

ρεύονται να δώσουν προτάσεις, τουλάχιστον 3 το μήνα. Κάθε πρόταση κατατάσσεται σε μια κλίμακα αριθμημένη από το 1 ως το 9. Το 1 είναι το *Tokusen* (εκκρεμής) και το 9 το *Kasaku* (εξαιρετική δουλειά), ενώ οι προτάσεις που δεν κατατάσσονται αποκαλούνται *Sengai*. Λέει η εργάτρια:

"Αν η πρότασή μου πάρει τον βαθμό 8 (*Hakkyn*) παίρνω 1000 γιεν. Το *Kasaku* και το *Sangai* δεν ανταμείβονται χρηματικά, αλλά αν όλα τα μέλη της ομάδας δώσουν προτάσεις, η ομάδα τους παίρνει 1500 γιεν. Κρατούμε αυτά τα χρήματα σαν απόθεμα της ομάδας και χρησιμεύουν για να κάνει η ομάδα ένα ταξίδι την Πρωτοχρονιά. Είναι δύσκολο να ανταμείβονται οι προτάσεις. Μόνον όταν η πρόταση βοηθάει στην μείωση του κόστους παραγωγής ανταμείβεται".

Οι καλύτερες προτάσεις καταξιώνονται στην επιχείρηση και παίρνουν ειδικές ανταμοιβές. Πολλές γιαπωνέζικες εταιρίες έχουν προγράμματα διαμορφωμένα απ'αυτές τις προτάσεις. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι πως η Ματσουσίτα όχι μόνο ανταμοίβει τις προτάσεις των υπαλλήλων της αλλά και οργανώνει ολόκληρο το δίκτυο. Τοποθετείται σε κάθε ομάδα ένα μέλος της επιτροπής προτάσεων και ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να γράφουν εισηγήσεις.

Το διάσημο χαρακτηριστικό της Ματσουσίτα είναι η έμφασή της στις πνευματικές αξίες. Εκπαιδεύει τους εργάτες να είναι ειλικρινείς άνθρωποι της επιχείρησης. Ένα είδος φεουδαλικής ηθικής φιλοσοφίας παίζει μεγάλο ρόλο σ'αυτή την επιχείρηση. Η Ματσουσίτα έφτιαξε μια σχολή φιλοσοφίας που εκδίδει ένα μηνιαίο περιοδικό, το *PHP*, γεμάτο από συντηρητικές ιδεολογικές ανοησίες. Δεν είναι υποχρεωτικό για τους εργαζόμενους της Ματσουσίτα να γραφτούν συνδρομητές, αλλά όλοι γίνονται. "Αν θέλεις να πάρεις μια καλή θέση στην επιχείρηση πρέπει να διαβάξεις

το περιοδικό. Πολλές ερωτήσεις στις εξετάσεις για προαγωγή συνδέονται με τη φιλοσοφία της Ματσουσίτα".

Ξαφνιαστήκαμε όταν ακούσαμε τον τρόπο με τον οποίο η εργάτρια ελεγχόταν ολοκληρωτικά. Η δουλειά στην αλυσίδα είναι αναμφίβολα μονότονη. Αν οι εργάτες ελέγχουν την ταχύτητα και υπάρχει μια ξεκούραστη ατμόσφαιρα, μειώνεται σε κάποιο βαθμό η αλλοτρίωση του εργάτη. Μεγαλύτερες και συχνότερες περιοδοί ξεκούρασης, όπως και αύξηση των μισθών είναι επίσης απαραίτητες. Αλλά η Ματσουσίτα προσπαθεί να μειώσει το πρόβλημα της αλλοτρίωσης του εργάτη με την πλήση εγκεφάλου και τον ανταγωνισμό. Η μικρή ομάδα εργασίας προσφέρει κατάλληλο έδαφος για ανταγωνισμό. Τα μέλη της είναι χειραγωγημένα ώστε να αισθάνονται σαν ανώτερα απέναντι σε μέλη άλλων ομάδων, μέσα από τον ανταγωνισμό για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η γυμνή εκμετάλλευση μεταμφιεσμένη με την "φιλοσοφία της Ματσουσίτα". Οι "7 πνευματικές αξίες" που διακηρύσσει η εταιρία είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η εθνική υπηρεσία μέσω της βιοχανίας.
- 2) Δικαιοσύνη.
- 3) Αρμονία και συνεργασία.
- 4) Αγώνας για βελτίωση.
- 5) Ευγένεια και μετριοφροσύνη.
- 6) Ρύθμιση και αφομοίωση.
- 7) Ευγνωμοσύνη.

Κάθε πρωί οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να επαναλαμβάνουν αυτές τις λέξεις, και μετατρέπονται ασυνείδητα σε ανθρώπους της εταιρίας. Προσπαθούν ασυναίσθητα να ξεχάσουν την υλική φτώχεια τους, και διαστάζουν να αμφισβητήσουν την πολιτική της εταιρίας και της κοινωνίας συνολικά. Και η δεκάλεπτη ομιλία, το *Shokan*, είναι ένας ακόμη αποτελεσματικός τρόπος για την οικειοποίηση των εργατών από την εταιρία. Κανείς δεν μπορεί να κριτικάρει την πολιτική

της εταιρίας, γιατί όλοι κατευθύνονται από την φιλοσοφία και τις αξίες της Ματσουσίτα. Και έχοντας κάποιος να πείσει τους άλλους, είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να πεισθεί ο ίδιος.

Στον χώρο δουλειάς, το συνδικάτο δεν παίζει κανένα σχεδόν ρόλο. Όπως πολλά μεγάλα συνδικάτα στην ιδιωτική βιομηχανία της Ιαπωνίας, το συνδικάτο της Ματσουσίτα είναι το τυπικό συνδικάτο μιάς επιχείρησης. Με σύνθημα τη φράση "παλεύουμε για τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εργατών στην οικονομία της αγοράς" το συνδικάτο δεν οργάνωσε ποτέ μια απεργία. Σε ερωτήσεις μας όπως: "Μπορούσε ποτέ να σε βοηθήσει σε ένα πρόβλημά σου με την δουλειά;" απαντούν, "Ξέρεις κανένα που τον βοήθησαν;", "Μιλάς για συνδικαλιστικά ζητήματα στη δουλειά;", η απάντηση είναι απλά "όχι". "Αν χρειαστώ βοήθεια στη δουλειά μου πάω στον ομαδάρχη μου και όχι στο συνδικάτο" συμπληρώνουν.

Οι εργάτες δεν πληρώνονται για τις δραστηριότητες των κύκλων *Q.C.* Συναντιούνται για να συζητήσουν τις αυξήσεις της παραγωγικότητας "αυτόνομα", άρα δεν πρέπει να πληρώνονται. Αυτή είναι η λογική της επιχείρησης και η πραγματικότητα της "ανθρωποίησης της εργατικής ζωής". Δεν πρόκειται για τίποτα άλλο παρά για απάτη. Λένε επίσης πως η συμμετοχή στους *Q.C.* είναι απόλυτα εθελοντική, αλλά κανείς δεν μπορεί να φύγει για το σπίτι του όταν συνεδριάζουν. "Εθελοντική" εδώ σημαίνει άορατη καταπίεση. Όποιος αρνείται να συμμετάσχει στη συνάντηση των *Q.C.* εξορίζεται από την ομάδα.

Στον ιδιωτικό τομέα πολλοί εργαζόμενοι αναγκάζονται να συμμετέχουν στους κύκλους *Q.C.*, να κάνουν προτάσεις, να ανταγωνίζεται ο ένας τον άλλο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι μορφές του ελέγχου των εργαζομένων μέσα από

τις μικρές ομάδες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά υπάρχουν και κοινά χαρακτηριστικά με την περίπτωση της Ματσουσίτα, όπως π.χ. η πλύση εγκεφάλου, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η αόριστη καταπίεση, η απουσία συνδικαλιστικής δράσης στον χώρο δουλειάς.

