre che come uomo sensibile ai diritti dei lavoratori, non toglie e non aggiunge nulla alla ragionevolezza della sua osservazione. Stessa ragionevolezza nelle parole di Luciano Lama, quando ha affermato, dopo una visita alla giapponese Seiko, che non riusciva a immaginare che si potessero portare, fuori da quel contesto, in Italia quelle stesse condizioni di lavoro.

Queste posizioni, se si vuole essere realisti, definiscono un aspetto ben preciso della discussione in Europa sui modelli giapponesi di organizzazione produttiva. Lo studio della Fiat sul «Caso Toyota» e sulle condizioni di trasferibilità della fabbrica della qualità totale, che abbiamo illustrato negli articoli precedenti, merita prima di tutto che si ricordino questi precisi confini, perché non sempre essi sembrano essere stati presenti agli autori della ricerca e perché i precedenti della Fiat autorizzano qualche esempio.

Se Romiti manda avanti una campagna che sembra prima di tutto orientata alla conquista ideologica dei propri manager, è il caso di ricordare che la Fiat in questi anni mostra di non riuscire a liberarsi di un vizio grave nella sua filosofia. È il vizio su cui hanno richiamato l'attenzione in un articolo su queste pagine Vanina Lorenzoni e Vittorio Rieger a proposito delle contraddizioni della qualità totale: quello del «persistente non riconoscimento del conflitto come dato costitutivo e come elemento intrinseco al funzionamento dell'organizzazione e non come elemento patologico».

Questo difetto ottico comporta, per altro, non solo una condotta che comprime o viola i diritti sindacali, come è apparso clamorosamente in occasione della discriminazione denunciata da Walter Molinaro nell'88, ma anche il fatto che il conflitto, reso meno visibile nelle sue forme sindacali tradizionali, si annida nella vita aziendale in forme implicite e sotterranee che provocano fenomeni di resistenza passiva e rendono ancora meno governabile il ciclo produttivo. In questo modo la qualità totale si allontana ancora di più e la partecipazione creativa dei lavoratori diventa davvero un miraggio.

Se l'opera di divulgazione toyotista nell'azienda lascia in ombra questo punto, si legittima il sospetto che, invece della caldeggiata rivoluzione culturale destinata a superare la vecchia struttura burocratica fordista, l'intenzione sia semplicemente quella di cercare una improbabile sciorinatura, a spese dei diritti di rappresentanza sindacale, senza agire in profondità sull'organizzazione del lavoro. Più scettica che allarmata appare la reazione alla lettura del documento Fiat di due dirigenti sindacali come Claudio Sabatini e Riccardo Terzi, segretari della Cgil del Piemonte e della Lombardia, che lavorano da tempo sul tema delle strategie di organizzazione aziendale post-fordiste e di una nuova cultura sindacale. Sabatini ci vede, essenzialmente, «l'intento della propaganda, insomma, più che quello di trapiantare seriamente metodi giapponesi». Ma la Fiat pensa davvero che sia tutto riducibile alla copiatura di alcune ricette toyotiste? E che il problema della rappresentanza sindacale si possa liquidare come marginale? Non è pensabile che della trasformazione degli stili di lavoro, che è assolutamente necessaria, si dia una versione così semplificatoria? Per Terzi il passaggio da un modello organizzativo fordista a un altro che chiami in causa più risorse da parte dei lavoratori, deve affrontare il momento essenziale della contrattazione. Questo significa che anche il sindacato deve passare da una visione più conflittuale dei rapporti in azienda ad una visione che valorizzi la partecipazione al processo produttivo. Ma se non si fanno i conti con la contrattazione, quella della Fiat diventa un'operazione o autoritaria o velleitaria.

Che la filosofia dell'organizzazione toyotista e i metodi della qualità totale contengano un arma vincente dal punto di vista dell'efficienza è chiaro: quanto il fatto che la sua introduzione nelle aziende europee deve intrecciarsi con il diritto alla rappresentanza sindacale. Shoji Shiba, ricercatore dell'Università di Tsukuba e del Mit di Boston, sostenitore della qualità totale, ha affermato, nei giorni scorsi sull'Unità, che il cambiamento di mentalità riguarda entrambe le parti, i sindacati, che non possono sopravvivere se si limitano a un'opera di difesa del vecchio sistema, e la Fiat, che - diceva - non ce la farà mai a introdurre il nuovo sistema se non «attiva la più ampia partecipazione al miglioramento continuo» e se non «cambia la mentalità del manager, che continuano a ragionare nel vecchio modo gerarchico. Ed è proprio questo il tema più difficile per Romiti: la necessità di superare le vecchie gerarchie, ma insieme il fatto di non saper fare a meno degli uomini che ne occupano i ranghi». Da qui il tentativo di cambiare le loro abitudini ma anche il rischio evidente che la via d'uscita dalla contraddizione sia quella di professare la flessibilità alla giapponese, scaricando però tutto il peso sulle fasce operaie. Per la sinistra e il movimento sindacale si profila dunque una sfida, quella che l'economista Charles Sabel, anche lui del Mit di Boston e studioso di strategie sindacali e industriali, ritiene una straordinaria opportunità: si tratta di utilizzare gli spazi che la trasformazione in corso of-

