

# Cultura

«I giapponesi sono dei grandi imitatori, questo è ciò che si dice nel mondo occidentale. Di conseguenza i giapponesi devono fronteggiare seriamente questo punto di vista». Siamo nel 1923 e Sakichi Toyoda, padre fondatore dell'industria automobilistica del Sol Levante, lancia il suo freddo grido di battaglia, rivolto innanzitutto alla sua «gente» e poi al presuntuoso mondo occidentale. Non era un grido bellicista, ma un appello alla creatività «gloria», finalizzato a un riscatto d'immagine: «Non sto dicendo di combattere... dobbiamo dimostrare la nostra intelligenza e cancellare questa vergogna. Piuttosto che suscitare l'ostilità degli altri popoli con una competizione internazionale, dovremmo progredire tanto da poter dimostrare le nostre potenzialità».

La storia a venire avrebbe poi annegato la giusta ambizione del «maestro» Sakichi nel furore imperialista della mobilitazione totalitaria verso ovest. E solo vent'anni più tardi, dopo la tragedia della sconfitta, sarebbe iniziata la lunga marcia pacifica attraverso i mercati mondiali capace di imporre ovunque l'intelligenza nipponica. Una sfida quindi partita di lontano, e vittoriosa non sull'onda della brutalità isterica, ma, al contrario, coronata da successo soltanto quando seppero radicarsi saggiamente su un ben preciso sostrato culturale: il millenario retaggio filosofico di una nazione da sempre abituata a «riflettere», a misurarsi con l'«altro», prima ancora che a combattere. Sì, perché il segreto del successo economico giapponese degli ultimi decenni è essenzialmente filosofico, o meglio, è frutto di una precisa autoconsolazione culturale, acuita dal pungolo di due fattori chiave: l'orgoglio e la necessità pratica. L'orgoglio prostrato ed eccitato dalla sconfitta del 1945, e le immani distruzioni belliche.

Una prova di tutto questo? Cercatela nelle pagine di un altro moderno maestro giapponese, le stesse dalle quali abbiamo estratto le citazioni di Sakichi Toyoda. Siamo parlando di Taichi Ohno, di cui Einaudi pubblica lodevolmente un testo fondamentale: *Lo spirito Toyota* (tr. di Gabriele Polio, intr. di Marco Revelli, pp. 169, L. 18.000). Chi è Taichi Ohno? È il Toyota giapponese, così come Sakichi Toyoda è il Ford giapponese. Già, perché mentre le officine della casa automobilistica, grazie a Sakichi (e ai suoi eredi), sono state le retrovie dell'assalto nipponico al cielo, le riflessioni di Taichi, sorte in quelle officine, hanno sprigionato il «pensiero» in grado di scalzare l'egemonia del modello produttivo taylorista-fordista.

Siamo dunque alle fonti della rivoluzione tecnologica contemporanea, niente affatto coincidente, come vuole la vulgata, con la pura immissione del computer in fabbrica, ma figlia di una percezione radicalmente diversa del fattore umano «dentro la tecnica». E il libro di Ohno è un po' un diario di bordo, un viaggio alla scoperta di quella nuova percezione, sviluppatasi inizialmente all'ombra del fordismo e poi via via emancipatesene. Tutto comincia in Manciuria, nelle industrie tessili Toyota, dove Ohno, ingegnere nato nel 1912 da un tecnico giapponese delle locali ferrovie, mette a punto le sue prime osservazioni sul campo. E tutto nasce da una «cellula germinale», frutto

A partire dagli anni 50 inizia la spettacolosa rincorsa tecnico-produttiva che ha consentito al Giappone di scavalcare l'Occidente. Dietro l'exploit, la fantasia di un magnate dell'automobile e le teorie di un ingegnere: Taichi Ohno, di cui Einaudi pubblica oggi l'autobiografia intellettuale. Come affrontare la sfida del «Capitalismo Zen»?

