

LA TRIPARTIZIONE NELLA FABBRICA DI PNEUMATICI BARUM CONTINENTAL

Intervista a Jiri Jaburek

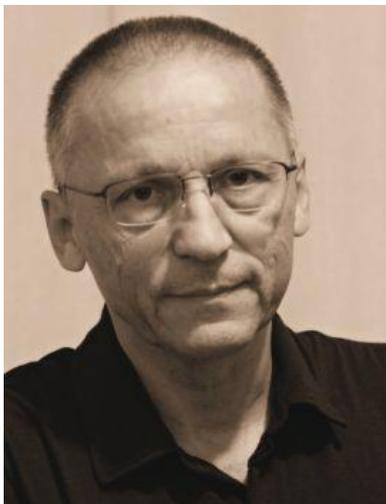
Sebbene esperienze concrete di Tripartizione sociale in campo aziendale non manchino, quanto attuato dall'Ing. Jiri Jaburek alla direzione della produzione della Barum-Continental → di Otrkovice (Repubblica Ceca) credo possa costituire una sorpresa anche per un esperto di metodi gestionali, date le dimensioni dell'impresa in questione, la strategia perseguita e soprattutto l'entità e il valore dei risultati ottenuti. Qualcuno avrà sicuramente da obiettare sul fatto che tale strategia a tutta prima non sembra richiamare i principi dell'ortodossia tripartita, ma bisogna tener conto che essa è stata



attivata in un contesto di massimizzazione del profitto, risentendo inoltre del pesante retaggio storico-collettivistico di quel Paese e, di conseguenza, di un agguerrito sindacalismo. Nonostante questi vincoli, sono state fatte scelte originali, all'insegna del coraggio e dell'innovazione organizzativa, con soluzioni che in modo vivente si sono pienamente adattate alla situazione contingente di una precedente impresa in default, trasformandola radicalmente. Senza dubbio risiede qui il grande valore di questa esperienza, peraltro priva di modelli pregressi da imitare, almeno di queste dimensioni. E i risultati non si sono fatti attendere, sia sul piano economico che su quello umano. In ben poche altre aziende – e non solo della Repubblica Ceca – un operaio potrebbe avere una percezione migliore del valore dei suoi talenti e delle sue capacità, nonché della considerazione che l'azienda ha della dignità di chi vi lavora.

È un'esperienza replicabile? La risposta, lapidaria quanto emblematica, ce la dà lo stesso intervistato: «Copiare strategie è facile, creare un ambiente permeato di verità in cui si ha un dialogo tra cuore e cuore è tutta un'altra cosa».

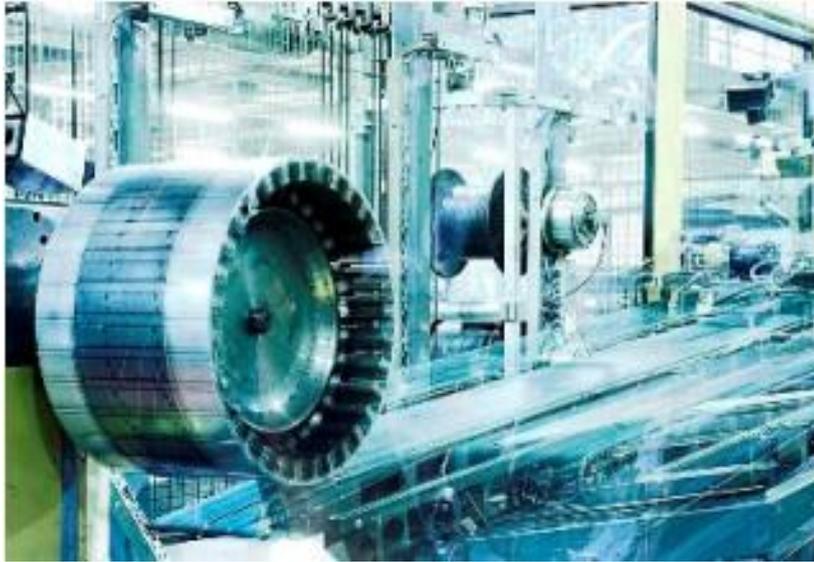
Ci si può solo augurare che tale esperienza prosegua e che uomini adeguati possano farla propria, magari elaborarla e migliorarla in altre realtà aziendali.