Ο αγώνας των εργατών της J.N.R.

Ο έλεγχος της εργασίας μέσα από τις μικρές ομάδες εισήχθηκε επίσης και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Υπάρχουν εκεί δυνατά συνδικάτα, ειδικά στους σιδηροδρομικούς (JNR) και στους ταχυδρομικούς. Οι δημόσιοι υπάλληλοι βρήκαν τρόπους για να αντισταθούν στην αναδιοργάνωση του χώρου δουλειάς, η οποία επιδρά ξεκάθαρα τόσο στη δύναμη του συνδικάτου όσο και στις ζωές τους.

Από το 1970 έως το 1971 στα εργοτάξια των Εθνικών Σιδηροδρόμων της Ιαπωνίας, οργανώθηκαν από τη διεύθυνση μικρές ομάδες που αποκαλούνται "ομάδες μελέτης για την αύξηση της παραγωγικότητας". Η διεύθυνση στόχευε σε μια "επανάσταση στις συνειδήσεις των εργαζομένων" για την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα συνδικάτα των Εθνικών Σιδηροδρόμων Ιαπωνίας (JNR), δηλαδή το συνδικάτο εργαζομένων στους σιδηροδρόμους (Kokuro) και το συνδικάτο των μηχανικών (Doro) ήταν τα συνδικάτα κλειδιά, τα κομβικά σημεία του γιαπωνέζικου εργατικού κινήματος. Στο παρελθόν η διεύθυνση προσπάθησε πολλές φορές να περιορίσει τη δύναμή τους, αλλά πάντα αποτύγχανε. Για παράδειγμα, η διεύθυνση έφτιαξε ένα συνδικάτο απεργοσπαστών το Tetsuro και έτσι διαχωρίστηκαν οι εργάτες από τα δύο μαχητικά συνδικάτα. Αυτή τη φορά η διεύθυνση έφτιαξε τις "ομάδες μελέτης για την αύξηση της παραγωγικότητας" (Seiunken). Τυπικά η εκστρα-

ま 選 束

Πρωινή συγκέντρωση στο τρσσι ηλεκτρονικών Matsuhita. Με βιβλιές υποκλίσεις ευχαριστούν οι εργαζόμενοι τη διεύθυνση για τις διακρίσεις που τους προσφέρει.



τεία για την παραγωγικότητα δεν έχει σχέση με τα συνδικάτα. "Θέλουμε μόνο να εξετάσουμε την πορεία της παραγωγικότητας", είπε ένα μέλος της ομάδας. Θεωρητικά η εκστρατεία για την παραγωγικότητα πρέπει να συνδεθεί με τις "αυτόνομες" μικρές ομάδες. Μ'αυτή την έννοια η απάντησή του ήταν σωστή, αλλά στη πράξη η εκστρατεία προωθήθηκε από την διεύθυνση για να αλλάξει η ισορροπία στο χώρο δουλειάς προς όφελος των αφεντικών. Η δομή της κίνησης Marusei διαφέρει από εργαστήριο σε εργαστήριο, αλλά συνοψίζεται ως εξής:

1) Ο σταθμάρχης υπηρετεί σαν πρόεδρος της ομοσπονδίας των ομάδων μελέτης, ενώ οι τομεάρχες είναι οι αντιπρόεδροι. Οι επιστάτες είναι οι συντονιστές. Αυτό είναι το προεδρείο της κίνησης για την παραγωγικότητα στο σταθμό. Με την επίβλεψη του προεδρείου οι ομάδες μελέτης, οι οποίες αποτελούνται από 5 έως 7 μέ-

λη, οργανώνονται στο χώρο της δουλειάς. Οι επικεφαλές των ομάδων επιλέγονται ανάμεσα από τα μέλη, και στρατολογούν καινούργια. Συχνά προτρέπουν τους συνδικαλισμένους εργάτες να εγκαταλείψουν το Kokuro ή το Doro και να μπουν στο κίτρινο συνδικάτο.

2) Υπάρχουν πολλές εξετάσεις που συνδέουν την ποιότητα της εργασίας με την προαγωγή μέσα στην JNR. Ο οδηγός τραίνου, ο ελεγκτής, ο μηχανουργός, όλοι πρέπει να περάσουν από εξετάσεις μέσα στην κίνηση για την παραγωγικότητα. Υπαινίσσονται πως "αν μπεις στην ομάδα μελέτης για την αύξηση της παραγωγικότητας, θα περάσεις τις εξετάσεις".

3) Σε μερικές περιπτώσεις, όλοι οι υπάλληλοι σε ένα σταθμό χωρίζονται σε μικρές ομάδες και ενσωματώνονται στην εκστρατεία για την παραγωγικότητα. Ήταν το ιδανικό σχήμα για την εταιρία, και έτσι έγινε το μοντέλο. Είχε την ίδια λειτουργία

με τους κύκλους *Q.C.* στον ιδιωτικό τομέα. Οι εργάτες αναγκάστηκαν να είναι πάντα ενήμεροι για την πορεία της αποδοτικότητας, και συνδέθηκαν "αυτόνομα" με την κίνηση για την αύξηση της παραγωγικότητας. Συναντιόντουσαν μια φορά τη βδομάδα ή κάθε μέρα μετά τη δουλειά για να συζητήσουν την αύξηση της παραγωγικότητας με τη μέθοδο της "κριτικής και αυτοκριτικής" μέσα στη μικρή ομάδα. Η εκστρατεία για την παραγωγικότητα ήταν κατά κάποια έννοια μια "πνευματική" κίνηση, που στόχευε στην "επανάσταση στις συνειδήσεις των υπαλλήλων της *JNR*". Μια αναφορά λέει:

"Οι ομαδάρχες στέλνονται να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια μιάς βδομάδας. Παίρνουν μαθήματα πάνω στην αύξηση της παραγωγικότητας, όπως και για διάφορες θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων. Αλλά το πιο σημαντικό είναι η συνάντηση που γίνεται το τελευταίο βράδυ. Μπροστά σ' ένα αναμένο κερι, ζητείται από κάθε εργάτη να ορκιστεί πως θα δουλέψει για την αύξηση της παραγωγικότητας στη δουλειά του. Ένας εργαζόμενος αρχίζει να κλαίει και εξομολογείται: "Ντρέπομαι για την αδιαφορία μου σχετικά με την απόδοσή μου". Η ατμόσφαιρα γίνεται συγκινητική. Ένας άλλος λέει: "Για μια καινούργια *JNR*" και μετά όλοι μαζί "...Για μια καινούργια *JNR*".

Όταν ξέρουμε πως η *JNR* είναι ένα οχυρό μαχητικών συνδικαλιστών και οι εργαζόμενοι εκεί είναι σωστά οργανωμένοι, γίνεται σαφές το νόημα του συνθήματος "για μια καινούργια *JNR*". Η καινούργια *JNR* θα είναι από-συνδικαλισμένη ή τουλάχιστον ελεύθερη από τους μαχητικούς συνδικαλιστές. Η ανάπτυξη της εκστρατείας για την παραγωγικότητα συμπίπτει με τον αυξανόμενο αριθμό ανέν-

τιμων πρακτικών πάνω στην εργατική τάξη.

Στην αρχή τα δυο μαχητικά συνδικάτα στην *JNR* δεν έδωσαν και μεγάλη προσοχή στην εκστρατεία για την παραγωγικότητα. Αλλά όταν αργότερα έγινε σαφές πως η διεύθυνση προωθεί μια σειρά επιθετικών πρακτικών ενάντια στους εργαζόμενους, όπως π.χ. με τον υπαινιγμό ότι θα πάρουν προαγωγές όσοι εγκαταλείπουν τα δύο συνδικάτα, με σκοπό να προσελκύσουν όσους συνδικαλισμένους γίνεται περισσότερους στην εκστρατεία, τα δύο συνδικάτα αντεπιτέθηκαν στην *Marusei*. *Marusei* έγινε η κοινή λέξη που υποδήλωνε την κίνηση για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εξασθένησης των αγωνιστικών συνδικάτων. Σε εργοτάξια που οι συνδικαλισμένοι εργάτες συμμετείχαν σε ομάδες μελέτης, πείστηκαν να τις εγκαταλείψουν. Μετά την παρέμβαση συνδικαλισμένων εργατών δεν πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις για την προώθηση της εκστρατείας παραγωγικότητας.