Tokio oggi: al centro è visibile il grande edificio nero del tempio buddista «Shakaden». In basso, tabella tratta da David Harvey, «La crisi della modernità», Il Saggiatore



## Il mondo secondo Toyota

Si intitola *Lo Spirito Toyota*, il volume Einaudi in cui Taichi Ohno, ingegnere giapponese nato in Manciuria, racconta l'irresistibile ascesa del modello produttivo che ha soppiantato la produzione fordista di serie. Un'esperienza iniziata negli stabilimenti tessili della Toyota, poi trapiantata nel colosso nipponico dell'auto. Quali sono le ricadute all'ovest di una rivoluzione tecnica che sembra irreversibile?

BRUNO GRAVAGNUOLO

dell'inventiva del vecchio Toyota: il telaio autoattivo, un dispositivo capace di interrompere il processo di filatura in presenza di anomalie nella trama. Sta qui l'origine antica del concetto di «qualità totale», che di lì a pochi decenni (siamo negli anni Quaranta) avrebbe permeato l'intero assetto produttivo nipponico. A quella esperienza, diligente e annotata da giovane Ohno, mancava però un «tassello» decisivo, un elemento destinato a scaturire dall'osservazione dei difetti della concorrenza straniera. Mancava il «Just-in-time», l'allestimento dei «pezzi» in fase con l'esigenza di montarli, in tempo reale, cioè rispetto agli obiettivi prefissati. Sta volta è un altro Toyota, cioè Kichiro, figlio di Sakichi, a inventare quelle tre parole inglesi dal vago sapore ideogrammatico, tre parole «trovate» guardando gli sprechi, i difetti e l'accumulo di scorte di cui soffrivano gli stabilimenti Ford in America e le fabbriche tessili in Inghilterra.

Facciamo ora qualche passo avanti. Nei primi anni Cinquanta la Toyota Motor Company, nata da una costola della tessile Toyota Spinning & Weaving, comincia a decollare. Le cifre iniziali del confronto con gli Usa sono queste: 11.706 autoveicoli Toyota prodotti nel 1950 contro 4 milioni

della General Motors e 2 milioni della Ford. Negli anni Ottanta invece la Toyota, con tre milioni di autoveicoli (ottenuti con un numero di operai dieci volte inferiore rispetto agli altri) è al secondo posto della produzione mondiale. Alla fine degli anni Ottanta infine c'è il sorpasso: 11 milioni di auto giapponesi contro 8 di auto americane. E ancora una volta la Toyota contribuisce al totale in modo preminente.

Come era stato possibile quel balzo gigantesco? Era stato possibile grazie alla genialità del Toyota, ma soprattutto grazie ai loro vizi: Taichi Ohno. È lui che negli anni codifica e applica il modello Toyota, in antitesi al modello Ford. Vediamo come. Innanzitutto il «Just-in-time». Ohno ne traduce l'esigenza generale in un preciso dispositivo: al posto della catena fordista subentrano isole di assemblaggio interconnesse dove le parti «a valle» comandano i settori «a monte». L'input viaggia su carrelli di vinile, contrassegnati dai cartellini del «kanban» con numero, tipo di pezzi necessari ed eventuali segnalazioni di difetti. Vengono eliminate le «polmonate» superflue, i magazzini, le scorte. La produzione si «sgrassa», diviene «snella». Si incoraggia la partecipazione operaia alle migliori («kaizen») nel mo-