Otrkovice, circa 80 chilometri a Nord-Est di Brno, Repubblica Ceca. In questa cittadina morava la multinazionale tedesca Continental (con sede ad Hannover, Germania) ha uno dei suoi stabilimenti più grandi di pneumatici, un complesso industriale imponente con uno skyline che si distingue nettamente già da diversi chilometri di distanza. All'ingresso principale dello stabilimento, l'agile figura ← dell'ingegner Jiri Jaburek, 63 anni ben portati, ci viene incontro sorridendo mentre ci saluta già da lontano con la mano. È domenica, ma nella fabbrica si lavora anche oggi. Il parcheggio antistante l'ingresso è semivuoto e non c'è possibilità di sbagliarsi per lui sul fatto che siamo proprio noi i visitatori che attendeva. Mentre saliamo negli uffici direzionali percorrendo corridoi semideserti, l'ingegner Jaburek ci racconta di come l'azienda per cui lavora sia nata con il nome di Bata Tires nel

1924, producendo inizialmente suole per scarpe per poi passare nel 1932 alla produzione di

pneumatici. Dopo la caduta del muro di Berlino, la Barum venne rilevata nel 1993 dalla multinazionale tedesca Continental, assumendo la denominazione attuale di Barum-Continental (una piccola quota societaria è detenuta anche dalla Michelin, per evidenti sinergie di *know-how*). Negli anni '90 l'ingegner Jaburek è diventato membro del *team* manageriale, sebbene senza esperienze specifiche pregresse; aveva però al suo attivo lunghi studi sulla Tripartizione sociale di Rudolf Steiner, la quale sarà di suo costante riferimento



nell'organizzazione della Barum, anche se con le modalità specifiche che lui stesso spiegherà nell'intervista. Sotto la sua direzione, l'arretrata azienda locale viene gradualmente trasformata in una delle migliori e più grandi unità produttive della Continental Corporation. A partire dal 1993, anno di inizio della nuova gestione Continental, l'azienda di Otrokovice ha aumentato la produzione di dieci volte, con lo stesso invariato numero di dipendenti: 4.500 persone. Attualmente la fabbrica produce 22 milioni di pneumatici l'anno,

inclusi i migliori prodotti *high tech*, registrando un fatturato di oltre 1.420 milioni di euro e utili pari a 405 milioni di euro (pari al 28,5% dei ricavi!). E i salari percepiti dagli operai sono tra i più alti del settore nella Repubblica Ceca, in ossequio al principio ormai consolidato che le imprese più floride sono sempre quelle che possiedono gli impianti più aggiornati, e quindi competitivi, e che corrispondono alle maestranze salari più elevati rispetto ai contratti collettivi.

Signor Jaburek quale ruolo ricopre all'interno di Barum-Continental?

Attualmente lavoro come consulente del direttore generale, ma prossimamente mi ritirerò in pensione. Dal 1990 ho lavorato come direttore della qualità, successivamente come direttore della produzione, e dal 2010 ho iniziato a lavorare nelle filiali della Continental Corporation come supporto tecnico e manageriale. Ho contribuito a migliorare i processi nelle aziende in Romania, Messico, Malesia, mentre in Russia, a Mosca, ho ricoperto il ruolo di direttore dell'azienda.

Come è organizzata oggi la produzione in Barum-Continental?

Dal 1995 tutti gli operai lavorano nei "gruppi di lavoro semi-autonomi", ossia *team* di lavoratori costituiti solitamente da 5 a 10 operatori. Della totalità della retribuzione mensile dei nostri lavoratori, circa il 60% è rappresentato da quanto prescritto dal contratto di lavoro nazionale della Repubblica Ceca ed è incondizionato; il rimanente è potenzialmente il premio destinato al *team*, il cui compito è promuovere la condotta sociale: "tutti per uno, uno per tutti". Ogni *team* sceglie dal proprio interno un portavoce, il quale ogni mese divide il budget a disposizione e assegna il premio individuale (fino a 120 euro al mese per ciascuno) in base alla condotta e alla attività del membro nel campo del miglioramento della qualità, dell'ecologia, dell'addestramento dei nuovi dipendenti ecc. Oltre quanto sopra citato, esistono anche la tredicesima e la quattordicesima, per le quali si prendono in considerazione la fedeltà e gli anni di lavoro nell'azienda.