Από την άλλη μεριά, ένα μεσολαβητικό δικαστήριο (*Koroi*) αποφάνθηκε πως οι αρχές της *JNR* είχαν ανακατευθεί παράνομα με τις δραστηριότητες των συνδικάτων και καλούσε τις αρχές της *JNR* σε απολογία. Ήταν η πρώτη νίκη για τους εργάτες. Ταυτόχρονα μέλη των κομμάτων της αντιπολίτευσης στο κοινοβούλιο ξεκίνησαν μια έρευνα για τις πρακτικές που απαγορεύονταν από το νόμο. Η εκστρατεία *Marusei* έγινε το πολιτικό ζήτημα της μέρας. Στις 27 Οκτώβρη 1971 η διεύθυνση της *JNR* γνωστοποίησε στα δύο συνδικάτα ότι η *Marusei* θα αναβάλλονταν για δύο μήνες και πρότεινε να φτιαχτεί μια κοινή επιτροπή για να λύσει τις εργατικές διαφορές. Τα δύο συνδικάτα νίκησαν γιατί η εκστρατεία δεν επαναλήφθηκε και τα εργοτάξια της *JNR* παρέμειναν προμαχώνες του για-

πωνέζικου εργατικού κινήματος. Τώρα όμως και πάλι αρχίζει μια νέα επίθεση της διεύθυνσης και της κυβέρνησης ενάντια στα συνδικάτα της *JNR*.

Ο έλεγχος στην εργασία μέσω των μικρών ομάδων στο ταχυδρομείο

Η εισαγωγή του συστήματος του ελέγχου της εργασίας μέσω των μικρών ομάδων αντιμετώπισε προβλήματα και στο ταχυδρομείο. Η δουλειά στο ταχυδρομείο βασίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της σε χειρωνακτική εργασία. Αυτό σημαίνει πως ο έλεγχος που έχουν πετύχει οι εργαζόμενοι στο χώρο δουλειάς τους εδώ και έναν αιώνα παίζει αποφασιστικό ρόλο. Οι μεγαλύτεροι εργάτες διδάξαν στους νεώτερους πως είναι τα πράγματα στο χώρο δουλειάς και τη σημασία της εργατικής αλληλεγγύης. Από το 1955 έως το 1960 το συνδικάτο ταχυδρομικών πέτυχε διάφορες νίκες εις βάρος της διεύθυνσης, όπως π.χ. η αλλαγή στην πολιτική που απαγόρευε στη διεύθυνση να διεξάγει συλλογικές διαπραγματεύσεις με απολυμένα συνδικαλιστικά στελέχη, απασχόληση για περισσότερους εργαζόμενους, επαναπασχόληση των ευκαιριακών εργαζομένων και προσπάθεια κατάργησης των διαφορών τους με το μόνιμο προσωπικό κ.λ.π. Η κύρια τακτική του συνδικάτου ήταν η διατήρηση του ελέγχου από τους εργαζόμενους στο ταχυδρομείο. Ήταν πολύ αποτελεσματική και κάθε φορά αποδεικνύονταν η δύναμη του συνδικάτου στο εργοτάξιο.

Το 1961 η διεύθυνση του ταχυδρομείων ενέκρινε τη νέα πολιτική που σχεδιάστηκε έτσι ώστε να σπάσει τη δύναμη του συνδικάτου. Είχε τρεις συνιστώσες: 1) Οι επόπτες πρέπει να μισούν τους συνδικαλισ-

μένους εργάτες και να τους αποκαλούν "αντιδραστικούς"! 2) Αλλαγή της ατμόσφαιρας στο εργοστάσιο προς όφελος της διεύθυνσης. Οι ταχυδρομικοί "πρέπει να είναι πρώτα παράλληλοι του ταχυδρομείου και έπειτα συνδικαλισμένοι". 3) Να πάνε με την πλευρά της διεύθυνσης οι αρχαιότεροι εργάτες ή οι φυσικοί ηγέτες στους χώρους δουλειάς. Το 1963 παρουσιάστηκαν επίσημα στα εργοτάξια οι μικρές ομάδες. Το συνδικάτο αντιτάχθηκε σ' αυτή την κίνηση, αλλά ήταν δύσκολο να παλέψει αποτελεσματικά, αφού οι μικρές ομάδες ήταν η τυπική νομιμοποίηση μιάς κατάστασης που ίσχυε αρκετό καιρό πριν. Η νέα κίνηση απλά αναγνώριζε νομικά την ιστορία και διόριζε ομαδάρχες από τους αρχαιότερους εργάτες. Ο νεοδιορισμένος ομαδάρχης πληρωνόταν λίγο παραπάνω, αλλά το ποσόν δεν ήταν σημαντικό.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ

Η διεύθυνση απέφευγε ακόμα την άμεση αντιπαράθεση και συγκέντρωνε τις προσπάθειές της στην οργάνωση και εκπαίδευση μελών του πυρήνα της κίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των μικρών ομάδων. Εκείνη την εποχή ξεκίνησαν διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια στην Ταχυδρομική Ακαδημία. Ομαδάρχες πιστοί στη διεύθυνση στάλθηκαν για μεταπτυχιακά μαθήματα. Το εκπαιδευτικό μάθημα έπαιξε ένα σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση του χώρου δουλειάς. Η διεύθυνση μπορούσε να κάνει οτιδήποτε μέσα στην τάξη χωρίς να το ξέρει το συνδικάτο. Οι ομαδάρχες πιέζονταν να εγκαταλείψουν το συνδικάτο και τους ζητούσαν να έχουν ρόλο-κλειδί στην αλλαγή της ατμόσφαιρας στο χώρο δουλειάς προς όφελος της διεύθυνσης. Ταυτόχρονα τα εκπαιδευτικά μαθήματα για τους καινούργιους παρατείνονταν και τους προέτρεπαν είτε να

μην συνδικαλιστούν είτε να μπουν στο κίτρινο συνδικάτο. Το συνδικάτο των ταχυδρομικών (*Zentei*) απαίτησε από την διεύθυνση να σταματήσει την αντισυνδικαλιστική της πολιτική και έκανε πολλούς αγώνες στη διάρκεια της δεκαετίας του '70. Ο αποφασιστικός αγώνας ήταν το 1978-79 ενάντια στην *Marusei*. Απολύθηκαν πολλοί εργάτες και τελικά το συνδικάτο ηττήθηκε. Η ανάπτυξη του ελέγχου της εργασίας μέσω των μικρών ομάδων μπήκε σε ένα νέο στάδιο.

τρία στάδια

Μπορούμε να χωρίσουμε την ιστορία των μικρών ομάδων στο ταχυδρομείο σε τρία στάδια:

- 1) Την περίοδο της τυπικής εγκατάστασης των μικρών ομάδων στο ταχυδρομείο, και την εκπαίδευση των μελών του πυρήνα, 1963-1969.
- 2) Την περίοδο της αναδιοργάνωσης του χώρου δουλειάς και την αντίσταση σ' αυτή την αναδιοργάνωση, 1970-1979.
- 3) Την περίοδο της νέας ανάπτυξης, 1980 και πέρα.