### PAROLE A CONFRONTO

FORD	IL PROCESSO PRODUTTIVO	TOYOTA
produzione in serie di beni omogenei	produzione per piccoli lotti	produzione flessibile e per piccoli lotti di molti tipi di prodotto
uniformità e standardizzazione	controllo della qualità a posteriori (scarti e rilevamento a posteriori degli errori)	assenza di scorte
grandi scorte-tampone	il controllo della qualità è parte del processo (immediato rilevamento degli errori)	immediata eliminazione degli scarti
perdita di tempo di produzione a causa dei lunghi tempi di preparazione, di parti difettose, di strozzature di magazzino, ecc.	riduzione dei tempi morti	riduzione dei tempi morti
basato sulle risorse	basato sulla domanda	basato sulla domanda
integrazione verticale (in alcuni casi orizzontale)	subappalto con integrazione (quasi) verticale	apprendimento attivo (learning-by-doing) integrato nella pianificazione a lungo termine
riduzione dei costi attraverso il controllo dei salari	LA FORZA LAVORO	compiti multipli
ogni lavoratore esegue un singolo compito	retribuzione per categoria (basata sui compiti previsti per ciascun incarico)	retribuzione personale (complesso sistema di gratifiche)
alto livello di specializzazione	formazione sul posto di lavoro assente o limitata	eliminazione della distinzione fra diverse mansioni
lunga formazione sul posto di lavoro	organizzazione verticale della manodopera	lunga formazione sul posto di lavoro
nessun apprendimento	organizzazione più orizzontale della manodopera	apprendimento sul posto di lavoro
diminuzione della responsabilità del lavoratore (controllo della forza lavoro)	nessuna sicurezza del posto	responsabilità del lavoratore
LO SPAZIO	specializzazione spaziale funzionale (centralizzazione/decentralizzazione)	ammassamento spaziale e agglomerazione
divisione spaziale del lavoro	omogeneizzazione dei mercati del lavoro regionali (mercati del lavoro segmentati spazialmente)	integrazione spaziale
diversificazione dei mercati del lavoro regionali (mercati del lavoro segmentati spazialmente)	subappalti e fornitori di componenti rieducati a livello mondiale	diversificazione del mercato del lavoro (segmentazione del mercato del lavoro in loco)
L'IDEOLOGIA	consumo di massa di beni durevoli di consumo: la società dei consumi	consumo individualizzato: la cultura yuppie
modernismo	totalitarismo strutturale	postmodernismo
socializzazione	specificità/adattamento	individualizzazione; la società dello «spettacolo»

mento stesso in cui le mansioni si arricchiscono: uno stesso operario maneggia più macchine, più macchine in simultanea lavorano pezzi, o assemblano parti diverse. La disposizione stessa delle macchine in linea cambia a seconda dei modelli richiesti, alternando i tipi delle autoveature fabbricate. E il tutto nel giro di pochi minuti, volando da uno «standard» all'altro. La fabbrica diventa allora un «tubo di cristallo», secondo l'efficace definizione di Giuseppe Bonazzi, che di recente ha analizzato il trapianto alla Fiat del modello Toyota: un tubo flessibile, trasparente, sensibilissimo nel registrare le variazioni di mercato, abile a catturare le «nicchie», su ordinazione immediata del cliente e del concessionario. Saltano le gerarchie intermedie fordiste, le vecchie qualifiche. Si contrae il volume della manodopera, anche se poi, nello specifico contesto nipponico, funzionano, a partire dalla fabbrica, potenti ammortizzatori sociali per ricollimare la forza lavoro. Salta la linea fordista automatizzata, crolla l'ossessione della «quantità e dei tempi». Balza in primo piano la «specializzazione flessibile» lanciata verso la qualità totale dell'assemblaggio, dell'innovazione, della diversificazione e della distribuzione sul territorio.

E gli operai cosa ne pensano? Resistono, racconta Ohno, ma poi attratti dalla partecipazione e dalle gratifiche, collaborano, competono. E «agiscono» in prima persona il mutamento. Lavorare «Just-in-time», sostiene l'autore, è un po' come praticare l'arte giapponese della spada: arte che è «azione», danza che aborre la forza e asseconda il gioco delle forze, perfezione estetica del lavoro ben fatto, spinta alla di-

mentanza dell'io. Non sono casuali queste notazioni di Taichi, che riecheggiano quelle classiche sul «tiro dell'arco» del maestro Zen narrato da Eugen Herrigel e da Teitaro Suzuki. E senza dubbio diviene qui visibile il famoso sostrato «etico», inseparabile dal modello Toyota: non il confucianesimo, cerimoniale estrinseco e di «maniera», puro modo di «essere», ma il Buddismo e il Taoismo. «Sentire come il pino di fronte al pino, come il bambù di fronte al bambù», secondo l'antica morale «Kannagara» (conformità agli dei e alle cose) corretta in Giappone con Buddha e Lao Tzu, in altri termini annullarsi di fronte alla tecnica, per trascenderla.