Chi valuta le prestazioni dei dipendenti e con quali criteri?

Il premio delle prestazioni all'interno del *team* viene stabilito dal preciso conteggio del reparto "Industrial Engineering" in base all'utilizzo dei macchinari (*capacity losses*). Quanto a stabilire il premio individuale, anche qui abbiamo un regolamento preciso, ma è chiaro che un ruolo essenziale lo ha la valutazione soggettiva del portavoce del *team*. Comunque eventuali discussioni circa le divisioni di questi soldi contribuiscono a rafforzare la contrattazione sociale nel *team* stesso.

Potrebbe fare alcuni esempi di come queste discussioni dovrebbero migliorare la contrattazione sociale all'interno del team? Verrebbe da pensare che esse debbano condurre piuttosto a condizioni peggiori.

Credo che la base del comportamento sociale risieda nella comprensione del proprio ruolo all'interno del *team* e nel contributo dato al *team*, e tale comprensione può essere raggiunta con queste discussioni.

Ci sono o ci sono state contestazioni da parte dei dipendenti sulle loro valutazioni? In generale come è stato accolto questo trovarsi costantemente "sotto esame"?



Quando abbiamo cominciato a mettere in piedi questo sistema, si sono rese necessarie molte spiegazioni e discussioni. Si è dovuto anche sviluppare il *software* che consentisse di misurare le prestazioni in modo tale che gli operatori avessero sempre il giorno dopo a disposizione i dati, quanto hanno guadagnato ieri, quanto dall'inizio del mese ecc. Abbiamo anche assunto degli psicologi esterni, che ci hanno aiutato a mettere in atto il processo di lavoro in *team*. All'inizio si sono licenziate alcune persone, poiché

non riuscivano a convivere con questo nuovo sistema. Da allora sono passati ormai 15 anni e il sistema è in continua evoluzione, sebbene la base rimanga invariata: il lavoro di *team*, il che vuol dire lavorare per gli altri e individualmente trarre i benefici di quello che gli altri fanno per me. Il sistema si è diffuso anche nelle professioni ausiliarie.

Con professioni ausiliarie intende gli impiegati? Oppure questo sistema è stato implementato solo per i lavoratori della linee di produzione?

Il sistema è stato implementato innanzitutto per gli operatori addetti alla produzione. Dopo diversi anni è stato esteso anche ad altre categorie di lavoratori, come quelli addetti alla manutenzione e ad altre attività di supporto. Proviamo ad utilizzare un sistema simile per tutti gli impiegati, cercando di far tesoro di questa positiva esperienza.

Come hanno reagito i sindacati a questa politica di gestione della produzione?

Ovviamente si sono dovute spiegare tante cose. Ma siccome il sistema è basato sulla promozione del comportamento sociale degli uomini, i sindacati hanno accettato questo cambiamento. Nella scorsa primavera i sindacati hanno proclamato uno sciopero generale con relativo corteo a Praga per manifestare contro la crisi economica. Vi hanno partecipato lavoratori di ogni azienda della Repubblica, da ogni azienda partivano pullman in direzione della Capitale. Quando ho chiesto ai nostri rappresentanti sindacali quanti autobus sarebbero partiti con lavoratori della Continental, mi hanno risposto che non sarebbero riusciti a riempire nemmeno uno scompartimento del treno...

Che cosa intende esattamente con "comportamento sociale degli uomini"?

Intendo la solidarietà, il supporto ai colleghi, pensare "noi siamo un *team*", per arrivare infine alla "fraternità" della Tripartizione sociale

Che cosa significa Tripartizione sociale secondo lei?

Per me la Tripartizione sociale è il modo con cui costruire sulla Terra un futuro umano armonico e cristiano. Partendo dalla tripartizione dell'essere umano fino alla Tripartizione dell'organismo sociale in cui esso vive.

