

Pszichológiai biztonság mint a szektorokon átívelő csapatmunka alapja

válogatás és tanulmányok Amy Edmondson
munkássága alapján



Rajk Szakkollégium:
Herbert Simon-díj, 2022

Rajk





Tartalom

RÖVIDEN AMY C. EDMONDSONRÓL	1
PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG	3
TEAMING	8
KUTATÁS AZ ASPEKTUS CSOPORTRÓL	15
– BEVEZETÉS	15
– A MAGYARORSZÁGI CIVIL SZFÉRA	17
– MÓDSZERTAN	19
– SZERVEZETEK BEMUTATÁSA	20
– A SIKERES TEAMING TÉNYEZŐK	22
– FIZIKAI TÁVOLSÁGON KERESZTÜLI TEAMING	26
– AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS JÖVŐJE	27
– FELHASZNÁLT IRODALMAK	28
– MELLÉKLETEK	29



Röviden Amy C. Edmondsonról

Amy C. Edmondson 1996 óta a Harvard Business School vezetői és menedzsment Novartis tanszék professzora, mely tanszék azért jött létre, hogy támogassa azon emberi interakciók tanulmányozását, amelyek a társadalom jobbra tételéhez hozzájáruló sikeres vállalkozások létrehozásához vezetnek. Edmondson fő területe a szervezeti magatartás, úttörő kutatásai a csapattinamikára, a pszichológiai biztonságra, a szervezeti tanulásra, és a teamingre összpontosítanak. Több mint három évtizedes pályafutása során jelentősen hozzájárult a csapatmunka, a vezetés, és a szervezeteken belüli innováció megértéséhez.

Edmondson a Harvard Egyetemen szerzett BA fokozatot mérnöki és tervezési szakon, MA fokozatot pszichológiából, illetve PhD fokozatot szervezeti viselkedésből. Valamint akadémiai karrierje előtt a Pecos River Learning Centers kutatási igazgatója volt, ahol nagyvállalatok átalakításával foglalkozott. Az 1980-as évek elején Buckminster Fuller építész/feltaláló főmérnökeként dolgozott, amelynek a tapasztalataiból írta meg az első könyvét.

Ezentúl még hat másik könyv, és több mint 75 cikk szerzője. A korai kutatásaiban főleg a szervezeti tanulás témaköre érdekelte. A pszichológiai biztonság és a teaming témáját az egészségügyi szervezetek magasan teljesítő csapataival kapcsolatos kutatásai során fedezte fel. Az orvosi hibák

okainak és a megbízhatóságra gyakorolt hatásuknak a tanulmányozása során megfigyelte, hogy a pszichológiai biztonság légkörével rendelkező csapatok nagyobb valószínűséggel beszéltek a lehetséges hibákról vagy osztották meg innovatív ötleteiket anélkül, hogy féltek volna a megtorlástól. Ez a felismerés készítette arra, hogy mélyebben elmélyedjen a pszichológiai biztonság fogalmában és annak jelentőségében a hatékony csapatmunka, a tanulás és az innováció elősegítésében a különböző iparágak szervezetein belül.

Az utóbbi két nagy könyvében is ezt a két témát járja körül. „The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth” (2018) című sikerkönyve (Amazonon az első tíz legkelendőbb menedzsmentkönyv között szerepel, és az üzleti könyvek “best of” listáin is szerepel, több mint 15 nyelvre le is fordították) a pszichológiai biztonság fontosságát hangsúlyozza ki a modern gazdaság sikerének előmozdításában. A könyv eseteken és lépésről-lépésre felépített kereteken keresztül gyakorlatias meglátásokat nyújt a pszichológiai biztonság megteremtéséhez, a kreativitás felszabadításához, a célok tisztázásához, az elszámoltathatóság eléréséhez és a vezetés újra értelmezéséhez a tudásalapú gazdaságban való boldogulás érdekében.

Jean-François Harvey-val írt „Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership” (2017) című könyvében rávilágít a mai globális vállalatok együttműködésének összetettségére, hangsúlyozva az iparágak közötti projektek hatékony irányításának szükségességét. A könyv aktuális esettanulmányokon keresztül nyújt értékes betekintést és gyakorlati útmutatást a szakmai és szervezeti határok áthidalásához, lehetővé téve a sikeres, határokon átnyúló együttműködést.

Edmondson a híres publikációin kívül számos díjjal és elismeréssel rendelkezik. 2011 óta a megjelenő Thinkers50 globális rangsorában szerepel, és 2021-ben elnyerte rajta az első helyet is. Emellett jutalmazták a Thinkers50 Breakthrough Idea díjjal is, ahol mint a pszichológiai biztonság úttörőjeként nevezték meg. Academy of Management Szervezetfejlesztési és Változtatási Osztályának a díjának 2019-es Distinguished Scholar Award nyertese. A HR Magazine 2019-ben a legbefolyásosabb nemzetközi gondolkodónak nevezte az emberi erőforrások területén. 2022-ben pedig a Rajk Szakkollégium neki ítélte az adott évi Herbert Simon-díjat.