Sono elementi forse inquietanti per una mente occidentale, ma niente affatto estrinseci alla moderna mentalità produttiva nipponica, forgiata tra capitalismo e vire scotosamente antichissime. Miracolosamente lo spirito del primo si è dunque mescolato con le seconde, generando qualcosa di inedito, di irripetibile all'ovest. Ma allora che atteggiamento assumere nei confronti del modello Toyota? La prima cosa da fare è intanto seguire il consiglio di Ronald Dore: «Prendere il Giappone sul serio», pur consapevoli, come lo stesso Dore afferma, che il mix di gerarchia meritocratica e ascesi, tipico del Sol Levante aziendale, è per noi impraticabile. Ma non basta. C'è un «nocciolo razionale» del modello Toyota che è ormai entrato a far parte della moderna cultura industriale. Ed è la fabbrica intelligente, flessibile, partecipata. La fabbrica intesa come «comunità» o «impresa-istituzione», cioè come nucleo pubblico-privato, socialmente responsabile verso l'esterno, e trasparente all'interno. Il che corrisponde

non solo all'esperienza concreta giapponese, dove lo stato interviene dal fuori a favorire accumulazione e innovazione, ma alla stessa logica interiore della «qualità totale». Infatti il controllo su di essa da parte degli operai, mentre aumenta il loro potere «autonomo», accresce l'autonomia responsabile del lavoro, generando possibili «effetti di padronanza», ovvero, come ha sostenuto Charles Sabel, effetti di «democrazia industriale». L'altra faccia della medaglia è invece l'aumento dello stress (che subentra alla diminuita fatica fisica) unito al corporativismo aziendale subalterno. E infine: «È il prezzo più temibile della «drastica diminuzione degli occupati, fino alla divisione in due della società tra lavoro e non lavoro, specializzazione ed emarginazione».

È possibile allora dare un segno diverso, conflittuale, e non solo capitalistico al modello Toyota? I presupposti ci sono tutti. Da un lato infatti, quel modello, sebbene Ohno non lo dica, nacque anche dalle forti istanze agostonianeggianti degli operai giapponesi negli anni Cinquanta, istanze poi «colonizzate» dal capitalismo locale. Dall'altra, recessione e squilibri interni impongono allo stesso Giappone, e a tutte le economie occidentali, scelte produttive diverse, finalizzate, non solo a una diversa distribuzione del lavoro, ma a consumi e investimenti di lungo periodo (come la «Clintonomics» suggerisce). Per di più l'immigrazione «mista» ormai ovunque i caratteri e l'indole della forza lavoro impiegata, culturalmente poco propensa all'ascesi produttivistica. Insomma, dopo l'euforia degli anni 80, la sfida del «capitalismo Zen» davvero non basta più.

### Scienze sociali In Vaticano una nuova accademia

ALCESTE SANTINI

Anche la S. Sede avverte l'urgenza di ripensare, di fronte al variare delle condizioni storiche e all'incessante fluire degli avvenimenti, posizioni già espresse attraverso encicliche e documenti pontifici per far valere il suo punto di vista sul modo di intendere il modello di sviluppo, il progresso dei popoli. Lo ha affermato Giovanni Paolo II nel «motu proprio» reso pubblico ieri, con il quale viene istituita la Pontificia Accademia delle Scienze sociali.