Qual è il vero compito di una impresa? Possiamo dire che essa deve rispondere ad un bisogno umano, dare un tenore di vita decoroso al lavoratore e allo stesso tempo nutrire la sfera culturale della società? È ancora indispensabile il profitto nel nostro tempo?

Penso che si debba comprendere la tripartizione della nostra vita: viviamo allo stesso tempo in tre mondi: quello fisico (economia), psichico (diritto, politica) e spirituale (cultura, scienza, religione). E non dobbiamo dimenticare i bisogni peculiari di ciascuna di queste tre sfere. Il profitto e il denaro sono un importante aspetto della nostra vita economica, ma dovremmo pensare anche all'armonia e ai tre tipi di denaro in accordo con la visione antroposofica di esso. Uno degli esempi del mio stile manageriale è il motto benedettino "ora et labora", ed essi vivono nell'armonia economica...

Come viene percepito il management di Barum-Continental da parte dei dipendenti?



Per ora non ci ha menato nessuno! [ride...] Ovviamente si trova sempre qualcuno che non è categoricamente d'accordo con nulla e cerca di distruggere le cose... Ad ogni modo Continental Corporation per la valutazione del *management* si affida ogni due anni ad un questionario anonimo, che viene poi valutato da una società di consulenza esterna, quindi abbiamo anche un *feed back* oggettivo. Regolarmente organizziamo vari programmi per i dipendenti, come i giorni in cui l'azienda apre a tutti le sue porte, si di-

scute, tagliamo insieme l'erba nel giardino dell'azienda, facciamo le corse d'orientamento nell'area dell'azienda con le famiglie dei lavoratori ecc.

E che cosa ha messo in evidenza questo feed back?

Questo questionario e il *feed back* vengono gestiti dalla società per le risorse umane per tutta la Continental, in tutto il mondo. Quindi tutti i manager di ciascun settore devono preparare un *action plan*, per migliorare la situazione. Credo che simili sistemi moderni siano usati da molte multinazionali. Ma un'altra cosa è il modo con cui i manager usano questi sistemi... La fiducia e la sincerità sono necessarie.

Oltre alle integrazioni salariali da lei descritte ci sono altri benefit di cui i dipendenti possono usufruire?

A nostra disposizione abbiamo un totale di 18 tipi diversi di *benefit* (per esempio cure termali, sconti per i dipendenti, ristorazione ecc.). Quando abbiamo avuto la disastrosa alluvione del 1997, abbiamo donato ai dipendenti che ne sono stati colpiti [64 N.d.C.] 12mila euro, mentre altri 12mila euro sono stati erogati come prestito per l'edilizia a interessi zero. In occasione di simili eventi e nelle divisioni dei *benefit* hanno un grande ruolo i sindacati.

Intende che i sindacati possono suggerire come dividere i benefit?

I sindacati negoziano che tipo di *benefit*, per chi e come dividerli. I *benefit* vengono pagati tramite il "conto sociale", generalmente approvato dai proprietari nel budget annuale, e la spesa deve essere approvata dal sindacato.

Quali sono state le resistenze e le difficoltà maggiori incontrate nell'applicazione della sua organizzazione della produzione?

Credo che la cosa fondamentale sia avere una visione chiara e saperla rendere attraente a

tutti, ed essere sempre pronto a rispondere quando la gente viene a chiedere: «E questo che cosa mi porta?». Una cosa è avere una chiara visione e una chiara strategia, ma un'altra cosa è avere la fiducia dei dipendenti; questa la si può guadagnare solo “da cuore a cuore”, qui non basta l'intelligenza...

La Tripartizione prevede una distinzione – ma anche un'interazione – tra ambito giuridico, economico e spirituale dell'organismo sociale. Il suo modello di governance come implementa questi principi?

Un'azienda è un organismo vivo, che si ammala quando uno dei tre elementi della Tripartizione sociale risulta represso oppure non si sviluppa. Ha la propria memoria e il proprio DNA. La parte spirituale dell'organismo sociale si manifesta per esempio nella cultura aziendale, nell'atmosfera generale, nei valori morali e nel vivere la missione dell'azienda. Si manifesta anche nella creatività individuale e nell'evoluzione individuale di ogni dipendente, e questa deve essere assolutamente sostenuta.

