

---

## Produzione snella e neoliberalismo

Spesso quando si parla del rapporto tra condizione operaia e neoliberalismo si fa riferimento al mercato del lavoro e all'indebolimento dei sindacati. Poco si parla di come si lavora dentro la fabbrica, come se la società fosse pronta a interrogarsi su come un lavoratore possa mettere su famiglia ma non su come lavora. In realtà, i mutamenti sociali sono spesso il riflesso di un cambiamento che si è verificato all'interno delle principali fabbriche internazionali. E' possibile affermare che il neoliberalismo si è plasmato su di un preciso modello produttivo nato nel dopoguerra e arrivato al successo negli anni ottanta: la produzione snella.

### Il Cartellino che cambiò la Produzione

All'origine di tutto fu un cartellino, un semplice pezzo di cartoncino che segnalava l'assenza di un certo materiale nelle scorte dell'azienda, in modo da segnalare immediatamente le richieste del mercato. L'idea era semplice: quando il mercato chiedeva un certo bene, l'azienda finiva le scorte di quel dato prodotto e segnalava la sua mancanza ai team di operai grazie al cartellino e i team di operai immediatamente iniziavano a produrre quel tipo di bene. Inoltre, gli operai dovevano produrre bene, cioè senza difetti, in modo che il prodotto finito potesse essere subito commercializzato senza passare da lunghi e costosi processi di controllo e riparazione.

L'intuizione venne dalla straordinaria mente di Taiichi Ohno, manager della Toyota nel Giappone degli anni '50. L'intuizione non poteva avvenire in altre nazioni, perché il Giappone era un paese distrutto dalla guerra, dove stentava ad emergere una classe media, dove una serie di rivolte operaie erano terminate con licenziamenti di massa, la sconfitta dei sindacati rossi e la creazione di sindacati asserviti all'azienda. C'era quindi la possibilità di fare esperimenti sulla forza lavoro data la fiducia che il management aveva acquisito in seguito alla sconfitta sindacale, mentre la produzione di massa stentava a causa della debolezza della domanda interna.

Ovviamente produrre in base alla domanda significava produrre di più in alcuni momenti e meno in altri. Che fare degli operai in eccesso nei momenti di bassa domanda? Non si poteva precarizzare il nocciolo duro della Toyota, altrimenti si sarebbe rotto il legame fiduciario tra operai e impresa, facendo naufragare qualsiasi sperimentazione produttiva. Si scelse allora la terziarizzazione, ovvero si chiese alle piccole e medie imprese di produrre i componenti per le auto, mentre l'assemblaggio sarebbe rimasto prerogativa della casa madre. Nei momenti di crisi, la Toyota avrebbe semplicemente fermato gli ordini verso i fornitori, senza toccare la sua manodopera diretta a cui sarebbe stato garantito un impiego a vita.

Mentre il mercato del lavoro cambiava per adattarsi alle esigenze delle imprese, creando una dualità tra i lavoratori dell'indotto e quelli della casa madre, la vera svolta era innescata dal controllo operaio. Questo non era più rappresentato da un supervisore umano, ma si basava su un rapporto fiduciario tra impresa e operai. Gli operai potevano svolgere un lavoro più autonomo e più interessante perché lavoravano in team composti da 5-7 lavoratori, e contribuivano alla qualità totale grazie a piccole segnalazioni e riparazioni sul posto di lavoro. Di riflesso, gli operai erano assoggettati alla logica del mercato dettata dal cartellino: la logica de "è il mercato che ce lo chiede" nacque ben prima in fabbrica che nella letteratura accademica e

---

nelle cancellerie occidentali.

## **La Reazione Occidentale**

Solo anni dopo i governi e le aziende occidentali si adattarono al modello produttivo giapponese. Nel mezzo ci furono gli eventi che portarono alla fine dell'era del compromesso socialdemocratico e del modello produttivo di riferimento, ovvero il Fordismo. Nel collasso del Fordismo ha avuto un grande ruolo la necessità di diversificazione dell'offerta: la domanda di prodotti tutti uguali era satura, bisognava venire incontro alle esigenze dei singoli. Non era più l'azienda che creava nuovi prodotti e influenzava il mercato, ma il mercato che creava necessità a cui l'azienda doveva rispondere. Il paradigma Fordista era stravolto.

A cavallo degli anni '70 e '80 i prodotti nipponici invasero i mercati occidentali, e serviva una reazione. La reazione fu quella di seguire il modello produttivo giapponese, da una parte agevolando una legislazione che favorisse l'implementazione di quel modello, dall'altro assorbendo le conoscenze direttamente dalle grandi imprese nipponiche. Fu proprio Margaret Thatcher a fare pressioni per far localizzare una fabbrica Nissan nel Nord Est dell'Inghilterra. Negli stessi anni la General Motors chiese alla Toyota di stabilire una fabbrica in California in modo da soffiare ai nipponici le conoscenze sull'organizzazione del lavoro. Toyota accettò per aggirare i vincoli alle importazioni Giapponesi imposti dall'amministrazione Reagan, perché se tutti i mercati sono liberi, alcuni sono più liberi degli altri.