Το 1980 η διεύθυνση των ταχυδρομείων ερεύνησε τις δραστηριότητες των μικρών ομάδων εκείνη την εποχή και κατέληξε στα εξής:

"Η μέθοδος της διεύθυνσης να εκπαιδευτεί ένας ανώτερος υπάλληλος και να του δοθεί ένα ατομικό κίνητρο (αν δουλεύεις περισσότερο, και πάρεις προαγωγή) απεδείχθη αναποτελεσματική. Υπάρχουν άγραφοι νόμοι στο εργοτάξιο, στους οποίους υπόκειται ο υπάλληλος. Οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται ή τουλάχιστον επηρεάζονται σημαντικά απ' αυτούς. Εργάζονται με μια το λιγότερο "σκληρή" σταθερότητα σε ένα σύνολο άγραφων νόμων του εργοτάξιου. Ο εργαζόμενος φοβάται πως αν παρεκκλίνει πολύ από την καθιερωμένη πρακτική θα καταδικαστεί σαν ύποπ-

τος, κακομαθημένος ή σαν προδότης. Άρα πρέπει ταυτόχρονα να αλλάξουμε το άτομο και το περιβάλλον του, ολόκληρο το χώρο δουλειάς του".

Πώς μπορεί να τα αλλάξει και τα δυο μαζί η διεύθυνση; Η καθυστέρηση της ένταξης του ταχυδρομείου στο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του χώρου δουλειάς, επέτρεψε στη διεύθυνση να εφαρμόσει το ιδανικό σύστημα ελέγχου της εργασίας από τα πιο προχωρημένα και πετυχημένα παραδείγματα του κόσμου των γιαπωνέζικων επιχειρήσεων. Μετά την προσεκτική μελέτη θεωριών κοινωνικής συμπεριφοράς και διαφόρων μοντέλων του ιδιωτικού τομέα, η διεύθυνση των ταχυδρομείων σχεδίασε μια καινούργια πολιτική: το πρόγραμμα που θα δώσει ζωή στο χώρο δουλειάς ή το πρόγραμμα ανάπτυξης του χώρου δουλειάς.

πλαστική αυτονομία

Αυτό το πρόγραμμα βασίζεται στη φιλοσοφία πως οι άνθρωποι δουλεύουν σκληρά όταν ξέρουν ότι είναι υπεύθυνοι για τη μοίρα τους, ή πως οι άνθρωποι θα θυσιαστούν για την εταιρία τους όταν θα διαπιστώσουν ότι μέσα από την ικανοποίηση στη δουλειά τους μπορούν να πετύχουν το δικό τους "αυτόνομο" σκοπό. Λέει η διεύθυνση "ο καθένας έχει μια δημιουργική ικανότητα ή κάποιο είδος ικανότητας. Ο έλεγχος της εργασίας μέσω των αυτόνομων σκοπών αποβλέπει στη χρησιμοποίηση ολόκληρης της ανθρώπινης ικανότητας." Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, όλοι οι εργάτες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες 5-10 ατόμων και κάθε άτομο σαν μέλος μιάς ομάδας εργασίας θα πρέπει να συνδέσει το δικό του σκοπό με κείνο της ομάδας. Η αποδοτικότητα δεν θα εξαρτάται από τις επίσημες εντολές του επόπτη, αλλά θα

αποτελεί αυτόνομο καθήκον κάθε ομάδας.

Οι εργαζόμενοι θα γευτούν δέκα χαρές δουλεύοντας μέσα στην ομάδα:

1) Θα ξεπεράσουν τα κατώτερα κόμπλεξ.

2) Θα εκτιμήσουν την απόδοσή τους.

3) Θα κάνουν το καθήκον τους από μόνοι τους.

4) Θα αναγνωρίσουν την έμφυτη ικανότητά τους.

5) Θα αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

6) Θα αντιληφθούν τη δυναμική εξέλιξη των ικανοτήτων τους.

7) Θα συνεργαστούν με φίλους πάνω σ' ένα σχέδιο.

8) Θα κερδίσουν τη φιλία ή την αγάπη.

9) Θα δουλεύουν για μια καλή εταιρία.

10) Θα έχουν υλικές απολαύσεις.

Οι εργάτες υποχρεώνονται να αισθάνονται ευχαρίστηση μόνο όταν συνδέουν ολόκληρη τη ζωή τους με την εταιρία.

Το κλειδί της νέας πολιτικής της διεύθυνσης είναι η μικρή ομάδα. Κάτω από την προσεκτική της καθοδήγηση μια μικρή ομάδα διεκπεραιώνει "αυτόνομα" τη διαδικασία "σχεδίασε-πράξε-βλέπε". Οι εργάτες συζητούν για το στόχο τους μέσα στη μικρή ομάδα, προσπαθούν να τον πετύχουν μαζί με τα υπόλοιπα μέρη, και κατόπιν συζητούν γι' αυτά που πέτυχαν μέσα στην ομάδα. Σε ολόκληρη τη διαδικασία φαίνεται ότι οι εργάτες ενώθηκαν από μόνοι τους, αυτόνομα, αλλά βέβαια το όλο σχέδιο είναι προσεχτικά φτιαγμένο και κατευθύνεται από την διεύθυνση. Το συνδικάτο δεν παίζει κανένα ρόλο γιατί "είναι δικαίωμα της διεύθυνσης να σχεδιάσει και να ελέγξει την διαδικασία της εργασίας".

Η διεύθυνση βλέπει δυο πλεονεκτήματα στη δημιουργία των μικρών ομάδων. Πρώτο εντείνει το αίσθημα ιδιοκτησίας ανάμεσα στα μέλη της

ομάδας και δεύτερο βοηθάει στην ανάπτυξη αλληλεγγύης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τους επόπτες.

Οι εργάτες που διορίζονται ομάδάρχες σε γενικές γραμμές αρχίζουν να αισθάνονται ανώτερα απέναντι στους συναδέλφους τους, αν και ο μισθός τους είναι ελάχιστα μεγαλύτερος από των άλλων. Στέλνονται σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ενθαρρύνονται να θεωρούν τους εαυτούς τους ανώτερους. Μερικές φορές στέλνονται να εργαστούν σε επιχειρήσεις-μοντέλα όπως π.χ. η εταιρία Ματσουσίτα. Εντυπωσιάζονται από την επιτυχία των δραστηριοτήτων των μικρών ομάδων. "Μπορώ να παίξω ένα τέτοιο ρόλο στο χώρο δουλειάς σαν επόπτης. Δεν είμαι μικρός." Δεν έρχονται πια στις συναντήσεις του συνδικάτου και αρχίζουν να οργανώνουν τις δραστηριότητες της ομάδας προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Αυτό είναι το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη των μικρών ομάδων.

Οι δραστηριότητες της ομάδας αρχίζουν με ακίνδυνα θέματα: μελέτη του ταχυδρομικού δικαίου, καθαριότητα στο χώρο δουλειάς. Έπειτα περνάει στο δεύτερο στάδιο: συνάντηση της ομάδας μια φορά τη βδομάδα. Οι ομάδάρχες περνούν τον περισσότερο εργάσιμο χρόνο τους εποπτεύοντας και τον λιγότερο στην άμεση παραγωγική διαδικασία. Τα θέματα των εβδομαδιαίων συναντήσεων στην αρχή παραμένουν ακίνδυνα: πώς θα βελτιωθεί η ταχυδρομική εξυπηρέτηση, ή μελέτη των ταχυδρομικών κανονισμών. Όταν οι συναντήσεις αρχίζουν να γίνονται τακτικά και οι εργάτες τις συνηθίζουν, περνάει στο τρίτο στάδιο: πώς θα αυξηθεί η αποδοτικότητα και πώς θα ανταγωνίζε-ται ο ένας τον άλλο.

