

TELJES EMBEREKET FOGLALKOZTATÓ, KREATÍV

MUNKAHELYEK TEREMTÉSE – A MŰVÉSZET ÚTJÁN

A Panorama magazin ezúttal Svédországba látogat, ahol az ún. TILLT projekt művészek és a legkülönbébb munkahelyek dolgozói között létesít kreatív kapcsolatokat. A TILLT azzal a céllal közvetíti ki művészeket különböző munkahelyekre, hogy segítsenek a dolgozóknak kreatív megoldásokat találni korunk kihívásaira.

Ha végigsétálunk a svédországi Göteborg külterületén fekvő kórház folyosóin, a megszokott látvány fogad minket: a padlóról visszaverődő neonfény, gondterhelt arccal dolgukra siető, fehér köpenyes alakok. De ha néhány hónappal ezelőtt látogattunk volna ide, ugyanezekben a kórtermekben a betegekkel és a kórházi dolgozókkal együtt szájatva figyelhetjük volna a táncos-koreográfus Mattias Olaison előadásait.

„Azáltal, hogy az ő szemével kezdjük nézni magunkat, észrevettünk bizonyos dolgokat, amelyek megerősítettek bennünket, de olyanokat is, amelyeket már régen szem elől tévesztettünk – meséli Marianne Olsson, az Angereds Närsjukhus kórházban megvalósult projekt vezetője. – Sikerült megragadnia a lényegünket, és segített tisztábban látnunk.” Ez a projekt, amely során az említett művész két hónapig végzett kutatómunkát a kórházban, remekül példázza a TILLT tevékenységét.

A göteborgi székhelyű svéd TILLT cég számos olyan programon dolgozik, melynek keretében meghatározott időre művészeket közvetíti ki különböző munkahelyekre. A hosszú, közép és rövid távú programokban közös, hogy mindegyik egy adott művészre jellemző gondolkodásmódot enged „kibontakozni” egy munkahelyen, ahol az különböző változásokat generál. A művész személye, a munkáltató igényei, a megfogalmazott célkitűzések, a felmerülő problémák, a program időtartama – mind olyan elemek, amelyek folyamatos egymáshoz igazításából végül egyedülálló élmény születik, amely éppen olyan egyedi, mint maguk a résztvevők.

És valóban változás történik. Változás tapasztalható egymás kölcsönös megbecsülését, a kommunikációt és az ismeretlenhez való viszonyulást illetően, de még a termelékenység szintjén is: a göteborgi Menedzsmentinnovációs és Műszaki Intézet (Institute of Management Innovation and Technology, IMIT) által végzett kutatás tanúsága szerint a program hatására a nő termelékenység, míg a betegszabadságok szintje csökken.

Visszatérve a kórházra, Olsson határozottan állítja, hogy a projekt óta munkatársai „sokkal kisebb ellenállást mutatnak mindenfajta bizonytalansággal szemben”. Amikor Matthias megérkezett, a kollégák kényelmetlenül érezték magukat és többnyire bizalmatlanok voltak, nem tudták, mire számítsanak, és sokan

szorongtak ettől. „A kórházépítés kellős közepén vagyunk, ott volt a levegőben a kimondatlan kérdés: Miért kell ezt csinálnunk?” – teszi hozzá nevetve. De a végére a hozzáállás kifejezetten pozitív lett, ami a vezetőknek azóta is kapóra jön, ha új ötletek bevezetéséről van szó. „Egyszerűen emlékeztetjük a dolgozókat, milyen meglepetéseket tartogatott számukra, amikor vállalkozni mernek szokatlannak tűnő dolgok megvalósítására, illetve hajlandóak voltak más szemszögből nézni a dolgokat. Ez nekem mint vezetőnek rendkívül fontos eszköz. A munkatársaim nyitottabbak és befogadóbbak lettek.”

Az AIRIS

Az AIRIS egy 12 hónapig tartó speciális TILLT program, melynek első két hónapjában a kiválasztott művész egyfajta kutatómunkát végez, együtt dolgozik az alkalmazottakkal, megfigyeli a munkahelyet, és kérdéseket tesz fel, majd az adott szervezet célkitűzéseinek megfelelően speciális feladatokat talál ki.