Pszichológiai biztonság

A pszichológiai biztonság definíciója, jelensége

A pszichológiai biztonság fogalmát Amy Edmondson 1999-ben írt cikke hozta újra köztudatba, és széles körben elismertté a gazdálkodástudomány területén. A fogalom azonban már korábban megjelent a szakirodalomban. Ebben a fejezetben a pszichológiai biztonság fogalmának kontextusba helyezését járjuk körül, és Edmondson néhány kiválasztott cikkének, tanulmányának a Rajk Szakkollégium tagjai által készített összefoglalói kerülnek bemutatásra.

A pszichológiai biztonság koncepciója egy növekvő népszerűségű fogalom a gazdálkodástudományban, a szervezeti magatartás és csapatdinamika kontextusában értelmezhető a legtöbb esetben. A pszichológiai biztonság a szervezeti tanulást segíti elő, amely négy szinten valósulhat meg: egyéni, csapat, szervezeti, illetve szervezetek közötti szinten. Legtöbb esetben a vállalatokon belül kialakuló csapatokra vonatkozóan értelmezik.

“A pszichológiai biztonság az interperszonális kockázatok vállalásának következményeiről alkotott képet írja le egy adott kontextusban, például egy munkahelyen” (Edmondson és Lei, 23. oldal, 2014); így határozta meg definícióját Amy Edmondson egy 2014-es cikkében a pszichológiai biztonságnak. A fogalmat az úttörőnek számító 1999-es cikkével tett széles körben elterjedtté, amelyben 51 munkacsoportot vizsgált meg egy

gyártó vállalatban. A pszichológiai biztonság arra utal, hogy egy csoport tagjai mennyire érzik magukat biztonságban a csoportban ahhoz, hogy kifejezzék véleményüket, ötleteiket és félelmeiket, ezáltal létrehozva a csoportos szintű tanulást amellet, hogy a csoport alapvető célkitűzését is előre segítik. A negatív következményektől való félelem azonban a legtöbb esetben meggátolja a tagokat az ilyesfajta véleménykifejezésben. A pszichológia biztonság éppen ezt a fajta biztonságérzetet fejezi ki, ami a csoport tagjaiban kialakulhat, alapvetően az interperszonális kockázatok csökkenésével. Megfigyelhető, hogy az egyén a csoportban az alábbi dilemmával áll szemben: ha elmondom az ötletemet, abból a szervezet profitálhat, amelyet nem látunk azonnal, így az ötletem hozzáadott értéke csak késleltve jelenik meg; azonban amennyiben az ötletem negatív fogadtatásban részesül, rögtön sérülök a visszautasítás és megalázottság miatt. Tehát vagy hosszútávon bizonytalan mértékben fog megtérülni a hangom hallatása, vagy pedig azonnal, bizonyosan érzem a negatív következményeket. A pszichológiai biztonság ezt az azonnali negatív következményt igyekszik kiiktatni a csoport dinamikájából. Megfigyelhető, hogy a pszichológiai biztonság szintje azonos szinten mozog egymáshoz közel dolgozó munkavállalók körében, tehát egy csoportban vagy mindenki biztonságban érzi magát, vagy pedig a legtöbben nem.

A pszichológiai biztonságot befolyásoló tényezők

A pszichológiai biztonság meglétének a következményei legegyszerűbben három tényezőben foglalható össze. Ez a három pedig: felszólalás, együttműködés és kísérletezés. A biztonságos környezet nagyobb valószínűséggel teszi lehetővé, hogy az emberek felemeljék a szavukat és fejlesztési javaslatokat tegyenek, elősegíti az együttműködést és a csapatmunkát, valamint bátorítja a kísérletezést és az innovációt. Amellet, hogy a pszichológiai biztonság meglétével a csoportszintű és ezáltal a vállalati tanulás is kialakul, a csoport, és a vállalat teljesítményét is jelentősen megnövelheti. (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2011)

A pszichológiai biztonság megteremtéséhez szükséges elemek alapvetően három kategóriába oszthatóak Edmondson munkája alapján: csapatszerkezeti elemek, támogató környezet és a csoport vezetőjének a személye. A csapatszerkezet azért fontos, mert a csapat kialakítása már egyből egy olyan fontos elem, ami meghatározhatja egy csapat sikeres együttműködését, biztonságát. Edmondson egy 2001-es tanulmányában 16 kórház új műtéti eljárás bevezetési folyamatát vizsgálta: 8 sikerrel járt, 8 pedig elvetette az új eljárást. A sikeres kórházakban az implementáló csapat összetétele nem azon alapult, hogy a területükről legjobb szakembereket gyűjtötték össze, hanem egy sokkal egyszerűbb módon: önkéntes alapon, jelentkezhettek azok, akik szívesen részt vettek volna a folyamatban (Edmondson et al., 2001). Ez is mutatja, hogy a csapat kialakítása mennyire fontos a biztonságos környezet kialakítása érdekében. Emellet ebbe a kategóriába tartozik az egyértelmű cél kitűzése a csapatnak, amely nem

teszi lehetővé a különböző irányokba való széthúzását a csapattagoknak.