Στο δικό μας χώρο δουλειάς, εμείς σαν μέλη του συνδικάτου, αρνούμαστε να παρευρισκόμαστε στις συνα-

ντήσεις της ομάδας. Γι' αυτό οι δραστηριότητες των μικρών ομάδων μένουν στάσιμες και διατηρείται η δύναμη του συνδικάτου. Αλλά στα ταχυδρομεία όπου οι συνδικαλισμένοι εργάτες είναι μειοψηφία, οι λειτουργίες των μικρών ομάδων ανθούν. Η κατάσταση των εργατών εκεί κρούει τον κώδωνα του κινδύνου. Ένας εργάτης λέει:

"Η ατμόσφαιρα στο εργαστήρι χειροτερεύει. Αισθανόμαστε να πιγόμαστε από τους "αυτόνομους" στόχους που μας επιβάλλουν: γράψε προτάσεις, γράψε για την ομάδα μας, να βοηθάει ο ένας τον άλλο, πιάσιμο της νόρμας κ.λ.π. Ειπώθηκε πως η συζήτηση στην ομάδα είναι η καλύτερη μέθοδος για να λύνονται τα διάφορα προβλήματα. Αλλά αν τα αποτελέσματα από τις σκέψεις της ομάδας είναι προκαθορισμένα, η συζήτηση στην ομάδα είναι χάσιμο χρόνου. Πάντα αρνούμαι να μιλήσω στις συζητήσεις, αν και θέλω να εκφράσω την αηδία μου για τις λειτουργίες της ομάδας που καθορίζει η διεύθυνση."

αυξανόμενος ανταγωνισμός

Η κατάσταση αρχίζει να πλησιάζει τις συνθήκες που επικρατούν στην Ματσουσίτα. Λέει ένας συνδικαλιστής που δουλεύει εκεί:

"Το καθήκον για τη βελτίωση της αποδοτικότητας οδηγεί αναπόφευκτα στην αύξηση του ανταγωνισμού. Στο παρελθόν κανείς δε έλεγε "είσαι τεμπέλης" ή "αρκετά ξεκουράστηκες", ενώ τώρα λέει ο ομάδάρχης ξεδιάντροπα: "Δυστυχώς η ομάδα μας έχει ακόμη μερικά μη αποδοτικά μέλη. Είναι ντροπή μας." Το είπε σε μια συνάντηση όλων των υπαλλήλων. Είμαστε ενάντια στη λειτουργία των μικρών ομάδων, αλλά δεν μπορούμε να βρούμε ένα τρόπο να αντεπιτεθούμε". Στο δικό μας εργοτάξιο η συνάντηση της ομάδας γίνεται στις 3 μ.μ. την Κυρια-

Στη σκιά του οικονομικού θαύματος: Χαρακτηριστικό εργαστήριο στην Οζάκα —στενό, σκοτεινό, βρώμικο. Οι εργάτες παράγουν με τις παμπάλαιες μηχανές βίδες για τους μεγαλοεπιχειρηματίες. Πληρώνονται 40% λιγότερο απ'ότι οι συνάδελφοί τους στα τρασ.



κή. Τα μέλη του συνδικάτου δεν παίρνουν μέρος. Οι ομαδάρχες, που οι περισσότεροι είναι μέλη του συνδικάτου, είναι αμήχανοι, αλλά πρέπει να συζητήσουν θέματα που έχουν δοθεί από την διεύθυνση με τους ανοργάνωτους εργάτες. Αυτή η ιστορία μάλλον θα τελειώσει γιατί η εθνική ηγεσία του συνδικάτου διέταξε τα μέλη της να συμμετέχουν στις συζητήσεις, να παίρνουν πρωτοβουλίες στους χώρους δουλειάς ώστε να επηρεάζουν τους ανοργάνωτους εργά-

τες. Αλλά εδώ υπάρχει το άλυτο πρόβλημα του πώς μπορούμε να παίρνουμε πρωτοβουλίες στο χώρο δουλειάς συνεργαζόμενοι με τις μικρές ομάδες.

προοπτικές

Όπως έχουμε δει, στο πιο προχωρημένο στάδιο του συστήματος ελέγχου της εργασίας μέσω των μικρών ομάδων, οι εργάτες ελέγχονται απόλυτα από τη διεύθυνση, τόσο σωμα-

τικά όσο και πνευματικά. Ολόκληρη η ζωή τους συνδέεται με τους σκοπούς της επιχείρησης, την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργάτες πιστεύουν πως είναι αυτόνομοι ή ανεξάρτητοι, αλλά η διεύθυνση τους οδηγεί προσεχτικά προς την επίτευξη του διευθυντικού στόχου, ώστε τελικά οι εργάτες να σκέφτονται μόνο για τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Οι μικρές ομάδες εύκολα μετατρέπονται σε τυφλές ομάδες πιστές στη διεύθυνση, ενώ παράλληλα εξασκούν

ποικίλες πιέσεις στους διαφωνούντες. Για παράδειγμα, στη Νισσάν οι διαφωνούντες δέχονται παρενοχλήσεις και βίαιες επιθέσεις. Υπάρχει η περίπτωση του κ. *Yagi* εργάτη στο εργοστάσιο *Oppama* της Νισσάν. Τον Οκτώβρη του 1979 αντιτάχθηκε στην απόλυση διαφωνούντων εργατών. Από τότε άρχισε να δέχεται βίαιες επιθέσεις. Οι επόπτες και τα τσιράκια τους έχυσαν πάνω του έναν κουβά νερό, τον χτύπησαν και τον βασάνισαν σχεδόν μια μέρα ολόκληρη. Μετά την αναφορά του για το γεγονός, το σύστημα της μικρής ομάδας έπαιξε σπουδαίο ρόλο. Στις συναντήσεις της ομάδας του μερικοί εργάτες τον κατέκριναν για την χαμηλή επίδοση της ομάδας. Συγκυριακά λάθη έγιναν σκόπιμα για να τον ξεφορτωθούν. "Έκανες πολλά λάθη και μ'αυτά μπερδέψες την ομάδα μας. Ανέλαβε τις ευθύνες σου. Πρέπει να παραιτηθείς από την εταιρία." Η μικρή ομάδα μετετράπηκε σε αντικανονικό δικαστήριο.

Ο κίνδυνος του συστήματος των μικρών ομάδων

Το σύστημα εργασίας μέσα από τις μικρές ομάδες είναι επικίνδυνο για τα ελεύθερα και ανεξάρτητα συνδικάτα. Οι γραφειοκράτες συνδικαλιστές, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα, έχουν μια διαφορετική άποψη γι'αυτό το σύστημα. Η άποψή τους είναι πως το σύστημα εξυπηρετεί τη συμμετοχή των εργατών και βελτιώνει την ποιότητα ζωής στη δουλειά. Μερικά αφεντικά λένε ότι είναι καλύτερο από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις γιατί οι τελευταίες επιδιώκουν την ικανοποίηση μόνο άμεσων αιτημάτων. Όμως θα πρέπει να θυμόμαστε πως οι γιαπωνέζοι εργάτες δεν έχουν πετύχει την ικανοποίηση ούτε των "μόνο άμεσων αιτημάτων". Χαμηλοί μισθοί, μικρές περίοδοι ανάπαυσης, αυξανόμενη απόδοση, δικαιολογούνται

από τους γραφειοκράτες με την πρόφαση των "μακροχρόνιων συμφερόντων των εργατών στην οικονομία της αγοράς", π.χ. να νικήσουν στον πόλεμο μεταξύ των εταιριών.