Az adott munkahelyre küldendő művészt Roger Sarjanen, a TILLT projektigazgatója választja ki. Saját felfogása szerint ő maga a riasztó-rendszer szerepét látja el, aki a kezdeti időszakban a művész és az ügyfél számára vészhelyzetben bármikor elérhető.

Idővel – a művészhez hasonlóan – ő is kissé háttérbe vonul, ezzel is elősegítve, hogy a készítés és az ötletek első sorban a dolgozók részéről érkezzenek. Így, amikor egy év elteltével a programot lezáró értekezlet után a TILLT emberei távoznak, garantáltan maradandó változások maradnak utánuk.

Hasonló változásokról számolt be az összes megkérdezett vezető. „El sem tudja képzelni, mekkora öröm olyan embereket irányítani, akik motiváltak és mernek kezdeményezni” – mondja Berit Hallersbo, Vara község önkormányzatának humánerőforrás-igazgatója. A testület, amely eddig 19 alkalommal bonyolított le egyéves ún. AIRIS programot, ezt jól meg tudja ítélni. Eddig az

1300 önkormányzati alkalmazott fele vett részt valamilyen TILLT projektben, de további 21 program megvalósítását tervezik. „Minden olyan megoldást támogatunk, amely hozzájárulhat dolgozóink munkamódszereinek javulásához” – teszi hozzá Hallersbo, értésünkre adva, hogy a TILLT-művészek bevonásával éppen ezt sikerült elérnie.

A kezdetekről

A 20. század eleji svéd társadalomban általános volt az a meggyőződés, hogy a művészet és a kultúra iránti igény alapvető fontosságú az ember életében. Az egyén művészethez és kultúrához való jogának elismerésére irányuló törekvésből született meg azután





a művészetnek a munka világába történő valamilyen beépülését felvető gondolat. 1970-re az elképzelés egy olyan országos irodalomban öltött testet, amely kedvezményes áron kínált színház-, kiállítás- és operabelépőket a magán-, illetve az állami szektor alkalmazottainak.

Pia Areblad 2001-ben került a göteborgi irodába. Ekkorra elterjedt az internet, megváltozott a világ, és a jegyárúsítás már nem tűnt korszerű megoldásnak. „A kulturális és művészeti szféra, a regionális Üzleti és Kulturális Ügyek Bizottsága és a Regionális Ügyek Bizottsága megbízott bennünket, hogy vizsgáljuk meg, milyen módon segítheti a művészet és a kultúra a mindennapi munkát, és viszont” – meséli Areblad, a TILLT vezérigazgatója.

Jóllehet a megbízás a régió egészére szólt, a Göteborgon kívüli 48 másik település ellátására nem állt rendelkezésre plusz pénzforsrás: „Ez nagy kihívást jelentett, és én szeretem a kihívásokat. Ilyenkor másféle gondolkodásmódra van szükség, az embernek teljesen át kell állítania az agyát.”

Az átállás sikeres volt – Pia Areblad mindössze egyetlen jegyáros kollégával az oldalán belevágott a feladatba, és kezdetben teljes mértékben külső támogatásból finanszírozta a cég működését. Ma a cég – amelynek a neve időközben TILLT-re változott – 10 főt foglalkoztat, és 65%-ban önfinanszírozású. Nemrég nyert el két uniós támogatást, és maga mellett tudhatja a Svéd Vállalatok Szövetségét, a szakszervezeteket és a kulturális szektor képviselőit.

Másolható-e a TILLT, avagy mi kell a sikeres megvalósításhoz?

Areblad először is összehívta a célterületen tevékenykedő kulturális szervezetek képviselőit, és megkérdezte tőlük, saját településükön hogyan lehetne tevékenységüket a munka világára is kiterjeszteni, majd felajánlotta nekik, hogy legyenek a TILLT tagszervezetei. A második lépésben ügyfeleket kellett találni – először is bevonni a helyi közigazgatási szerveket és megnyerni maguknak a település vezetőjét. „A művészet és a kultúra adta lehetőségek munkahelyi kihasználásáról szóló döntést az adott közösség vezetőjének kell meghoznia” – magyarázza Areblad.

