DE ANSATTES HINAYA

Samme dag, hvor jeg efter at have fået fremvist Hinayas forfinede produkter havde deltaget i farve-ceremonien, var jeg forinden blevet vist rundt i nogle af Hinayas værksteder i nabolaget. Væveværkstedet ligger lige overfor *Origin III* og fungerer som udviklingsværksted med designafdelingerne bekvemt placeret ovenpå og i nabohuset. Kontrasten til Takamatsus højblankpolerede facader var bragende.

Væverne holdt til i en trøstesløs betonbygning, uden dagslys, uden ordentlig plads til de omkring fire meter lange Nishijin-væve, uden megen omtanke for ergonomiske principper, uden akustisk regulering, ingen plads mellem vævene - ingen formildende omstændigheder. Neonlyset var så sparsomt, at man klart så, hvor grønt det var. Indretningen manglede alt, hvad en romantiker måtte forbinde med en vævestue. En halv snes skaftevæve, der hver lød lidt som togvogne over skiftespor, kørte uophørligt, narkotisk fremadlænet *dadadum, dadadum.* Dog, hver gang en væv måtte stoppes for at få nye tråde eller blive trukket frem, brød en anspændt travlhed frem, der varede frem til væven igen satte i gang - *dadadum, dadadum, dadadum, dadadum.* Nishijins smalle gader genlyder stadig af vævenes karakteristiske travlhed. Er der blot nogle få væve, opstår der fascinerende, musikagtige lydbilleder. Deres stadigt interfererende små hastighedsforskydninger og de abrupte afbrydelser og indsatser danner lydbilleder af kompleks natur. Men en halv snes væve, indespærrede som her mellem seks trykkende betonflader, drev kvalmeagtigt klirrende lydkiler direkte ind i centralnervesystemet.

Disse rum emmede af dårlig stemning. En halv snes sammenbidte ældre kvinder og nogle få yngre, der næsten kunne være skolepiger, sad sammensunkne foran deres væve og trak mekanisk søvngængeragtigt i flyveskytterne, uden lys i lanternen. En bistert udseende driftsleder kunne tilkaldes hver gang, der skulle rykkes frem eller noget af den megen teknik skulle justeres. Han syntes at have sin del af ansvaret for den dårlige stemning. Mest trykkogeragtigt uforløst var der inde bagest, hvor tre kvinder foretog hver sin del af forberedelsen af trådene. Det var en yderst konkret kropslig befrielse igen at træde ud i solskinnet og igen at kunne fylde lungerne. En psykisk proletarisering i slående kontrast til mine hjemmebesøg i Nishijin, hvor jeg gennemgående mødte en udtalt værdighed, klarhed og faglig stolthed omkring væven.

Farveriet ligger til den anden side, umiddelbart overfor *Origin I's* dybrøde granitfacade. Alt er her forunderligt selvgroet og har masser af den slags charme, som man ikke kan designe sig til. Når vejret tillod det, blev lange rækker af papkasser med forskellige plantefarvepigmenter slæbt ud på gaden til soltørring. Mug og skimmel er et stadigt problem i den høje japanske luftfugtighed. Med sin sammenhobning af halvrustne bølgeblikplader, en presenning, et par vinduer, der var ved at falde ud og lidt bast og ståltråd til at holde sammen på de forhåndenværende dele, er farveriet nærmest slumagtigt i sin fremtræden. Det kan lukkes helt af om aftenen med en skydeport, men for det meste stod der vidt åbent mod gaden, ligesom det stadig er almindeligt i mange af Nishijins små familiebaserede virksomheder: *tatami*-mageren, bambusværkstedet, bødkeren osv. Ventilation var således ikke det store problem i farveriet, selvom en række processer har stærke lugte. På dagen for mit første besøg duftede hele nabolaget umiskendeligt af jul. Luften var tæt og tung af et kæmpe afkog af nelliker, hvis farvepigment er meget brugt i Hinayas tekstiler.[262] Alt i farveriet foregik hulter til bulter. Sikkerhedsudstyr, temperatur-, lys- og pladsforhold var helt uansvarlige og der manglede klare og enkle arbejdsgange. Farverne hundefrøs om vinteren i de primitive rammer, til trods for de store dampende farvebade. Men værst var det dog om sommeren. Det var lidt af en prøvelse at arbejde med de store skoldhede farvebade i 40°-45° fugtig varme. Arbejdsstemningen i farveriet var dog fuldstændig anderledes end vævestuen - behagelig, ligefrem og smilende.

Den del af farveriet, hvor der blev arbejdet med organiske pigmenter, var blot et nødtørftigt overdækket gårdrum. Den del, hvor der blev anvendt kemisk fremstillede pigmenter, var en barakagtig collage af rustne bølgeblikplader. Her sad 3-4 piger og blandede de industrielt fremstillede pigmenter, der bruges til dele af den vestlige kollektion. De dyppede én genstand ad gangen i skiftende farvebade måske 50 gange eller mere, for at opnå helt bestemte changeringer og nuancer. De havde små lapper stof som forlæg ovre fra designafdelingen, og spørgsmålet var ikke blot at skabe noget smukt. De skulle ramme præcis den tone, der var foreskrevet. Efterhånden gik det op for mig, at barakken i virkeligheden var en nødtørftig indpakning af en gammel machiya, man på et tidspunkt havde opgivet at vedligeholde.