Στην πραγματικότητα οι μικρές ομάδες συγκρίνονται με τις μονάδες του στρατού. Όλες οι προσπάθειες αποσκοπούν στο να χάσουν οι εργάτες την ταξική τους συνείδηση και να υπακούουν τυφλά στην πολιτική της επιχείρησης. Αξίζει να θυμόμαστε ότι η "εθνική υπηρεσία μέσω της βιομηχανίας", μια από τις επτά πνευματικές αξίες της Ματσουσίτα, ήταν το όνομα της υποστηριζόμενης από την κυβέρνηση "Μιλιταριστικής Πατριωτικής Βιομηχανικής Ένωσης" κατά τη διάρκεια του πολέμου, η οποία είχε φτιαχτεί πάνω στο ναζιστικό μοντέλο του *Arbeitsfront*. Οι γραφειοκράτες του συνδικάτου ξεχνούν ποιά είναι τα πραγματικά συμφέροντα των εργατών και την ανάγκη να μπει η αλληλεγγύη των εργατών πάνω από τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Είναι εύκολο να τους κριτικάρουμε, αλλά είναι δύσκολο να σκεφτούμε πώς μπορούμε να παλέψουμε αποτελεσματικά ενάντια στη μέθοδο ελέγχου της εργασίας. Σε μια συνάντηση του συνδικάτου των Ταχυδρομικών, ένας ανώτερος υπάλληλος είπε "δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση για την αναζωογόνηση του προγράμματος για το χώρο δουλειάς." Πρέπει να ξεπεράσουμε και να υπενομεύσουμε αυτό το σύστημα ελέγχου της εργασίας μέσω των μικρών ομάδων, διατηρώντας την εργατική αλληλεγγύη στο εργοτάξιο. Δεν ξέρουμε ακόμα πώς θα κάνουμε κάτι τέτοιο. Πολύ γενικά μπορούμε να πούμε πως το πιο σημαντικό είναι να αναζωογονήσουμε τις συνδικαλιστικές λειτουργίες στο χώρο δουλειάς. Ευτυχώς, συνδικαλιστές και επιστήμονες από κοινού με μαχητικούς αγωνιστές, έχουν ξεκινήσει να ερευ-

νούν προσεκτικά το πρόβλημα. Μερικές εκδόσεις των συνδικάτων εφίερσαν αρκετές σελίδες για το ζήτημα αυτό. Κάλλιο αργά παρά ποτέ, γιατί είναι θέμα ζωτικής σημασίας για τα ελεύθερα και ανεξάρτητα εργατικά συνδικάτα.

υστερόγραφο του M. Glabermann

Αυτό το άρθρο του γιαπωνέζου ταχυδρομικού είναι μια χρήσιμη συμβολή στην αυξανόμενη συλλογή υλικού που αποδεικνύει το ψέμμα της διάχυτης μυθολογίας σχετικά με τις γιαπωνέζικες εργασιακές σχέσεις.

Επειδή ασχολείται με τρία διαφορετικά είδη απασχόλησης, ένα στον ιδιωτικό τομέα και δύο στο δημόσιο, βοηθά στη μετατροπή της ιδέας πως η εργασία στην Ιαπωνία υπόκειται σε κάποια μορφή μονολιθική πραγματικότητα. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία συνθηκών εργασίας, μορφών συνδικαλισμού και εργατικών αγώνων. Η κατάσταση στη Ματσουσίτα, μια μεγάλη εταιρία ηλεκτρονικών, η οποία είναι ο πιο ένθερμος προπαγανδιστής της μεθόδου ελέγχου της εργασίας μέσω των μικρών ομάδων, δεν είναι ίδια σε άλλες βιομηχανίες όπως π.χ. η αυτοκινητοβιομηχανία. Η εργατική δύναμη εκεί έχει μια μεγάλη αναλογία γυναικών (και επομένως δεν υπάρχει ισότιμο ποσοστό επιδομάτων όπως συνδέονται αυτά με τη μυθολογία σχετικά με την Ιαπωνία) και δεν έχουν ένα μαχητικό συνδικάτο που να παλεύει για τα συμφέροντά τους. Η αντίθεση στην αυτοκινητοβιομηχανία βρίσκεται στην ύπαρξη συνδικάτων που δημιουργήθηκαν είτε μετά από διάσπαση είτε από την διάλυση των μαχητικών συνδικάτων μετά τις μακροχρόνιες απεργίες στη Νισσάν και την Τογιότα.

Μιλώντας γενικά, οι βιομηχανίες που προσανατολίζονται κύρια στο

εξωτερικό εμπόριο, είναι εκείνες που ο μαχητικός συνδικαλισμός δέχτηκε τη συνδυασμένη επίθεση κυβέρνησης και εργοδοσίας. Τα συνδικάτα των δημόσιων υπαλλήλων τελικά κατάφεραν να διατηρήσουν μια σημαντική ανεξαρτησία. Ο συγγραφέας εξισώνει τους αγώνες της γιαπωνέζικης εργατικής τάξης με την πάλη για ένα μαχητικό εργοστασιακό συνδικαλισμό. Αυτό πρέπει να οφείλεται στο νεαρό σχετικά της ηλικίας του γιαπωνέζικου εργατικού κινήματος.

Τα συνδικάτα ήταν πολύ αδύνατα στην Ιαπωνία κατά την περίοδο του μεσοπολέμου. Για 10 χρόνια, από τα μέσα της δεκαετίας του '30 έως το 1945, τα συνδικάτα συντρίφτηκαν από την στρατιωτική δικτατορία. Από το 1945 και πέρα άρχισαν να αναρρώνουν. Στην αναμόρφωσή τους βοήθηθηκαν ουσιαστικά από τους αμερικάνους κατακτητές που σκέφτηκαν πως και τα γιαπωνέζικα συνδικάτα έπρεπε να μοιάζουν με τα γραφειοκρατικά συνδικάτα που υπάρχουν στις Ε.Π.Α. Αλλά γρήγορα τα συνδικάτα ανέπτυξαν μια μαχητικότητα και μια πολιτικοποίηση που απείχαν πολύ απ'ό,τι θα επιθυμούσε η Κατοχή. Πολλά συνδικάτα επηρεάστηκαν από το Κομμουνιστικό Κόμμα και τα περισσότερα ανακατεύθηκαν σ'ένα αγώνα ενάντια στις επιβεβλημένες από τους Αμερικανούς ρυθμίσεις και συνθήκες. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως στα ανθρακωρυχεία και στις μεταφορές, οι εργάτες ανέλαβαν την παραγωγή και η κατάσταση κυλούσε σαν μια μορφή απεργίας.

Το 1947-48 η αμερικάνικη κατοχή άρχισε να εξασθενεί με στόχο την ενσωμάτωση των συνδικάτων. Η συνδικαλιστική ομοσπονδία γνωστή σαν *Sohyo* φτιάχτηκε αυτή την περίοδο σαν αντικομμουνιστική, έπειτα έγινε ένα ανεξάρτητο συνδικαλιστικό κίνημα. Αλλά ακόμη και η *Sohyo* στράφηκε σε μαχητικότερες τακτικές στις αρχές της δεκαετίας του '50, όταν

ξεκίνησε η γιαπωνέζικη βιομηχανική εξάπλωση, οπότε μερικά συνδικάτα του τύπου της *Sohyo* ηττήθηκαν και φτιάχτηκε μια ακόμη περισσότερο συντηρητική (για να μην πούμε αντιδραστική) ομοσπονδία γνωστή σαν *Domei*. Η *Sohyo* διατήρησε την επιρροή της πιο πολύ στον δημόσιο τομέα και η *Domei* έγινε η κυρίαρχη ομοσπονδία στον ιδιωτικό τομέα, ειδικά στις προσανατολισμένες στις εξαγωγές βιομηχανίες.

Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών έχουμε το γεγονός ότι παρά την ύπαρξη αποδείξεων της γραφειοκρατικοποίησης των συνδικάτων που είναι απρόσβλητα από την μόλυνση των κίτρινων συνδικάτων των επιχειρήσεων, το είδος της γραφειοκρατικοποίησης που είναι γενικό φαινόμενο στο αμερικάνικο εργατικό κίνημα από το 1940 και πέρα δεν βρήκε πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης στην Ιαπωνία. Ο αγώνας ενάντια στα κίτρινα συνδικάτα που είδαμε στην Μασουσέτα και την αυτοκινητοβιομηχανία κατέχει την πρώτη θέση στους στόχους των γιαπωνέζων αγωνιστών. Αυτό κατά κάποιο τρόπο δίνει την εντύπωση πως το γιαπωνέζικο εργατικό κίνημα μοιάζει περισσότερο με το κίνημα στις Ε.Π.Α τη δεκαετία του '30 παρά με τον σημερινό γραφειοκρατικοποιημένο συνδικαλισμό.