La parte legale della Tripartizione si manifesta nel regolamento e nelle “leggi”, dove siamo tutti uguali. Qui tutti hanno un voto. Le persone accettano più di ogni altra cosa ciò che inventano loro stessi, per questo diamo l'opportunità in misura considerevole ai nostri operatori di stabilire sul proprio posto di lavoro i valori e il regolamento, in base al quale funziona il loro *team* e che essi vogliono seguire. Ed è importante che il *management* poi rispetti accuratamente questo regolamento. Quando il direttore generale va nella produzione, deve portare le scarpe antinfortunistiche e rispettare tutto quello che pretende che rispettino i suoi collaboratori, deve comportarsi in modo esemplare. Nella sfera legale è molto importante che tutti i dipendenti abbiano la sicurezza che possano “ottenere la comunicazione”, che sappiano a chi rivolgersi nel caso in cui abbiano la sensazione che i loro diritti siano stati violati. A tal proposito raccomando, oltre ai sindacati che desiderano collaborare con la direzione, che sia presente anche la figura del “difensore civico”: un'autorità morale e apolitica.

Nel settore economico non ci può essere parità: un'economia così non potrebbe funzionare. Ad esempio, non tutti possono avere lo stesso stipendio. Bisogna però prendere in considerazione solidarietà e legittima fraternità. Se nella comunità funzionano le parti spirituale e animica, allora nasce la fiducia: qualcosa che non si può comprare a nessun prezzo, qualcosa che influisce in modo decisivo sull'economia e sulla produzione del profitto. L'economia senza fiducia è molto inefficiente.

Potrebbe fare alcuni esempi di questi regolamenti dei lavoratori?

I lavoratori formulano “i principi di base del nostro luogo di lavoro” e la “matrice delle responsabilità e dell'autorità” per ogni squadra di lavoro. I facilitatori esterni o interni sono a volte necessari per aiutare il processo di *team building*. Poi, di solito, potrebbe sorgere il nuovo problema: problemi tra squadre nella catena cliente-fornitore. Per questa evenienza abbiamo sviluppato un *workshop* di due giorni con queste squadre, e alla conclusione di esso viene prodotto un "accordo tra cliente e fornitore" firmato da tutti i *team* coinvolti.



Potrebbe sembrare che la politica di integrazione salariale da lei attuata non si discosti molto da analoghe iniziative ormai comuni in moltissime aziende in molti Paesi. Che cosa differenzia il suo modello da soluzioni similari?

Forse è differente proprio perché riteniamo basilare la fiducia e la verità. Ogni bugia, anche quella più insignificante, trasforma il sistema migliore in una caricatura. Dirigenti incapaci ed egoisti riescono a rovinare ogni sistema. Noi abbiamo vissuto nel nostro Paese il lungo periodo del comunismo, nel quale venivano imposti simili sistemi di lavoro in *team*. Ma la maggioranza delle persone lo derideva e nessuno ci credeva. Se la comunità non lavora sistematicamente appunto sulle sfere spirituali, morali e culturali, prima o poi si cade in una delle tentazioni: avidità, sesso, denaro, potere, gloria, orgoglio. Possiamo imparare molto dalla storia delle varie comunità religiose: la fabbrica è per me il tempio, dove le persone vengono per lavorare e rendere così visibile il loro amore.

Ascoltando le sue parole verrebbe da chiedersi se un manager debba trasformarsi in un monaco buddista per gestire un'impresa. Oggi, secondo lei, quanto è importante l'evoluzione spirituale di un individuo?

Sì, a mio avviso questo è un serio problema nel *management* moderno, e la mia raccomandazione è di leggere i libri di Anselm Grün e di autori antroposofi. Noi del *management* della Barum-Continental, siamo stati fortunati dal momento che abbiamo avuto il *top manager* Pavel Pravec e alcuni altri che la pensano in modo antroposofico.

Quale sarebbe il prossimo passo che vorrebbe realizzare sulla strada verso la Tripartizione sociale in Barum-Continental?