Den dag, jeg blev vist rundt, var en af farverne ved at indfarve færdige beklædningsdele med lac, et insektbaseret pigment, som giver en rosarød farve. Den skulle lægges på i en glidende graduering fra næsten hvid til en ganske tæt rosa, og nuancen skulle nøje korrespondere en prøvelap fra planlægningsafdelingen. Farven på den første var faldet noget anderledes ud end forlægget, men designeren selv havde overraskende godkendt forskelligheden, da den var langt smukkere end oplægget. De næste skulle så blot være tilsvarende. Med plantepigmenter kan man kun tilnærmelsesvis gøre dette, så det havde taget det meste af eftermiddagen blot nogenlunde at ramme den første indfarvning for resten af partiet. Da han til sidst havde afleveret partiet, var der forresten lige to mere, der skulle laves tilsvarende, som de desværre havde glemt! Men den slags dybt ulogiske arbejdsgange var dagligdag i Hinaya.

Jeg lagde ofte vejen om ad farveriet. En dag var stemningen knuget og sammenbidt. De havde netop fået meddelt, at der skulle fyres én i farveriet, men ikke hvem - det måtte de selv afgøre.[263] De ville så kun være fire i farveriet, to på de kemiske og to på de naturlige indfarvninger. I forvejen følte medarbejderne i farveriet, at de måtte arbejde meget hårdt for at følge med. Underforstået forventedes det, at de tilbageblevne inddrog de fornødne lørdage og søndage. Nu

arbejdede de normalt kun første lørdag i måneden og havde kun moderat overarbejde, cirka 1 time dagligt.[264]

En af de ansatte karakteriserede Hinaya som Izukura-sans personlige legeplads. Stort set hele produktudviklingen sker af og gennem ham.[265] Der ligger heri en basis for kontinuitet og konsistens i udtrykket, men også en fare for et form- og idémæssigt indsnævret univers, som ikke i længden kan holde sit designniveau eller tilpasse sig et fluktuerende marked. Izukura-san spiller ud, hvorefter de ansatte implementerer hans ideer. Hans ansatte søger at fornemme, hvad han ønsker sig, og prøver derefter - med en harmonisøgende følgagtighed overfor mesteren og den fælles idé - så godt som muligt at gøre det. Ingen synes at have mod eller kraft til - eller behov for - at sige frit frem, at man måske i stedet skulle prøve sådan eller sådan, at det ville være bedre at gøre på en anden måde, eller at den eller den idé nok ikke rigtig holder. Den japanske arbejdsånd er eminent til at lytte sig ind på intentionen. Man oplever en glæde ved og evne til den fælles arbejdsopgave, som ikke lader sig forstyrre af tanker om hvem, der gør hvad og hvordan - eller af hvilke arbejdsbetingelser, der bydes.

Efter hvad jeg har kunnet iagttage i Hinaya, er der ikke nogen åben idéudveksling eller fri brydning af ideer. Den japanske uvilje mod at lade en disharmonisk situation manifestere sig på overfladen står, sammen med usikkerheden om eget synspunkts holdbarhed overfor overordnede, i vejen for åbne kreative processer, der involverer flere individer. Izukura-san synes således at være endt i en position i sit eget firma, hvor han ikke får noget reelt korrigerende modspil. Jeg spurgte Richard Steiner, der har arbejdet for Hinaya siden 1989, derom.[266] Han er amerikaner og er siden 60erne bosat i Kyoto, hvor han er kendt for sine træsnit og igennem en årrække har studeret *chanoyu.*[267] Steiner troede ikke, at Izukura-san nogensinde blev modsagt, eller at han havde nogen reel dialog omkring, hvad han og Hinaya foretog sig. Izukura-san gav en masse impulser, og hans ansatte gjorde så, hvad de kunne for at gøre ham tilfreds. En gang imellem løb hans temperament af med ham, og bølgerne gik højt. Han var med Steiners ord en kunstnertype, som temperamentsmæssigt svingede voldsomt, fra det begejstrede til det iskolde, og ganske

Kig ind i farveriet fra gaden

mange var gennem tiden brudt sammen i gråd under hans vredesudbrud. Han var sikker på, at Izukura-san ville sætte pris på at blive modsagt, og næsten lige så sikker på, at han aldrig blev det.[268]

En schweizisk tøjdesigner havde for et par år siden været en tid i firmaet, fortæller Richard Steiner. Hun var af en begejstret Izukura-san blevet ansat til at forny den vestlige kollektion. Hun lå vandret i de tre aftalte måneder, og de ansatte syede det bedste, de havde lært. Hun gav virkelig sit hjerteblod og havde i Steiners øjne lavet nogle virkelig gode ting, hvor design og materiale fungerede perfekt sammen. Men Izukura-san havde kort før afslutningen af de tre måneder fuldstændig mistet interessen for projektet, og kunne pludselig ikke se nogetsomhelst i det, hun arbejdede med. Ikke én eneste ting blev taget til nåde - det ville ikke fungere på det japanske marked, hed det sig, men ingen sagde det direkte til hende. Det havde Steiner måttet fortælle hende. Hun havde været sønderknust.

Lidt bedre startmeldinger, en lille midtvejsevaluering og en løbende dialog ville klart kunne korrigere for sådanne absurde situationer og hjælpe med til, at alles kræfter kunne fungere bedre. Men den schweiziske designers ting lå nu sikkert forvaret i en kasse sammen med en utrolig masse andet. Hinaya havde en ganske stor beholdning af varer, som var over- eller fejlproduceret og sandsynligvis aldrig ville blive solgt, så bjerge af keramik og kasser med klædningsstykker stod opmagasineret overalt i huset.