Miután megszerezte az ő beleegyezését, Areblad felkereste az üzleti fejlesztésért, illetve a humán erőforrás-gazdálkodásért felelős önkormányzati tisztviselőket – Svédországban a közigazgatási szervek rengeteg embert foglalkoztatnak, csupán Göteborgban 50 000 közalkalmazott dolgozik. Ezután megszületett a terv arra nézve, hogy a helyi hatóság saját berkein belül milyen formában használja majd ki a művészet nyújtotta lehetőségeket.

Ezek után az üzleti fejlesztési osztály részéről logikus lépés volt, hogy elkezdett a magánszektor bevonásán gondolkodni, és a településen tevékenykedő vállalkozásokat megkeresni. „Ha ők egyszer megértik, hogy a művészi tudás mennyire pozitív hatással lehet az üzleti világra, maguk is ezt fogják közvetíteni” – állítja Areblad.

„Mindössze profi művészekre, állami intézményekre és magánvállalatokra van szükség, és a modell bárhol reprodukálható” – teszi hozzá. És persze kell hozzá egy ember, akinek van elég képzelőereje, és akiben megvan az akarat, hogy az említett szereplők között közvetítsen.

Innováció és növekedés a művészet és a kreativitás nyomában

Bertil Törsäter Västra Götaland megye regionális fejlesztési igazgatója. Meggyőződése, hogy az újfajta gondolkodásmódokra nyitott szervezetek jobban ki tudják majd használni az esetleges gazdasági fellendüléssel megnyíló lehetőségeket. „A kreatív elme nyitott a változásra, és jelenleg komoly változások idejét éljük” – mondja. Västra Götaland méreteihez képest egyike a világ kutatásra és fejlesztésre legtöbbet fordító régióinak, és Törsäter szerint e területek lényegéhez a kreativitás is hozzátartozik.

A világszerte 60 000 embert foglalkoztató multinacionális gyógyszeripari cég, az AstraZeneca göteborgi telephelyén 2000 ember dolgozik, többnyire kutatók. Peter Nyström, a telephely vezetője szerint Törsäternek igaza van. „Kultúra, egészség, innováció és versenyképesség – ezekben rejlik a lényeg.” A vállalatnál egyre többen ismerik fel, hogy – Nyström szavaival élve – a csoda valahol a káosz és a rend határán születik meg.

Mint minden vállalkozásé, az AstraZeneca sikere is azon múlik, hogy képes-e új gondolatokkal előállni, ami Nyström szerint különböző nézőpontok vegyítésével érhető el. A keresett kreatív jövőkép végül két AIRIS programnak köszönhetően bontakozott ki. Ahogy azt Mikael Werner, a telephely egyik vezetője megfogalmazta: „Nem kis bátorságra van szükség ahhoz, hogy az ember benevezze a cégét egy TILLT projektbe, mivel nem lehet előre tudni, hogy mi süli ki belőle.” Jelen esetben az eredmény egy változásokra jobban felkészült cég lett: „Havonta újabb és újabb változásokat élünk meg, és a projekt befejeztével az emberek ebben a tekintetben kétségtelenül nyitottabbak lettek, kevésbé nyomasztja őket ez a helyzet.”

Nyström szerint a legnagyobb kihívás az emberek folyamatos ösztönzése: „Nálunk közel Nobel-díjra érdemes színvonalú munka folyik, és nehéz az embernek túlszárnyalnia önmagát, amikor eleve 80%-os a teljesítménye. Ahhoz 120%-ra lenne szükség. Az AIRIS projektnek köszönhetően elsajátított új gondolkodásmód ebben a tekintetben is sokat segített.”