fre per creare condizioni di lavoro che valorizzino l'autonomia e la creatività degli uomini. Nell'azienda flessibile post-fordista «non abbiamo più gerarchie nel senso tradizionale. Abbiamo obiettivi, da una parte, e, dall'altra, gente da cui ci si aspetta che li raggiunga usando la sua autonomia». Il decentramento della responsabilità è un processo inevitabile se si vuole essere competitivi di fronte a un mercato in evoluzione, fluttuante, volatile. Esso, da una parte, apre possibilità nuove di estensione della democrazia nella sfera economica e di afferma-

zione di un lavoro più autonomo, dall'altra provoca vari tentativi delle aziende di mantenere il controllo centralizzato. Come spiega Sabel, l'aspirazione essenziale delle aziende che vogliono impadronirsi della chiave magica della flessibilità è quella di «acquisire tutti gli effetti di un decentramento reale senza cedere a una autonomia reale, senza spezzare i poteri di controllo delle unità centrali, smantellare o ridurre le gerarchie senza perdere le funzioni di comando. Ma tanto più si concede alle gerarchie, tanto meno le cose vanno avanti in direzione della quali-

tà totale. Il vecchio management infatti è conservatore e tenderebbe, da parte sua, a ripetere all'infinito i vecchi comportamenti. Non è altro che questo il filo conduttore delle meditazioni di Romiti in questi mesi. Ed è qui la ragione delle contraddizioni e degli allarmi perché la Fiat rischia di non farecela all'appuntamento con il mercato globale.

Un cambiamento come quello supposto dal progetto della qualità totale ha poi bisogno di un grado di consenso che la Fiat finora non ha saputo suscitare. Ma questo dipende anche dalla concezione

dell'impresa, tutta orientata esclusivamente sul fine del profitto, sulla quale Romiti ha insistito ossessivamente in questi anni. Marco Vitale, docente bocconiano, presidente dell'Associazione delle finanziarie di investimento, studioso dell'impresa e della sua cultura, ha già polemizzato in passato con l'amministratore delegato della Fiat su questo punto. Per Vitale «la grande legittimazione dell'impresa sta nel fatto che essa è produttiva di sviluppo collettivo. Il profitto rimane una misura indispensabile ed un vincolo inderogabile, ma non è l'obiettivo prin-

cipale». A proposito dei modelli aziendali giapponesi, egli ritiene che si tratti di «precise metodologie il cui studio e la cui applicazione possono giovare a tutti. Per lo più si tratta di modelli compatibili con la contrattazione tra le parti». Ma il punto che Vitale mette più in evidenza è che essi «hanno bisogno di essere sostenuti da un concetto di impresa che possa essere più unificante, che sappia conquistarsi consensi». Se si concentra la visione dell'azienda e dei suoi fini nel profitto, come ha fatto Romiti, l'obiettivo di una partecipazione di stile giapponese di-

venta contraddittoria. «Tutti i meccanismi descritti in un metodo del tipo Toyota non sono interpretabili solo in funzione del profitto. Fino all'87 i vertici Fiat si muovevano secondo gli schemi tradizionali dell'industria americana. Adesso, per scongiurare la crisi, Romiti cerca di cambiare rotta. Quello che temo - dice ancora Vitale - è che non si rendano pienamente conto delle implicazioni profonde dei messaggi che stanno lanciando, del fatto che l'idea di impresa che è connessa a queste metodologie non è quella che si è propagata negli anni passati». E

se poi tutto si riducesse a qualche congegno antisindacale? «Questo mi rafforzerebbe nei miei timori che sullo studio e l'applicazione di nuovi modelli organizzativi prevalga la tentazione di farne piuttosto uno strumento di propaganda interna». In questo caso, invece di una grande opportunità da cogliere, si tratterebbe - ancora - di calcoli a breve senza futuro, nel vecchio gioco della lotta antisindacale. Invece di una svolta, un'altra occasione perduta.

(3-fine. I precedenti articoli sono stati pubblicati il 27 e 28 dicembre)



Indovina cosa si vince con J&B?

Ogni giorno, fino al 31 Dicembre prossimo, se acquisti una

bottiglia di J&B, puoi vincere il nuovissimo radiotelefo-

no portatile Italtel Sky-Link mod. Rondine 900 MHz.

Partecipare è semplice: su ogni bottiglia di J&B è

stato apposto un collarino all'interno del quale è

stampato un codice personale e un numero di

telefono che potrai chiamare dal lunedì al

sabato (esclusi i festivi), dalle 9.00 alle

22.00, per comunicare il tuo numero di

codice. Ogni giorno, fino al 31 Dicembre, sarà

estratto a sorte il vincitore di un radiotelefono

portatile. Tutti i numeri di codice comunicati

restano in gara fino al termine del concorso;

quindi, prima acquisti la tua bottiglia e prima

telefoni, più probabilità hai di vincere un oggetto

che pochi hanno e che tutti vorrebbero avere.



Italtel Telematica

Torna il Natale che piace a J&B.



AUT. MIN. CONC. CONCORSO VALIDO FINO AL 31/12/1990