Efter Steiners fornemmelse havde Hinaya i de senere år give et gedigent underskud. Siden bobleøkonomien brast havde et nøgletal, som de ansatte løbende blev præsenteret for: salget i forhold til produktionen, til stadighed ligget under én - hvilket betyder, at de månedlige salgsindtægter var mindre end de månedlige produktionsudgifter. Men trods det vigende salg fortsatte Hinaya ufortrødent et højt produktionsniveau, så ganske meget af det, der blev produceret, gik direkte til lagrene. I løbet af den tid, jeg fulgte Hinayas udvikling (1994-95), nærmede nøgletallet sig dog igen én, og den nedtur, der var fulgt umiddelbart efter bobleøkonomiens bristen, var hermed ved at vende til en positiv, omend stadig stilfærdig udvikling.[269]

„Da jeg kom til Hinaya, blev jeg først sendt rundt i alle de

Fra væveværkstedet overfor Origin III, hvor trådene spoles forud for vævningen

forskellige afdelinger for at få en fornemmelse af firmaets forskellige aktiviteter," fortæller Richard Steiner.[270] Han mødte under denne introduktion de forskellige mennesker, der havde ansvaret for samarbejdet med de mange vævere. Han var endog på Tango-halvøen på Honshus nordkyst for at følge arbejdet dér. Derefter blev han bedt om at vælge, hvilken afdeling, han ville starte i.

„Jeg kom meget godt ud af det med lederen af obi-afdelingen, så jeg begyndte der," fortæller Steiner: „Men han holdt op den dag, jeg startede, uden at have fortalt nogen derom forud, så jeg kom aldrig til at arbejde med ham. En kvinde overtog hans post, og vi kom virkelig dårligt ud af det med hinanden - af jeg ved ikke hvilken grund. Jeg søgte, så godt jeg kunne, at stille hende tilfreds og lave nogle gode obi-design, men lige meget hvad, jeg lavede, duede det ikke. Der var en række grunde til, at det gik galt - jeg var ikke fortrolig med processen osv. - men jeg blev aldrig fortalt, hvad der var galt med mine obi-design. Jeg fik blot en stabel bøger om islamisk arkitektur med beskeden: lav obi-design ud af dette her. Ikke ét af mine forslag blev godkendt. Jeg tænkte så, at de gjorde det for at knække mit [amerikanske] ego og gøre mig til en myre i myretuen - ikke nogen drone eller dronningemyre, men en bevidstløs arbejdermyre. Firmaet ønsker fra begyndelsen at nedbryde min individualitet, antog jeg, så jeg accepterede situationen.[271] Jeg havde nu gerne set blot et par af mine obi-design realiseret."[272]

Efter et par måneder blev Steiner overført til en lille underafdeling, der lavede interiørdesign. Disse produkter viste sig primært at blive brugt af salgsafdelingen til at udstille obier og andre ting. De smukke og unikke produkter til trods var der ikke nogen særskilt produktprofilering. Steiner var meget optaget af lys og lavede en lang række skitser til lampedesign i bambusrammer, der var omviklede med råsilketråde. Ideerne vældede frem, skitserne kom i en stadig strøm, men intet skete. „Ingen kritik. Jeg fik hverken feedback fra min umiddelbare overordnede eller fra Izukura-san. Intet gik tilsyneladende videre og blev videre-arbejdet til produktion. Først tænkte jeg ikke nærmere over det, for jeg designede blot som en gal. Men på et tidspunkt, hvor idéstrømmen stilnede lidt af, gik det op for mig, at alt hvad jeg lavede blot endte i en af min overordnedes skrivebordsskuffer."[273]

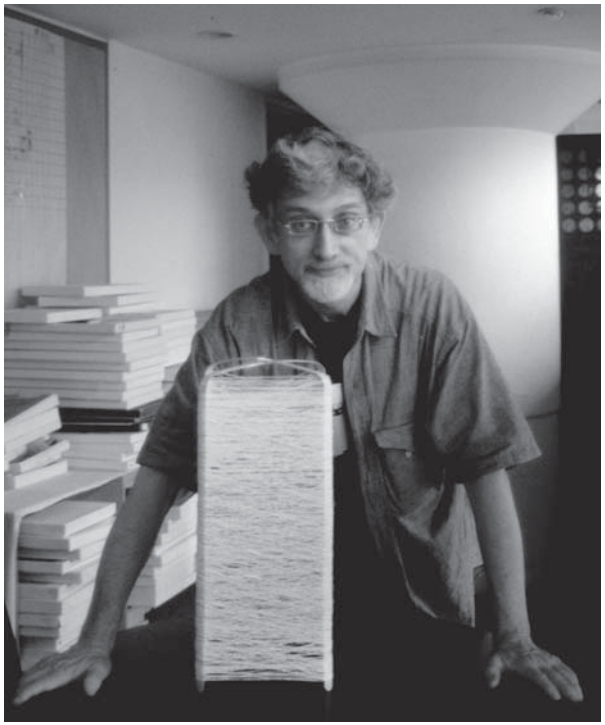
Ved en senere omrokering fik interiørafdelingen status som en selvstændig lille afdeling med en bemanding på to personer, Steiner som leder og en japansk kvinde som personale. Planerne var efterhånden at kunne tilbyde alle former for tekstiler til boligindretning, tæpper, gardiner, tapeter, lamper, skærmvægge osv. samt rådgivning derom, og der var på det tidspunkt en ganske klar vision i så henseende. Steiners ene medarbejder nægtede fra første dag nogensinde at tale til ham, endsige tale med ham. Når de var på research-ture sammen, sad hun på et andet togsæde. Når de var på udstilling, søgte hun systematisk andres selskab. „Vi var fra den første dag som to adskilte *interior design* afdelinger. Hun blev syg, havde alvorlige helbredsproblemer, voldsomme smerter i maveregionen, så hun ikke kunne stå oprejst og måtte lægge sig i hjørnet. Simpelthen fordi hun måtte kæmpe med mig," fortæller Steiner: „Jeg var aldrig på nogen måde hård, vred eller urimelig overfor hende, så jeg ved ikke, hvad hun reagerede på. Jeg var så venlig, jeg overhovedet kunne være, særlig når hun var syg, og [jeg] sagde: 'læg dig ned, læg arbejdet til side. Lad ingen se dig gøre det, men læg dig ned, til det går over.'"[274]