Sicuramente aumentare ancora la solidarietà e vivere in modo più intenso la sfera spirituale e culturale. Attualmente stiamo elaborando un progetto su come tutti i dipendenti possano col-



laborare per crearne la visione e la strategia. Abbiamo anche iniziato delle esposizioni di opere d'arte direttamente all'interno dell'azienda e nei luoghi di lavoro. È sempre necessario chiedersi come migliorare la fiducia reciproca con tutti i collaboratori e come mantenerla. Abbiamo iniziato con il progetto per il sostegno della istruzione non informatica bensì manuale nelle scuole elementari, medie e superiori e nell'università della nostra regione, perché abbiamo osservato che i nuovi giovani dipendenti sanno lavorare solo con il computer a discapito della creatività e dell'abilità manuale.

Quanto importante è secondo lei la donazione in quanto processo economico? Come potrebbe essere implementata in una grande fabbrica come Barum-Continental per esempio?

Non saprei, penso dipenda dalle possibilità e dalla situazione. Per esempio, nel 1997 abbiamo avuto una grande inondazione nella regione e abbiamo speso quasi 2 milioni di euro per sostenere socialmente tutti gli impiegati che ne sono stati colpiti. In generale, nella fabbrica di Otrokovice non ci sono regole fisse per la donazione: di quando in quando qualcuno propone un'idea e c'è sempre lo spirito/atmosfera per una discussione aperta e per decisioni in ambito sociale, budget permettendo.

Le integrazioni salariali, ovvero il fattore economico, rappresentano una leva sempre efficace per ottenere elevate prestazioni da parte dei lavoratori?

Questo fattore ha un'importanza diversa nei vari Paesi – a volte anche la più modesta incentivazione economica riesce ad aumentare le prestazioni dei dipendenti in un modo decisivo, dall'altra invece può essere il contrario, perché i soldi di per sé non motivano. Bisogna

prendere in considerazione la cultura specifica di ogni Paese, il periodo e le situazioni che le persone che attualmente ci vivono devono affrontare. E in ogni modo bisogna lavorare con le esigenze interiori e spirituali delle persone.

Al quartier generale della Continental che cosa pensano dei suoi risultati? Si sono dimostrati interessati a replicare il suo modello in altri stabilimenti?

Si, Continental Corporation utilizza il *software* e il modello di base del nostro sistema di retribuzione anche in altri stabilimenti, ad esempio in Brasile, in Romania, in Cina, in Messico ecc. Ma in Europa e negli USA ci sono molti più problemi a causa dei vecchi schemi di pensiero dei sindacati, e il modello salariale non è utilizzato. Dipende anche dalla strategia del manager del singolo stabilimento e dalle circostanze. In generale, i manager ritengono che la retribuzione per *team* sia qualcosa di strano e che essa sia possibile solo nei paesi dell'ex blocco comunista, ma io non la penso in questo modo...

Le organizzazioni sindacali, vista l'esperienza di Barum-Continental, hanno forse tentato di propagare il suo modello in altre aziende?

Sa, a me sembra che le organizzazioni sindacali siano in ogni paese ed in ogni azienda un po' differenti, ma spesso hanno la vista molto corta e sono egoistici: pensano solo a se stessi e ai relativi vantaggi dei propri membri, spesso a discapito delle persone di un'altra azienda o dell'altro Paese o dell'altra parte del mondo. Qui si manifesta anche una grande concorrenza tra le filiali e tra gli altri Paesi. Spesso chiedono più autorizzazioni, ma non vogliono né doveri né sanno prendersi le responsabilità per i risultati. Noi siamo stati fortunati grazie alla tradizione della nostra regione, che è basata su un grande imprenditore e filantropo, Tomas Bata. Quest'ultimo dava ai suoi dipendenti grandi autorizzazioni, ma richiedeva anche grandi responsabilità. Diceva: «Il dovere del cittadino è di governare, ma non imprecare». I nostri dipendenti hanno accettato questa filosofia e io credo che ci abbiano guadagnato.



L'intervista è finita, ci accingiamo a lasciare gli uffici della direzione. L'ingegner Jaburek, senza attendere il passaggio del personale della sicurezza, spegne tutte le luci e si avvicina alle finestre lasciate aperte: «A volte qui possono capitare dei temporali davvero forti...» ci dice mentre le chiude con cura, come se fossero quelle di casa sua.

Aurelio Riccioli