Nell'illustrare l'iniziativa in una conferenza stampa, il cardinal Roger Etchegaray ha osservato che vanno approfonditi e arricchiti «concetti oggi centrali nel pensiero sociale» quali quello del bene comune, di destinazione universale dei beni, di sussidiarietà, di sviluppo dei popoli, di libertà religiosa. Per esempio - ha rilevato il cardinale che è presidente del Pontificio consiglio «Giustizia e Pace» - l'attributo «umano» associato alla nozione di economia, di lavoro, o la congiunzione di idee come «giustizia e carità», «essere e avere» vanno approfonditi ed arricchiti, in un confronto aperto con altre posizioni culturali, perché «deconstruisce» e realizza posizioni sociali che hanno cura di servire l'uomo in tutte le sue dimensioni». Di qui la necessità di un «forum» come l'Accademia di Scienze Sociali per poter dibattere attraverso un «dialogo interdisciplinare» e in «piena autonomia», anche riprendendo al magistero della Chiesa, i grandi temi che dominano questa fase complessa della transizione. Il Papa, nel suo «motu proprio», infatti, afferma che «il mondo non è più spaccato in due blocchi nemici e, tuttavia, si trova di fronte a nuove crisi economiche, sociali e politiche di dimensioni planetarie» e la Chiesa, pur non attribuendosi la competenza di dare risposte tecniche adeguate a queste «sfide gigantesche», «si sente più che mai obbligata a dare il suo contributo per la salvaguardia della pace e per la costruzione di una società degna dell'uomo».

L'Accademia di Scienze Sociali, che viene affiancata alla più antica Accademia delle Scienze (con sezioni di fisica, matematica, astronomia, biologia, medicina), ha come presidente il prof. Edmond Malinvaud del Collège de France, nominato ieri dal Papa, e sarà composta da 40 membri scelti negli atenei cattolici dei cinque continenti: proprio per avere apporti culturali diversi. Sono Jorge Maria Mejia ha spiegato che la nuova Accademia «promuoverà» iniziative aperte anche ai contributi di studiosi di cultura diversa fra cui quelle laiche perché il suo scopo è la ricerca e solo in questo modo i risultati del lavoro interdisciplinare potrà essere utile al magistero della Chiesa.

Giovanni Paolo II ha pensato a questa istituzione sin dall'autunno del 1991, ossia da quando aveva intuito che la dottrina sociale cattolica avrebbe potuto assolvere ai suoi compiti nel mondo di oggi soltanto «con l'ausilio della riflessione razionale e delle scienze umane» perché, «nonostante la validità perenne dei suoi principi di base, essa è condizionata dal mutare delle situazioni storiche». Infatti, se Giovanni XXIII, con le sue due encicliche *Mater et Magistra* e *Pacem in terris*, indicò il cammino verso la ricostruzione sociale e il consolidamento della pace, e Paolo VI con la *Populorum progressio* tracciò il programma per uno sviluppo integrale dei popoli, Giovanni Paolo II, per essere al passo con i tempi, ha dovuto affrontare il problema della dignità del lavoro umano con la *Laborum exercens* e la questione del superamento dei blocchi economici e politici con la *Sollicitudo rei socialis*, mentre con la *Centesimus annus* è stato posto il problema di un nuovo ordine nazionale e internazionale. Una problematica, appunto, che va approfondita anche con la riforma dell'Onu.

La nuova Accademia, perciò, ha l'ambizione di affrontare le nuove sfide della società moderna con la disponibilità, dichiarata dallo stesso Pontefice che l'ha voluta, a «riformulare il dialogo già coltivato nel passato dalla Chiesa perché a livello di ricerca e di confronto con le altre culture ci sia la massima apertura».

Pasqua ebraica & elezioni. La decisione presa introduce una nuova idea di cittadinanza. Ecco perché

## Noi, finalmente ebrei in un'Italia laica

Dalla controversia sulla data delle elezioni il profilo laico dell'Italia moderna esce in fondo rafforzato. Si sono poste le basi per il superamento di un'idea puramente pragmatica della tolleranza, fondata su possibili accomodamenti. Come pure del laicismo integralista che rimuove d'autorità le differenze. La nuova frontiera è il «laicismo laico», multietnico e multiconfessionale.