„[Men] ud af alt dette kom hendes vævede skærm, som blev enormt populær og stadig er i produktion. Og fra min side kom der en kvadratisk bambus- og silketrådslampe, der også stadig er i produktion og som nu er Hinayas bedst sælgende vare. Men efter nogen tid nedlagde Izukura-san igen interiørafdelingen som selvstændig enhed, og jeg blev flyttet til salgsafdelingen."[275]

Fra forudgående samtaler med Steiner står det klart, at den pågældende medarbejders adfærd må forstås dels som en stadig almindelig angst ved dette overhovedet at skulle forholde sig direkte til udlændinge og at skulle bære et ansvar *sammen med* en udlænding, dels som en (omend noget barnagtig) måde at skabe et frirum på til at bearbejde sine egne designvisioner.

Det kan umiddelbart undre, at Izukura-san stoppede et så lovende projekt som interiørafdelingen. Dens visioner lå i direkte forlængelse af hans ambition om at nå ud til den store verden. Men dels lagde tiden umiddelbart efter bobleøkonomiens sammenbrud op til alt andet end udvikling af nye forretningsområder. Dels tegnede der sig efterhånden det mønster, at nok behøvede Izukura-san hjælp til at realisere sine visioner, men han ønskede reelt ikke, at andre end han selv tegnede Hinayas produkter.

„Izukura-san er en handlingens mand, ikke en fuldførelsens mand. Han begynder på mange ting, men gør dem ikke færdige. Han sender dem videre til andre og taber så interessen for dem," fortæller Steiner: „I de fem år, jeg har været i Hinaya, har han omkring hvert halve år vendt op og ned på firmaet, flyttet mennesker fra det arbejde, de var ved, og sat dem til noget fuldstændigt andet - flyttet mennesker, der var oppe, ned og mennesker, der var nede, op. I en af disse gigantiske jordrystelser blev den person, der havde tilbageholdt mine forslag, på et tidspunkt min lige-



Richard Steiner i Origin I bag sit gulvlampedesign i silke og bambus

mand og endog min underordnede."

Er det noget, han gør bevidst for at undgå fastfrosne hierarkiske mønstre?

„Nej. Det er en meget bevægelig bevidstheds spil. Det er et spil af et menneske, som hverken er forretningsmand eller designer, men som ønsker at være begge dele."[276] Steiner havde i en tidligere samtale beklaget, at intet i firmaet nogensinde fik tid til at udvikle sig eller at bundfælde sig. Der herskede en vis vilkårlighed, og Izukura-san var en „evig starter." Han holdt sjældent engagementet eller koncentrationen ved noget ret længe ad gangen.[277]

Nedlæggelsen af *interior design*-afdelingen var del af en stor omorganisering, hvor pludselig så godt som alt udviklingsarbejde blev standset og alle ansatte kommanderet over i forskellige salgsaktiviteter. „Mennesker, der absolut ikke havde erfaringer med eller anlæg for salgsarbejde, blev kommanderet på gaden," fortæller Steiner.

Men det havde vel baggrund i, at produktionen langt oversteg salget?

„Ja, i årene efter bobleøkonomiens sammenbrud oversteg produktionen langt salget."

Så i ét perspektiv er det humant at sige: Vi kan ikke blot fortsætte med at designe og producere, vi må alle koncentrere os om at sælge?

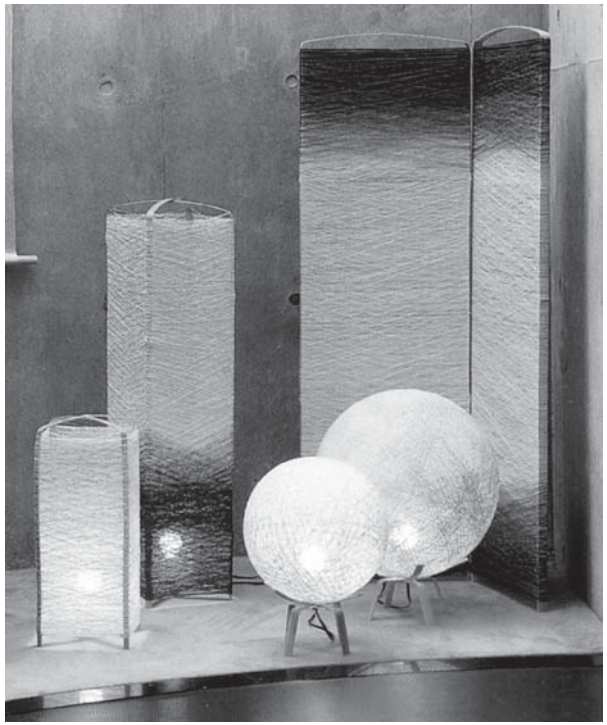
„Vore lagre er utroligt overforsynede. I Amerika - sikkert også i Europa og almindeligvis også i Japan - bliver et produkt brændt, sat på udsalg eller foræret væk, hvis det ikke kan sælges indenfor en vis periode. Det usolgte får ikke lov til at optage plads i firmaet. I Hinaya er der stablet fra gulv til loft med usolgte varer."[278]

„Da jeg blev overført til salgsafdelingen, blev jeg blot sparket ud på gaden og bedt om at starte på at sælge. Ingen introduktion til firmaer eller butikker eller noget om hvem, jeg skulle kontakte eller hvordan. Kun, her er dit daglige mål: opfyld det. Der synes ikke at være nogen firma-policy for uddannelse. Man lærer fra dem, man står ved siden af, og man lærer selv."