Törsäter úgy véli, hogy a művészet és a kultúra regionális szintű támogatásának egy másik fontos haszna is van, nevezetesen, hogy vonzóvá teszi a régiót a külföldi cégek számára. „Olyan környezetet kell teremtünk, ahol az emberek szívesen dolgoznak” – állítja. A Volvo, az AstraZeneca és más multinacionális vállalatok is rendelkeznek göteborgi telephellyel. Ezek a cégek olyan dolgozókat foglalkoztatnak, akik hozzá vannak szokva, hogy különböző világvárosok között válogathatnak. „Egyértelmű választ kell adnunk arra, hogy miért éppen ide érdemes jönniük” – magyarázza

Törsäter. Egy lehetséges megoldás az, ha az üzleti és az alkotó szféra együttműködését elősegítő új rendszereket és szintereket alakítunk ki. „A TILLT jó példa arra, hogyan lehet kétféle erőforrást egyesíteni és ezáltal valami erősebbet létrehozni.”

Ki állja a számlát?

A kulturális szervezetek a népszerűsítésért cserébe kisebb összegű tagsági díjat fizetnek. Az állami hatóságok és a magánszféra is fizetnek azért, hogy a TILLT által szervezett programokban részt vehessenek, legyen az egy egyéves AIRIS projekt, egy egyéni igény szerinti „Kreatív kezdőlökés” vagy egyes munkatársak vállalaton belüli „kulturális nagykövetté” való kiképzése, majd támogatása.

„Ily módon nem vagyunk rászorulva, hogy a politikusoktól kérjünk pénzt. A költségek megoszlanak a résztvevők között: mindenki részt vállal a terhekből, és mindenki élvezi az előnyöket” – fejtegeti Areblad.

Kultúra és üzlet – több mint szponzori viszony

Västra Götaland megyében az üzleti világ és a kultúra kapcsolata túlmutatja a hagyományos szponzorálási formákon, és már messze többről szól, mint egy logó elhelyezéséről az Operaház műsorfüzetében. „Ha egy AIRIS projekt keretében igénybe vesszük egy művész segítségét, azt a mutatók is egyértelműen tükrözik – a haszon számokban kifejezhető” – nyilatkozza Hans Löwlund, a Svéd Kereskedelmi Szövetség fejlesztési igazgatója.

Löwlund szerint a művészek nyitott, kreatív és rugalmas emberek, de nem szívesen kötelezik el magukat egy munkahely mellett. „Szabadok akarnak maradni – állítja –, így egy humánerőforrás-igazgató keresve se találna hozzájuk hasonló, kivételes személyiséget.” Véleménye szerint egy ilyen kvalitásokkal rendelkező embert kizárólag egy három, hat vagy tizenkét hónapra szóló, AIRIS típusú projekt keretében lehet egy vállalathoz csábítani. „És egyszer csak azt vesszük észre, hogy a cégnél általában mindenki nyitottabb, kreatívabb és magabiztosabb lett.”

A művész mint az új megoldások hírnöke

Klas Ålander és Eva Degerman a FlexLinknél dolgoznak: az előbbi vállalati kommunikációs igazgató, az utóbbi általános humánerőforrás-igazgató. Mindketten egyetértenek Löwlunddal. Termelési logisztikában érdekelt cégük számára a 2007-es év nem volt könnyű. Az év elején rossz döntést hoztak azáltal, hogy lecsérélték az egyik beszállítójukat, és ahogy teltek a hónapok, leépítésekre került sor. „A dolgozók keményen küzdöttek, hogy megbirkózzanak a követelményekkel, bizonytalan és feszült volt a légkör. Meggyőződésem, hogy a művész jelenléte sokat segített, hiszen azért volt itt, hogy új perspektívákat nyisson” – meséli Ålander.

Jóllehet a belső problémákat sikerült megoldani, a globális pénzügyi helyzet továbbra is kihívást jelent a vállalat számára. Ålander szerint most jött el igazán az innovatív gondolkodás ideje. „A cégek kénytelenek másképp gondolkodni, mint eddig. A művészet és a kultúra segít megőrizni ezt az újító szellemet.”

Degerman szerint egy AIRIS projekt levezénylése komoly elkötelezettséget kíván a vezetés részéről: „Fontos, hogy ne pusztán humánpolitikai ügyként kezeljük ezt az egész vállalatot érintő projektet. Nagyon pontosan meg kell határozni az elérendő célokat, és meg kell bízni egy – nem túl nagy – csoportot a projekt vezetésével.” De a projekt megszervezése és más vezetők megnyerése csak egy része a kihívásnak. A dolgozók biztatásáról sem szabad megfeledkezni.