STEFANO LEVI DELLA TORRE

Tutto sommato, dalla controversia sulla data delle elezioni che avrebbe discriminato gli ebrei l'Italia non esce affatto male. Gli ebrei non hanno avuto timore di rivendicare i loro diritti di cittadini; ampia è stata l'attenzione; le istituzioni e il governo si sono preoccupati di rettificare un errore. Ora, la denuncia pubblica di un errore e la sua correzione sono un carattere tipico della democrazia, e con ciò la se-

conda repubblica, che sembrava inaugurarsi con un passo falso, comincia invece con la riaffermazione proclamata del diritto delle minoranze. Che non è una concessione fatta ad alcuni, bensì riaffermazione di un principio costitutivo della democrazia stessa. Principio arduo, poiché implica il diritto alla doppia e multipla appartenenza: alla cittadinanza italiana (ed europea); alla propria comunità

e identità culturale e religiosa; nonché, prima fra tutte, appartenenza di ogni individuo al genere umano.

Non si trattava di essere «solidali con gli ebrei», ma di attenersi a un principio fondante del concetto di cittadinanza e di laicità dello Stato. Nella polemica, sono infatti emerse diverse concezioni della laicità. Occorre chiarirle e sceglierne tra esse.

La prima la definirei di «laicismo pragmatico»: lo Stato è laico, ma per ragioni di opportunità pratica si adegua agli «usi e costumi» della maggioranza, dunque la Pasqua ebraica è in subordine rispetto alla Pasqua cristiana e alle vacanze di Pasqua. Questo «laicismo pragmatico» che ha ispirato la prima scelta della data delle elezioni, finisce per consociarsi col cattolicesimo (dai «Patti Lateranensi») all'«ora di religione».

La seconda forma di laicismo la definirei «integralista»: per essa lo Stato laico ha il diritto/dovere di imporre il suo laicismo; o, per lo meno, la sua indifferenza nei confronti della sfera religiosa consiste nel farsi un dovere di non tener conto delle esigenze inerenti ad essa. (Così, ad esempio, nelle mense scolastiche non metterebbe conto di rispettare le regole alimentari delle minoranze islamiche o ebraiche; oppure è fatto divieto di esibire contrassegni religiosi personali come lo chador o la croce o la stella di Davide).

La terza forma di laicismo, che definirei «laica», è quella per cui l'indifferenza nei confronti della sfera religiosa è equiparata a quella verso ogni altra identità culturale o ideale, e si sostanzia non già nel non tenere

conto, ma nell'assumersi per principio lo sforzo di garantire il libero esercizio. Certo, «senza oneri per lo Stato», anche se ogni garanzia di un diritto non può non rappresentare «anche» un onere, un «costo della democrazia».

Ora, questo «laicismo laico» a me sembra non solo il più giusto e conseguente, ma anche il più adatto ad affrontare i problemi crescenti delle società multietniche, multiculturali e multireligiose in Europa.

Sorgono conflitti tra i diritti delle comunità etnico-religiose a conservare le proprie tradizioni, e i diritti umani e del singolo (è il caso ad esempio della condizione della donna in certe comunità tradizionali); il caso della clitoridectomia, o delle trasfusioni di sangue, o della

contraccezione e dell'aborto). I rapporti conflittuali tra le diverse sfere del diritto - individuale, pubblico, delle singole comunità etnico-religiose - sono all'ordine del giorno, banco di prova per i nostri sistemi democratici e giuridici. Il nazionalismo, l'etnocentrismo, l'integralismo religioso o laico reagiscono a questa complessità con semplificazioni violente.

Nella storia dell'Europa cristiana la Pasqua ebraica è spesso stata occasione di persecuzione. Molti pogrom si sono scatenati in occasione della Settimana Santa. Che nel 1994 le cose siano andate nel senso inverso, cioè nel senso di una affermazione del diritto di cittadinanza di un'identità distinta, è un esito che dobbiamo agli alti valori etici del laicismo.



Una danza per la festa ebraica del Purim