Η άποψη του συγγραφέα στο πώς οι μικρές ομάδες στην Ιαπωνία αντικατέστησαν τις παραδοσιακές μορφές του Ταιηλορισμού είναι αρκετά γοητευτική. Καθιστώντας τους εργάτες υπεύθυνους για την εκμετάλλευσή τους, μέσω της "πλύσης εγκεφάλου" και της συνεχούς κατήχησης, της χρήσης των κίτρινων συνδικάτων και την ύπαρξη ενός πολύπλοκου συστήματος μισθών και επιδομάτων που οδηγεί εύκολα την εργατική δύναμη κάτω από τον κοινωνικό έλεγχο, η διεύθυνση αποσκοπεί στην αντικατάσταση των παραδοσιακών στοιχείων του Ταιηλορισμού, δηλαδή τη μελέτη

του χρόνου και την απόλυτη ιεραρχία του ελέγχου. Οι πιο πολλοί ερευνητές της βιομηχανικής (ή της πολιτικής ή της κοινωνικής) σκηνής τείνουν να ασφυκτιούν από την βραχυπρόθεσμη πραγματικότητα.

Αξίζει να θυμηθούμε αυτό που έγινε γνωστό σαν "αποτέλεσμα Χώθορν" μετά από ένα διάσημο πείραμα στο εργοστάσιο της *Western Electric* σε ένα προάστειο του Σικάγο. Μια ομάδα εργοστασιακών ψυχολόγων και κοινωνιολόγων από το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ με επικεφαλής τον Έλτον Μάγιο, έκαναν πειράματα σ'αυτό το εργοστάσιο για μια σειρά ετών στα τέλη της δεκαετίας του '20 και στις αρχές του '30. Σε ένα από τα πειράματα μεταβλήθηκαν οι συνθήκες εργασίας μιάς ομάδας γυναικών που δούλευαν σ'ένα δωμάτιο. Βελτιώθηκε ο φωτισμός και αυξήθηκε η παραγωγικότητα: το φως έγινε ακόμα πιο λαμπρό και ξανά αυξήθηκε η παραγωγικότητα: μειώνεται ο φωτισμός και η παραγωγικότητα ακόμα αυξάνει: τελικά ο φωτισμός έγινε χειρότερος κι απ'αυτόν πριν αρχίσει το πείραμα και η παραγωγικότητα ακόμα αυξάνεται. Οι πειραματιστές δεν μπορούσαν να καταλάβουν τι συνέβαινε, έως ότου τελικά αντελήφθησαν πως οι εργάτες ανταποκρίνονταν όχι στις φυσικές συνθήκες αλλά στο ότι για πρώτη φορά κάποιοι άνθρωποι έδιναν προσοχή σ'ότι σκέπτονταν και έλεγαν.

Η μικρή ομάδα και ο κύκλος ποιότητας της γιαπωνέζικης διεύθυνσης βασίζονται στο αποτέλεσμα Χώθορν. Δίνει την εντύπωση πως η διεύθυνση ακούει τι λένε οι εργάτες. Αλλά η θεμελιώδης αλήθεια του αποτελέσματος Χώθορν βρίσκεται στην προσωρινότητά του. Τελικά, η επιτάχυνση και οι κοινωνικοί έλεγχοι στη δουλειά αλλά και έξω απ'αυτή κατατούν ανυπόφοροι. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθινό σε μια χώρα σαν την Ιαπω-

νία στην οποία πρόσφατα οι εργαζόμενοι επέδειξαν μεγάλη αγωνιστικότητα. Αυτό που ίσως φαίνεται στους εξωτερικούς παρατηρητές σαν μια πειθαρχημένη εργατική δύναμη (ειδικά στους αμερικάνους διευθυντές και τους εργατοπατέρες που θέλουν να χρησιμοποιήσουν το γιαπωνέζικο παράδειγμα για να πειθαρχήσουν τους αμερικάνους εργάτες) στην πραγματικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά εκρηκτική κατάσταση. Όσο πιο φρικτό είναι το καπάκι τόσο πιο βίαιη θα είναι η έκρηξη που θα ακολουθήσει.

Τα ίδια ισχύουν για τις προσπάθειες εισαγωγής των γιαπωνέζικων μεθόδων στις Ε.Π.Α. Εδώ οι άνθρωποι ενημερώθηκαν νωρίς για την όλη ιστορία. Για παράδειγμα, το συνδικάτο των εργαζόμενων στην αυτοκινητοβιομηχανία (UAW) κράτησε μια μαχητική στάση πριν υπογράψει τις συμφωνίες με την Φορντ και την Τζένεραλ Μότορς. Η αποκατάσταση των παραχωρήσεων που είχαν κάνει οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι η βασική γραμμή αγώνα των συνδικάτων. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένα πελώριο στοιχείο απάτης σ' αυτή την υπόθεση από τους εργατοπατέρες. Τα μεγάλα κέρδη της αυτοκινητοβιομηχανίας το 1983, μερικά μόνο οφείλονται στις μειώσεις στους μισθούς και τα επιδόματα. Ο βασικός παράγοντας για την αύξηση των κερδών των αυτοκινητοβιομηχανιών ήταν η εντυπωσιακή χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας μέσω της ευρείας τροποποίησης των εργατικών κανόνων. Τα τοπικά συνδικάτα αφήθηκαν στην τύχη τους για να υπερασπίσουν μακροχρόνιες κατακτήσεις που προστάτευαν τους εργαζόμενους. Στην απαίτηση για αποκατάσταση του παλιού επιπέδου μισθών, δεν συμπεριλαμβάνεται και η απαίτηση για αποκατάσταση των παλιών εργατικών κανόνων. Σ' αυτό πρέπει να προσθέσουμε το ότι η UAW επέτρεψε στους

γίγαντες της αυτοκινητοβιομηχανίας να στρέψουν τα τοπικά συνδικάτα το ένα ενάντια στο άλλο, αφού αυτό που έκανε τις περισσότερες παραχωρήσεις έπαιρνε και τις περισσότερες παραγγελίες (άρα είχε και περισσότερη δουλειά). Όλα αυτά συμβάλλουν στην "γιαπωνεζοποίηση" του αμερικάνικου εργοτάξιου από τη μια, αλλά από την άλλη οδηγούν σε αυξανόμενη ένταση και αντίσταση. Η άγρια απεργία του περασμένου χρόνου στο Τουίνσμπεργκ του Οχάιο σε εργοστάσιο της Κράουςλερ που έκλεισε το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης, είναι μια ένδειξη για όσα πρόκειται να ακολουθήσουν.

Το άρθρο που προηγήθηκε μοιάζει να διακατέχεται από μεγάλο πεσιμισμό. Αυτό γίνεται κατανοητό μέσα στο πλαίσιο των ηττών και των υποχωρήσεων που γνώριζε το γιαπωνέζικο εργατικό κίνημα τα τελευταία χρόνια. Αλλά υπάρχει ένα ευρύτερο πλαίσιο που δεν πρέπει να το αγνοήσουμε. Πάνω από 30% της γιαπωνέζικης εργατικής τάξης είναι οργανωμένο σε συνδικάτα, τα περισσότερα από τα οποία δεν είναι κίτρινα. Στις Ε.Π.Α το αντίστοιχο ποσοστό είναι λιγότερο από 20%. Έπειτα οι γιαπωνέζοι εργάτες είναι πιο πολιτικοποιημένοι από τους Αμερικάνους. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των νέων σχέσεων εργασίας στην Ιαπωνία βασίζονται σε ταχέως επεκτεινόμενη οικονομία που επιτρέπει τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ζωής για την εργατική τάξη. Όμως αυτή η επέκταση φαίνεται να πλησιάζει στο τέλος της, και τα πράγματα θα δυσκολέψουν για τους γιαπωνέζους εργάτες. Παράλληλα η αλλοτρίωση και η πειθαρχία της ζωής στη δουλειά θα εξαφανίσουν την λάμψη του αποτελέσματος Χώθορν. Είναι δύσκολο να πιστέψουμε ότι η πειθαρχία που χαρακτηρίζει μερικά γιαπωνέζικα εργοστάσια θα διατηρηθεί επ' αόριστο.