Det ville kun tage få timer at introducere en ny til det mest basale, hvordan man præsenterer Hinaya udadtil, eller hvad der erfaringsmæssigt fungerer bedst i en given situation. Gør man end ikke det?

„Kun dit daglige produktionsmål, sælg for så mange yen om dagen, ellers bliver der reduceret i dit salær. Det kan lyde underligt, men det er mit indtryk, at det er en ganske typisk situation for en virksomhed i Kyotos silkedistrikt. Hver person er yderst snæversynet, alle gør kun lige præcis, hvad de *skal* gøre og det så hurtigt og så godt, som de kan - så acceptabelt, som de kan. Men uden nogen form for *spirit* eller hjerte."

Ofte møder man i Vesten en opfattelse af, at japaneren arbejder næsten heltemodigt og tilpasser sig enhver situation på mest hensigtsmæssige måde - at han eller hun praktisk taget ingen fejltagelser laver og har en spildprocent på nul. Men du præsenterer en verden af små, barnagtige spil mellem barnagtige mennesker, der knapt evner at arbejde sammen - en dagligdag, der er præget i stort og småt af sym- og antipatier.



Skærmvæg i silketråde samt eksempler fra Hinayas lampekollektion

„Jeg tror, at begge fortolkninger af den japanske arbejder er korrekte. Når de er forskellige, er det fordi vesterlændingen typisk ser Japan og japanere som industrialiserede, renlige, effektive, loyale etc. Det er den store myte, som japanerne har skabt om sig selv. Hvis man ser på japanerne uden rigtig at forstå, hvad der sker, så er det dette billede, man ser. Man ser mennesker, der handler med alle tegn på loyalitet. Man ser japanere, der arbejder fra tidlig morgen til sen aften. I det mindste viser stempelkortet, at de har været på arbejde fra tidlig morgen til sen aften, og vi vil fortolke det som en stor loyalitet og kærlighed overfor virksomheden. Men kommer man ind i den japanske arbejdssituation og arbejder side om side med dem gennem længere tid, så indser man, at det indtryk, de giver, kan fortolkes anderledes. De er ikke loyale overfor firmaet. I Hinaya er der ikke nogen loyalitet. De arbejder her, fordi det er yderst vanskeligt at finde andet arbejde, og fordi de får løn her - og det er bedre end ingenting. Særlig de lidt ældre kan sandsynligvis ikke bare finde noget andet arbejde, så de vover ikke at sige op. Hvad der kan ligne loyalitet er ren opportunisme.

Når man ser dem arbejde 8-9-10 timer om dagen, arbejder de slet ikke hårdt. De unge, der kommer til firmaet, lærer hurtigt, at de altid skal løbe. For hvis de løber, så ser det ud som om, de har virkelig travlt. Men det har de ikke. Måske ønsker en kunde en bestemt vare i lyserød i stedet for blå. Den er ikke under disken, men på lageret, og ekspedienten vil *løbe* til lageret og *løbe* tilbage for at give indtryk af stor travlhed. Men der er ingen grund til at løbe, det er hyklerisk, kunden ventede gerne mere end 20 sekunder, sikkert både et minut eller to. Der bliver jo serveret te imens og der er andre varer at se på. De præsenterer et bestemt image for andre, men det er en løgn. Japanere laver også mange fejltagelser i deres arbejde, de opfanger dem indimellem, men de er ikke *effektive* arbejdere."

„Der er ikke særlig meget samarbejde de ansatte imellem. Jeg ser næsten ingen eksempler på, at en ansat gør noget, der kunne gøre arbejdet lidt lettere for den anden. Man gør ikke hinandens arbejde, for enhver har sit at gøre, men der er i løbet af dagen talløse muligheder for at gøre små ting, som for eksempel at holde døren for en anden,

der har hænderne fulde. Med den kulturelle baggrund, jeg har, holder man selvfølgelig døren for hinanden, men jeg ser det ikke i dette firma."

„Der blev for nogen tid siden lavet en lille træbro mellem to bygninger som en genvej, så man ikke behøvede at gå udenom hele blokken. Tre træstolper bærer et reb i gribehøjde, så man ikke skal falde ned i *Origin III's* forsænkede have. Særlig den ene stolpe var helt unødvendigt høj. Så når det regner [og det gør det i lange perioder næsten dagligt i Japan], må man løfte paraplyen højt op for overhovedet at kunne passere. Og har man tekstiler med, hvad man for det meste har, så må man løfte æskerne op over hovedet og paraplyen med for at få varerne blot nogenlunde tørskoede frem. Ingen undgår at blive våde derved. Men ingen har skåret den stolpe ned. Jeg vil gøre det, så snart, jeg er i stand til det igen. Og alle vil vide, at det er mig, der har gjort det![279] Det står mig efterhånden klart, at japanere aldrig prøver at forandre deres situation. De accepterer den situation, de er sat i, som den er."

De forandrer deres attitude til den?