Al tempo stesso, le aziende europee furono in grado di moltiplicare l'effetto del cartellino grazie all'innovazione tecnologica. Grazie all'introduzione della microelettronica, i computer diventarono un bene di uso comune e il flusso informativo divenne facilmente tracciabile. Moltiplicò la velocità in cui le imprese potevano osservare le richieste del mercato, di conseguenza diventò più semplice capire quali prodotti commercializzare e quali componenti richiedere.

Nel mondo occidentale, la condizione operaia non si è tramutata in quella giapponese a causa dell'assenza del vincolo di fiducia tra operai e management. Spesso il management ha ottenuto un falso consenso basato sulla paura di perdere il posto di lavoro. Ma anche se labile, il consenso è riuscito a stabilire un filo diretto tra operai e management senza la mediazione dei sindacati. Si è andato perdendo il collettivismo operaio in cambio di un individualismo evidenziato dal tramonto dell'idea di classe sociale. Conseguentemente, la lotta operaia non si è tramutata in sciopero ma nell'isolamento mentale dei singoli lavoratori. Solo in alcune fasi il collettivismo operaio è emerso con tutta la sua forza facendo notare di essere vivo sebbene sepolto da una folta nebbia.

## **Fine della storia?**

Gli anni '90 rappresentarono la fine della storia. A causa di una interconnessione sempre più stretta tra le economie mondiali, si crearono i presupposti per applicare lo stesso modello produttivo in tutto il mondo, anche nei paesi che erano stati i più fieri oppositori alla via giapponese.

Oggi la situazione non è cambiata e la fabbrica voluta dalla Thatcher resta il fiore all'occhiello della produzione europea. Il modello produttivo si può modificare solo attraverso la combinazione di un'intuizione organizzativa e di un netto avanzamento tecnologico, ma questi

---

due elementi mancano. In particolar modo, la tecnologia non ha fatto quel balzo necessario allo stravolgimento di paradigma perché negli ultimi anni lo sviluppo tecnologico si è concentrato sui network, ovvero su un continuo scambio di informazione tra gli utenti. Può questo rivoluzionare il modello di lavoro? Probabilmente sì, ma solo parzialmente.

Si può pensare che il flusso informativo possa contribuire a formare una conoscenza operaia condivisa. Così, si potrebbero portare a compimento gli esperimenti svedesi degli anni '80 dove piccoli team di operai non erano solo in grado di assemblare l'intera auto, ma anche di comprendere il significato intrinseco del loro lavoro. Ma si può anche essere dubbiosi, perché il lavoro in team è voce di una cultura solidaristica che tende a scomparire. Dopo anni di comunismo, i lavoratori della Germania Est erano pronti a lavorare in team a causa dell'alta solidarietà tra compagni di lavoro, che si traduceva anche fuori dalla fabbrica. Al contrario, al giorno d'oggi questa solidarietà è svanita, con i giovani che hanno perso la capacità di avere relazioni umane a scapito di quelle sui social network.

Il mix di maggiore conoscenza ma mancata solidarietà potrebbe portare ad una soluzione non ottimale, come il compromesso Fordista della Germania Ovest. Negli anni '70 il modello produttivo tedesco si caratterizzò per la consistente presenza di lavoratori specializzati in grado di svolgere mansioni di grande conoscenza tecnica e ampia libertà individuale. Al contrario, gli immigrati furono condannati alle logiche alienanti proprie del Fordismo e a condizioni di lavoro non accettabili se comparate ai lavoratori tedeschi. Dopo una serie di scioperi selvaggi fu il governo socialdemocratico a proporre i programmi di umanizzazione del lavoro.

Tutto questo potrebbe accadere nuovamente a causa di un circuito della conoscenza che privilegia chi ha un buon livello di istruzione ma che potrebbe affossare anche quei pochi privilegi che gli operai semplici hanno guadagnato con l'introduzione dei team giapponesi. Ci sarebbe bisogno di riaprire il dibattito perduto sull'umanizzazione del lavoro, in grado di trovare le soluzioni migliori prima che i problemi emergano. Sfortunatamente, un governo che volesse parlare di umanizzazione del lavoro al giorno d'oggi sarebbe additato come folle.

[Vuoi leggere il numero uno di Pandora? Scarica il PDF](#)

[Hai apprezzato questo articolo? Sostieni il progetto Pandora](#)