Kezdetben nagyon nagy volt a bizalmatlanság, a munkatársak hallani sem akartak a dologról. „De aztán, ahogy belemelegedtünk, az emberek 200%-ig benne voltak, és ezt fantasztikus volt látni” – meséli Degerman. A dolgozókat arra kértük, hogy alkossanak valamit, és az összegyűlt munkákból kiállítást rendeztünk. „Még a rendezvény után is folyamatosan érkeztek a művek. Ahogy belejöttek, egyszerűen nem akarták abbahagyni” – emlékszik vissza Ålander.

Ezt a TILLT program alatt és után megnyilvánuló lelkesedést a PAROC-nál is megtapasztalták. A kőzetgyapot szigetelőanyagot gyártó cég részéről Lars Lindström, humánerőforrás-igazgató eddig két alkalommal kérte fel a TILLT-et AIRIS projekt lebonyolítására, de egy harmadik szervezése is folyamatban van. „Az idő soha nem megfelelő, és az emberek mindig azzal fognak érvelni, hogy még ha másutt működött is egy ilyen projekt, az ő munkahelyük egészen más. Mindenféle kifogásokat fognak keresni. De attól még bele kell vágni. Csak egy kis bátorságra van szükség” – mondja.



Hogy működik egy AIRIS projekt a gyakorlatban?

„A vezetőnek tudnia kell, hogy az emberek nem lesznek kezdettől fogva lelkesek, de bíznia kell a program sikerében, és vállalnia kell a meggyőződését ahhoz, hogy irányítani tudjon. A kollégák állandó szorongását is kezelnie kell valahogy. De az egész remek szórakozás is egyben. A betegek imádták, ahogy a váróteremben ülve egyszer csak belibbent közéjük néhány táncos. Rengeteg nevetést és vidámságot hozott egy olyan helyzetbe, ami többnyire inkább szorongással jár mindannyiunk számára.” Marianne Olsson, projektigazgató az Angereds Kórházban

A PAROC holtpontra jutott: a gyárban már egy generáció óta nehézipari tevékenység folyt, az öt műszakból kifolyólag a dolgozók mindössze 20%-a tartózkodott egyszerre egy fedél alatt, és habár a két gyárépületet csak egy fal választotta el, az egy hegygel is felért. A munka egyhangú rutinná vált. „Azt akartam, hogy az emberek úgy érezzék, büszkék lehetnek arra, hogy itt dolgoznak.”

És van is mire büszkének lenniük: a cég által gyártott kőzetgyapot szigetelés kimondottan energiahatékony. A termék környezetvédelmi szempontból előnyös tulajdonságokkal rendelkezik, hatékonyabban szigetel, mint más anyagok – joggal kívánta tehát Lindström, hogy erre beosztottjai büszké legyenek. „Ahelyett, hogy azt gondolnák magukban: »Nekem csak ennyire futotta, és valamiből úgymint fizetni kell a lakáshitelt«, azt szerettem volna, ha inkább úgy gondolkodnak: »Szerencsém van, hogy a PAROC-nál dolgozhatom, és tehetek valamit a környezetünkért«” – meséli. Ezért aztán a TILLT-hez fordult.

A TILLT projektigazgatója, Roger Sarjanen által nagy gonddal kiválasztott színész-rendező meg is érkezett, és a szokásos két hónapig csak figyelt.

Az eredmény: ugyanaz a gárda, más emberek

Azután jöttek a feladatok. Miután pár szóban elmagyarázták nekik, hogyan nézzenek az objektívbe, a dolgozóknak fényképeket kellett készíteniük egymásról, megpróbálva minél jobban visszaadni azt, amivel nap mint nap foglalkoznak. A fotózás, majd később a képek kiállítása összehozta a dolgozókat: a közös feladat megkönnyítette a kommunikációt, a fényképeknek köszönhetően másképp kezdték el látni egymást, és sokan büszké lehetek az elkészült képek minőségére is.