„Måske deres attitude, men det tror jeg ikke engang. De fortrænger blot de ubehagelige sider og fokuserer på, hvad de er sat til at gøre - de bliver yderst anonyme. Der er anonymitet i arbejdsrummet. Jeg oplever, at nogle mennesker virker så uvenlige i arbejdstiden, men udenfor arbejdstiden er de yderst venlige. Fra 9 til 18 er de som maskiner - som robotter - uden at forholde sig til nogetsomhelst. Selvom jeg har været her i Japan i mange år, er det for mig og den tradition, jeg kommer fra, stadig meget hårdt at acceptere. Jeg *vil* ikke acceptere det."[280]

Da jeg på et tidspunkt kommenterede arbejdsforholdene på farveriet og sagde, at jeg var sikker på, at arbejdstilsynet i Danmark ville have lukket arbejdspladsen på stedet, fortalte Steiner mig, at han i løbet af den tid, han havde arbejdet der, havde ryddet op og reorganiseret funktion efter funktion. Det kunne blive meget bedre - men det havde været meget værre. Gradvist havde han forbedret redskaber og arbejdsgange, så uønskede farvestrint og forbrændinger fra arbejdet med de skoldhede bade bedre kunne undgås. Han havde overflødiggjort en række tunge løft og ved hjælp af simple redskaber muliggjort samtidig farvning af

Væv af ayatake-gumi-no-dai-type til fremstilling af de meget faste, mønstrede ayatake-tekstiler, som anvendes til herre-obier. På billedet sidder pigen bag væven, hvis ergonomiske design står ikke mål med Hinayas tekstildesign

større serier, så de kunne udføre mere ensartede indfarvninger. Men ingen af hans japanske kolleger syntes at have sådanne tilskyndelser - endsige overskud til at sætte dem i værk.

Hinaya laver produkter af høj kvalitet, som forudsætter tilstedeværelsen af en lang række håndværksspecialer. Hvordan udvikles og opretholdes den for produktionen nødvendige viden med de stadige omrokeringer og den meget unge bemanding? Hvordan kan Hinaya på baggrund af sin personalepraksis regne med fremover at kunne disponere over den nødvendige ekspertise og håndværksmæssige formåen?[281]

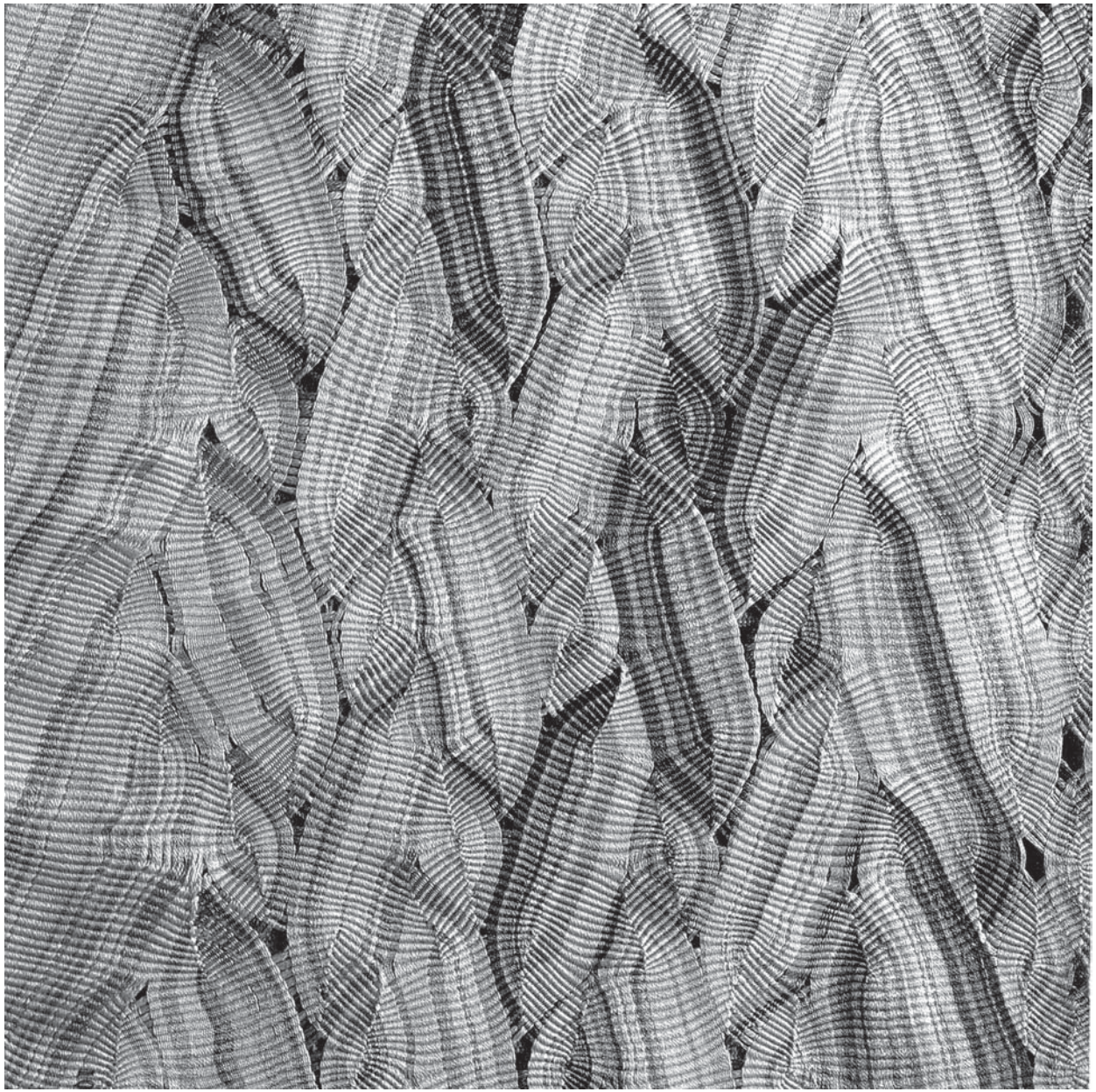
„Der forventes ikke ekspertise fra den første dag, men man håber på ekspertise på lidt længere sigt. Grunden til at højkvalitetsprodukter kan blive til er, at et meget stort antal mennesker er involveret i at producere dem; og ikke blot ét menneske eller et lille team af mennesker. Hele vejen, fra den første begyndelse til produktet bliver solgt, er der mange mennesker involveret på hvert enkelt trin undervejs. Ikke blot for nye produkters vedkommende, men for alle produkter. Det er et særkende for dette land, hvor en udstrakt arbejdsdeling har været et påbud fra de højere magter, at ingen gør noget arbejde alene. Enhver arbejdsopgave bliver delt op i de mindst mulige ansvarsområder. Hvis du kun har til opgave at folde tørklæder og lægge dem i en klar plasticpose, så er du ekspert fra den anden dag."