αλλαγές στην αλυσίδα παραγωγής

της J. Walsh

Από το αρκετά μεγάλο άρθρο της J. Walsh σχετικά με τις αλλαγές που σημειώνονται στη διάρθρωση της παραγωγικής διαδικασίας στις Ε.Π.Α διαλέξαμε τα κατά τη γνώμη μας πιο ενδιαφέροντα αποσπάσματα που δείχνουν πως εφαρμόζονται και εκεί οι γιαπωνέζικες συνταγές. Κατ' αρχήν πρέπει να πούμε ότι η έρευνα της Walsh έγινε στο εργοστάσιο αυτοκινήτων του Fremont στη Καλιφόρνια. Η Τζένεραλ Μότορς είχε κλείσει το εργοστάσιο τον Μάρτη του 1982 και το ξανάνοιξε τον Απρίλη του '85 σε συνεργασία με την Τογιότα, τη γνωστή γιαπωνέζικη αυτοκινητοβιομηχανία. Φτιάχτηκε έτσι η Nummi που σαν στόχο της έχει την βελτίωση της παραγωγικότητας των αμερικάνων εργατών μέσω γιαπωνέζικων συνταγών που είδαμε να τις αναλύει προσεκτικά προηγούμενος ο σύντροφος Itoh. Όμως μέσα από τα αποσπάσματα θα δούμε και τις αντιδράσεις στο όλο σύστημα (θετικές και αρνητικές) των συνδικαλιστικών φορέων (όπως π.χ. του JAW) αλλά και των εργαζόμενων έξω απ' αυτούς.

"Η Ντέμπι Χότζ και η Κλεόθα Γκάρετ εντυπωσιάστηκαν από την εισαχθείσα γιαπωνέζικη μέθοδο, η οποία όπως λένε δίνει στους εργάτες περισσότερο έλεγχο πάνω στην δουλειά τους, και τους επιτρέπει να συνεισφέρουν περισσότερο στην βελτίωση του προϊόντος. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι πως μπορούν να σταματήσουν την αλυσίδα μόνοι

Στην φωτογραφία ένας άντρας διαλύει ψυγεία. Ανήκει στη "βρώμικη" φυλή των *Burakumin*, που τυχαίνουν μεταχείρισης ανθρώπων δεύτερης κατηγορίας, ενώ δεν προσλαμβάνονται από μεγάλες εταιρίες.

τους αν εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα, ενάντια δηλαδή στο παραδοσιακό ταμπού που ισχύει σε άλλα εργοστάσια αυτοκινήτων αλλά όχι στην *Nummi*, όπου η "αμοιβαία εμπιστοσύνη" αποτελεί το πρότυπο των σχέσεων διεύθυνσης-εργαζόμενων. "Ούτε έχουμε την υποχρέωση να σταματάμε το χρονόμετρο", συμπληρώνει η Γκάρετ. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι, λένε, πραγματική. Ο "αρχηγός της ομάδας" (επιστάτης στην αμερικάνικη γλώσσα) είναι ένας ωραίος τύπος: πίνει μαζί με τους εργάτες στο διάλειμμα, σε ένα μπαρ το Τσίπερς κοντά στο εργοστάσιο. Και όταν εμφανιστεί ένα πρόβλημα μπορούν να το συζητήσουν απευθείας είτε μ' αυτόν είτε με τους προϊστάμενούς τους, αντί να απευθυνθούν πρώτα στον εκπρόσωπο του συνδικάτου όπως τις παλιές μέρες".

"Το κεντρικό ζήτημα σχετικά με το πείραμα της *Nummi* είναι εάν το γιαπωνέζικο μοντέλο συνεργασίας εργαζόμενων-διεύθυνσης μπορεί να εφαρμοστεί εδώ. Πέρα από τις παραχωρήσεις στον τρόπο και αριθμό των προσλήψεων, το *UAW* εφοδίασε την *Nummi* με μια άνευ προηγουμένου ελαστικότητα σχετικά με την εφαρμογή των εργατικών κανόνων και τον καταμερισμό εργασίας μέσα στο εργοστάσιο, ενώ συμφώνησε για μια μικρότερη παρουσία του συνδικάτου στους χώρους δουλειάς. Το *UAW* ακολούθησε παρόμοια τακτική και σε άλλες περιπτώσεις τέτοιων πειραμάτων. Στο εργοστάσιο της Κράουσλερ κοντά στο Ντητρόιτ, οι εργαζόμενοι οργανώθηκαν σε "ομάδες" και το συνδικάτο συμμετέχει στους κύκλους ποιότητας (αν και μερικοί διστάζουν

να ζητωκραυγάζουν για την Κράουσλερ με το γιαπωνέζικο στυλ κάθε πρωί). Το *UAW* συμφώνησε με την Μπουϊκ για την ένταξη ενός σχεδίου "πληρωμής της γνώσης", στο οποίο οι εργαζόμενοι πληρώνονται περισσότερο για να μάθουν παρά όταν δουλεύουν. Και το συνδικάτο προώθησε τους δικούς του κύκλους ποιότητας στα εργοστάσια της Φορντ (αν και στο Σικάγο ένα τοπικό παράρτημα ψήφισε ενάντια σ' αυτή την πρακτική). Αλλά η *Nummi* είναι η πρώτη φορά που το *UAW* θα έχει να κάνει με ένα εργοστάσιο πλήρους εφαρμογής του γιαπωνέζικου μοντέλου. Σε όλο το εργοστάσιο οι εργάτες οργανώθηκαν σε ομάδες των 8 έως 10 ατόμων που ξέρει ο ένας τη δουλειά του άλλου και μπορούν να την κάνουν αν υπάρξει ανάγκη. Η *Nummi* έστειλε 260 "ομαδάρχες" στην Ιαπωνία να μάθουν τις μεθόδους της Τογιότα σχετικά με την οργάνωση της παραγωγής και των ομάδων εργασίας. Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των γιαπωνέζων εργατών εντυπωσίασε τους αμερικάνους ομαδάρχες, αν και μερικοί είχαν επιφυλάξεις στο κατά πόσο ταιριάζει στους αμερικάνους εργάτες κάτι ανάλογο".

"Όμως το ακανθώδες πρόβλημα βρίσκεται στο χώρο δουλειάς. Το συνδικάτο συμφώνησε για μικρότερη παρουσία στο εργοστάσιο, αλλά ανακάλυψε πως για την διεύθυνση "λιγότερο" σημαίνει καθόλου. Η *Nummi* θέλει τους συνδικαλιστές να ασχολούνται με τα θέματα της δουλειάς έξω από την ώρα εργασίας όπως στα διαλείμματα, στα γεύματα ή μετά το τέλος της δουλειάς. Επίσης θέλει να



κρατήσει χωριστά τα εκλεγμένα συνδικαλιστικά στελέχη από τους ομαδάρχες και την διαδικασία εκλογής από την ομάδα τους. "Οι απόψεις μας για την αντιπροσώπευση διαφέρουν τελειώς από τις δικές τους", επισημαίνει ο Εντ Βαλντέζ, μέλος της επιτροπής διαπραγματεύσεων. Δεν πρέπει να ξαφνιαστούμε αν στους χώρους δουλειάς του Φρέμοντ ξεοπάσουν αναταραχές που θα θυμίζουν κάποιες άλλες εποχές. Εξάλλου το συνδικάτο θέλει να έχει κάποιο λόγο σχετικά με την απασχόληση. Στο ανώτατο σημείο παραγωγής οι 2.500 εργάτες της *Nummi* θα παράγουν περισσότερα από 200.000 αυτοκίνητα το χρόνο. Ένα ποσοστό 80 αυτοκινήτων για κάθε εργαζόμενο είναι τυπικό γνώρισμα των γιαπωνέζικων εργοστασίων, αλλά είναι 60% περισσό-