Jópofa versenyekre is sor került, például birkózásra – mindez olyan férfiak között, akik közül sokan elmúltak ötvenévesek, és bár 20, 30 vagy még több éve dolgoznak együtt, soha még csak kezét sem fogták egymással. A köpöversenyek is nagy sikere volt. Sok nevetés, közös erőfeszítés, egymás kölcsönös megbecsülése jellemezte az együttléteket.

Az egyik emelőtargoncás vállalta, hogy különböző hangokat gyűjt a gyárban, amiket el is nevezett a „gépek dalának”. Márciusban a svéd televízióban is szerepelt, ahol a projekthez való viszonyáról beszélt, és arról, hogy számára a kultúra az emberi lét lényegének kifejeződése. Ahogy Lindström fogalmazott: „A feladatának köszönhetően teljesen más szemmel kezdte nézni a környezetét, és jogosan büszke arra, amit ennek a nézőpontváltásnak az eredményeként létrehozott.”

De vajon a médiareklám nem árt-e az ügynek? Lindström válasza az AIRIS projektek sikerének egy másik fontos elemére is rávilágít: a megfelelő vezetői hozzáállásra. „A nyilvánosság fantasztikus dolog, de én legjobban annak örülök, hogy az embereimnek van mivel dicsekedniük a barátaik, családtagjaik vagy a szomszédok előtt egy kerti parti alkalmával. Elmondhatják, hogy benne voltak az újságban. Örömmel tölt el, hogy van mivel büszkélkedniük.”



Michael Gustavsson gyárigazgató elmondta, hogy a projektet követő évben – soha nem látott módon – 20%-kal nőtt a termelés. A táppénzen töltött idő is jelentősen csökkent. A projektet megelőzően kimondottan hálátlan feladat volt a dolgozók között bármilyen felmérést végezni – mindössze 5%-uk töltötte ki a munkakörülményeikkel kapcsolatos kérdőívet. A projekt után viszont 95%-os volt a válaszadási arány. Úgy tűnik, a PAROC-dolgozók kezdik komolyan venni magukat. „Munka után találkoznak, közös programokat szerveznek” – mondja Lindström, akinek hála, most már dicsekedniük is van mivel.

Hogyan tovább?

A TILLT a következő lépésben megpróbálja európai dimenziókkal gazdagítani a tevékenységét: másokkal is megosztani a megszerzett tudást, és tanulni azoktól, akik hasonló célokat tűztek maguk elé.

Ehhez éppen most nyertek el két uniós támogatást, amelyek fontos szerepet játszanak majd a cég gyakorlati tapasztalatainak átadásában. Az elkövetkező három évben évente 1,5 millió eurót kapnak – ebből évi 780 000 eurót az Európai Unió INTERREG IVA programja keretében, a fennmaradó összeget pedig a programban részt vevő skandináv régiók részéről. A pénzt a „Kreatív interakció a munkahelyen” elnevezésű projekt folytatására költik, melyben négy régió is érintett: Dél-Norvégia, Kelet-Norvégia, Észak-Dánia és Nyugat-Svédország. A TILLT tapasztalataiból kiindulva a középpontban új módszerek kialakítása, eddigi tevékenységük hatásának pontos felmérése és egyenletesen magas színvonalú munkavégzés biztosítása áll. Az átfogó cél a művészet mint kreatív erő további kiaknázása Európában.

A TILLT egy 150 000 eurós támogatást is elnyert annak fejében, hogy partnereként közreműködik az első kultúrával kapcsolatos uniós zöld könyv kidolgozásában, átadva mindazt a tudást, amit a művészet és a kultúra mindennapi életbe történő bevonásával a kreativitás és az innováció társadalmi szerepének előmozdítása terén szerzett.

„Meggyőződésem, hogy ahhoz, hogy a világ legdinamikusabban fejlődő, igazi tudásalapú gazdaságává válhasson, Európának egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetnie a kreativitásra és az innovációra. Egyre újabb és újabb horizontok nyílnak meg, és a művészet remek eszköz a folyamatos fejlődéshez. Egyfajta utazásról van szó – mégpedig a szó legtagabb értelmében” – fejezi be mondandóját Areblad.