Men der synes ikke at være nogen, der organiserer alt dette?

„Nej, selvfølgelig ikke. Det foregår næsten refleksagtigt (compulsory) og kører på en slags common sense."

I Vesten synes den høje grad af arbejdsdeling i høj grad at være blevet påtvunget af industrialiseringens redefinition af arbejdsopgaverne. Men i Japan har der, og måske særlig udtalt i Kyotos kunsthåndværkertradition, været tale om en udstrakt grad af arbejdsdeling forud for industrialiseringen.

„Ja, et klart eksempel på dette er vifteproduktionen. At fremstille en vifte indebærer talløse enkelttrin. Hver af disse trin er udført af en særskilt hjemmevirksomhed af et særskilt par hænder i en særskilt familie. Måske i samme gade eller lige omkring hjørnet, men adskilt. Og den en-



Detalje fra obi i den wakarakumi-teknik, som Izukura-san har genopdaget og videreudviklet

Fra Origin I's stueetage. Hinayas hverdag er præget af tilvejebringelse og cirkulering af en stor mængde råvarer, halvfabrikata og produkter til vævere, mellemhandlere og detailhandlere

kelte familie gør ikke andet end blot dette enkelte trin i vifteproduktionen, for eksempel at høvle de enkelte bambusribber ned til samme tykkelse, så de er klar til at blive samlet. Sådanne arbejdsopgaver udføres kun af specialister, og disse mennesker gør intet ud over præcist denne ene funktion. De får bambussen fra en anden person, der har tørret den og flækket den, men vedkommende har ikke dyrket den eller fældet den. Når så de enkelte ribber er høvlede, bliver de lagt i bokse og sendt videre til andre familieforetagender, der skærer mønstre deri eller borer hullet, så de til sin tid kan samles, eller de sætter en strop i. På et tidspunkt mødes vifteribberne med papiret, der har været gennem en anden, lang proces."

Og måske er der en familie, der blot står for at transportere delene fra sted til sted?

„Måske ja, i de tilfælde, hvor der er tale om større produktioner."

Men et firma som Hinaya er afhængig af et yderst komplekst arbejdsmønster, som ikke i længden kan overleve, hvis alle *gjorde som Hinaya?*

„Præcis, vore vævere er alle ikke-fuldtids. De er betalt stykvis og lever i Tango-området. Obi- og kimono-producenterne i Nishijin har gennem generationer fået deres varer vævet i Tango-området. Så hver nat er der stor trafik fra Tango til Kyoto, og hver morgen er der stor trafik den anden vej med tomme æsker og materialer til næste produktion. Disse vævere er betalt efter, hvor mange ruller stof de producerer, og ikke hvor mange timer de har brugt. Dette grundlag er meget stærkt etableret. Da jeg engang sagde til Izukura-san: 'vi kunne spare en forfærdelig masse penge ved at skille os af med nogle af disse kvinder,' svarede han: 'vi kan ikke bare skille os af med dem. De har været der i hundreder af år, og vi kan ikke slippe fri af dem.'"

På den måde findes der en slags, man kunne kalde det social ansvarlighed, en slags etableret gensidighed ...

„... som firmaet må indpasse sig efter. Men Hinaya løber fra det."[282]

Flere af Nishijins vævere har ymtet sig om det, men omvendt kan man ikke blot fortsætte med at producere obier som i Edo-perioden, som om intet var hændt.[283]

Den kompromisløshed overfor sine produkters kvalitet, som Izukura-san demonstrerer ved at fastholde, at Hinayas obier og kimonoer stadig er håndvævede, er kun mulig, fordi Hinaya har placeret sin produktion udenfor Nishijin.[284] Nishijin har idag kun få håndvævere tilbage, og den 56-årige væver, hr. F, der stadig hører til blandt de „unge," fordi der idag så godt som ikke er nogen unge, der går ind i Nishijins vævetradition, siger til Tamara Hareven, at „håndvævningen vil forsvinde fra Nishijin, når hans generation bliver gammel. Om 20 år vil der kun være *power looms.*"[285]

„Antallet af unge mennesker med væveruddannelse er stærkt faldende," fortæller Steiner: „Unge idag har ingen interesse i at sidde bag en væv og væve. Der er langt mere spændende og velbetalte ting i tilværelsen at gøre end at væve hele dagen. Så væveindustrien er nødt til at mekanisere og computerisere. Dette vil ramme Hinaya, fordi nogle af de oprindelige og modificerede væveteknikker forudsætter menneskehænder for at kunne udføres. Man siger om *karaori*-teknikkerne,[286] at de ikke at kan mekaniseres, men jeg tror, at det kun er et spørgsmål om, at den rette begavelse sætter sig for at gøre det. Jacquard gjorde det - muliggjorde mekaniseringen af 10.000 års håndvævning. Måske japanerne ikke kan; men den rette vesterlænding ville givet kunne. Simpelthen fordi vores bevidsthed arbejder på den måde. Vi ser en situation, og en af de første spørgsmål, vi stiller os, er: 'hvordan kan vi gøre dette bedre?' Antallet af dygtige håndværkere falder dag for dag, så de fremstillingsvirksomheder, der er afhængige af dygtige folk, er nødt til at mekanisere eller at omlægge deres forretning. Efterspørgslen på kimonoer falder og falder, og mange virksomheder i Nishijin må lukke."

Og dem, der overlever, bliver alle mere og mere afhængige af produkter ud over kimonoer og obier ...[287]

Tekstiltraditionen bygger på en lang række specialer, der tilsammen repræsenterer en kolossal fond af viden, som er opbygget gennem generationer. I gamle dage var læretiden ni år - tre år til at lære teknikken, tre år til at perfektionere den og tre års arbejde for mesteren som „tak". Videreførelsen gennem det traditionelle mesterlæresystem synes næsten at være ophørt[288] og bliver i stadig højere grad overtaget af uddannelser på kunsthåndværkerskoler. Izukura-san underviser for eksempel én dag ugentligt på et universitet.[289] Jeg spurgte Izukura-san, om man blandt Nishijin-virksomhederne havde nogen fælles indsats for at videreføre traditionen, eller om man stod sammen om at definere og profilere en ny rolle for Nishijins tekstiltradition i det moderne Japan. Men intet af den slags synes at eksistere, og Izukura-san lod ikke til at se noget perspektiv deri.[290] Hver enkelt Nishijin-virksomhed synes i sit overlevelsesforsøg at betragte de øvrige som modspillere snarere end som medspillere.

Jeg siger ikke, at vi i Vesten har solidaritet, men det er et ord, som i Vesten har en stærkt ladet betydning. Når arbejderbevægelsens idealer støves af, så eksisterer der en form for horisontal identifikation med ens ligestillede. Hvordan oplever du dette i forhold til Hinaya?

„I farveriet er der en vis horisontal identifikation, men i de øvrige afdelinger findes den ikke. Man er meget vertikalt orienteret - bange for menneskene over sig og uden respekt for dem, man har under sig. Men i farveriet var der en stærk solidaritet. Ikke desto mindre er folk også dér holdt op - efter en svinestreg, som firmaet præsterede med bonusudbetalingen. Både farveriet som sådan og hver enkelt medarbejder har et månedligt produktionsmål, og dengang jeg startede i farveriet, havde farveriet det sidste halve år i træk ligget langt over dette mål, så alle så frem til en god bonus. Men så fandt de i firmaet på at slå alle afdelingernes bonus sammen, og med ét reducerede salgsafdelingens røde tal farveriets flotte resultat til nær nul. Jeg så voksne mænd græde. Kvinden, der ledede farvesektionen, var paralyseret. Hun tog konsekvensen og sagde op. Og det er grunden til, at mennesker holder op her: firmaet er ubarmhjertigt, groft og gement (cruel, rude, and mean). Da den kvindelige leder af farveriet sagde op, blev det samlede produktionsmål ikke justeret ned, så vi tilbageværende måtte løbe ekstra hurtigt. Der er så mange myter, japanerne bevidst har skabt om sig selv. De skaber disse myter for sig selv - og nu for udlændinge."

De har en dobbelt funktion?

„Ja, de japanske myter er til for at narre dem selv såvel som udlændingene. Japanerne er nogle af de mest barnlige, umodne og urealistiske mennesker på jorden. Både japanere og udlændinge gentager ofte, at det er meget svært at

forstå den japanske bevidsthed. Det er det også, hvis du leder efter en voksen. Hvis man har sådanne høje forventninger, er det svært at forstå dem. Hvordan kan de producere de fine produkter som de gør? Fordi der i produktionen af disse vidundere involveres 10.000 små hænder."

Disciplinerede hænder?

„Nej, man kan ikke bruge ordet disciplineret. Det giver disse hænder en smuk og ophøjet aura, og det har de overhovedet ikke. Det er robothænder, det er bevidstløse hænder [styret] af vane."[291]

Som jeg skrev et par måneder efter min ankomst til Kyoto: „Jeg oplever at have stukket næsen ind i mørke gange uegnede for menneskeliv. På uhyggelig vis aktualiseres udtrykket i Shin Takamatsus facade til *Origin I.* Måske havde han ret, måske er Nishijin et sådant menneskefornægtende monster af et livsrum. Måske må jeg acceptere tanken om, at der ud af sådanne forvredne livs- og arbejdsrum gennem tiderne er opstået guddommeligt smukke tekstiler."[292]

Origin I, II og *III* har, betragtet som arkitektonisk form eller som arkitektonisk mysterium, været meget publiceret. Men hvordan forholder en sådan arkitektur sig til sit indhold - hvordan understøtter den sine livsprocesser? Sådanne bygninger kan skabe opmærksomhed, men synes ikke at have meget at byde på som ramme for en virksomhed med en blot lidt mere kompleks forståelse af sin *virksomhedskultur.* Dertil er den responsive evne for begrænset og understøttelsen af det menneskelige rum for veg.

Når jeg alligevel har gennemført dette case-studie om Hinaya, er det fordi, det synliggør nogle af de kræfter, der virker på den ene side mellem en bygning og dens omverden, og på den anden side en bygnings komplekse forhold til den verden, som den omslutter og giver form. Kunne en anden formgivning og tilblivelsesproces i Hinaya have stimuleret andre måder at være leder, ansat og medarbejder på? Kunne en anden formgivning, på baggrund af en forudgående bevidstgørelse herom, have håndteret situationen anderledes og etableret anderledes udfordrende arbejdsrum for Izukura-sans ansatte? Kunne blot lidt af Izukura-sans opmærksomhed på sine sublime produkter smitte af på hans virksomhed.

Lakmagerens værksted, træsnit fra Edo-perioden