A csapatszerkezet mellett a támogató környezetnek is fontos szerepe van a pszichológiai biztonság megteremtésében. A megfelelő erőforrások, információk és a tagok megfelelő jutalmazása mind azt szolgálja elő, hogy a csoport tagjai a külső támogatást érezzék, és meglegyenek a megfelelő körülmények a csoport sikeres közös munkájának. Ezek mind olyan, a csoporton kívül álló tényezők, amelyek megalapozzák a pszichológiai biztonságot. A vezető személyének azonban a csoporton belül kell olyan szerepet felvennie, amely lehetővé teszi azt. Ezt vizsgálta Edmondson 2003-as cikkében, amelyben szintén kórházi közegben, ezúttal műtőben vizsgálta a csapatvezető szerepét a pszichológiai biztonság kialakításában (Edmondson, 2003). Ebben a kutatásban megállapította, hogy a csapatvezetők döntő szerepet játszanak egy olyan környezet kialakításában, amelyben a csapattagok nyugodtan beszélhetnek, és megoszthatják tudásukat és szakértelmüket. Ezt úgy érik el, hogy meghatározzák a kommunikációval és az együttműködéssel kapcsolatos elvárásokat, ösztönzik a csapat minden tagjának részvételét, valamint a tisztelet és a nyitottság kultúráját teremtik meg. Tehát a csapatvezetőnek egy támogató, iránymutató szerepet kell felvennie, tekintélyelvű és büntető szerep helyett. Ennek a leírásnak leginkább a “coach” szerepköre felel meg. Összegezve tehát, a pszichológiai biztonság megteremtésének előzetes feltételei három tényezőre vezethetők vissza: a csapat megfelelő struktúrájára, a támogató környezetre és a csapat vezetőjének a szerepére.

A pszichológiai biztonság korlátai

Mint minden koncepciónak, a pszichológiai biztonságnek is vannak előnyei és hátrányai is. Ezeket Edmondson többek között a “The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth” (2018) című könyvében vizsgálta meg. Az eddigiek során nagyrészt a jelenség által hordozott előnyök kerültek középpontba, hiszen a pszichológiai biztonság ösztönzi a kreativitást, és ezáltal elősegíti az innovációt a szervezeten belül: megnő a kockázatvállalási kedve a csapattagoknak, több szempont és perspektíva- figyelembe vétele alapján összetettebb döntéseket lehet hozni, amelyek sokszor kívül esnek az addigi gondolkodás keretén. Emellett a pszichológiai biztonság megléte jobb kommunikációt is jelent a csapat tagjai között, növeli az őszinteséget felek között. Ráadásul mindemellett a produktivitás szintje is megnövekedik a biztonságos környezet hatására: amikor a munkavállalónak nem kell folyamatosan a csapaton belüli szerepe miatt szorongania, mer kérdéseket feltenni és visszajelzéseket adni társainak, hatékonyabban képesek előre jutni a projektekben.

A pszichológiai biztonság a munkahely egész légkörére hatással van. Egy sokkal pozitívabb környezetet eredményez, ahová a dolgozók szeretnek bejárni és időt tölteni, ami a munkahelyi kultúra jelentős javulását jelenti. Mindemellett a pszichológiai biztonság járhat kevésbé pozitív

következményekkel is, amelyeketszintén fontos kiemelni. Előfordulhat, hogy a biztonságos környezet hatására a munkavállalók elkényelmesednek, és nem törekednek maximumot nyújtani, ezáltal a teljesítményük jelentősen csökken, ami akár további feszültséghez vezethet, és így összességében a helyzet elmérgesedéséhez. Emiatt és az őszinteség miatt gyakrabban alakulhatnak ki nyílt konfliktusok a csapaton belül, ami a munkakörnyezet negatív irányba való eltolódását eredményezheti. Előfordulhat az is, hogy a pszichológiai biztonság félelmet szül: a biztonságos környezet miatt nem merik esetleg néhányan felelősségre vonni a másikat, hogy ne hogy megsértsék a pszichológiai biztonság okozta “buborékot”, ami szintén félrekommunikáláshoz, és a felszín alatt növekvő feszültségekhez járulhat hozzá. Az is kijelenthető, hogy a pszichológiai biztonság nem minden esetben alkalmazható: vannak olyan vállalatok, projektek, ahol az idő rövideje és gyors eredményigénye miatt a pszichológiai biztonság megteremtésére nincs elég idő, erőforrás és nem fér bele az az erőfeszítés sem mind vezetői, mind munkavállalói oldalról, amit kialakítása igényelne.

Ahhoz, hogy a szervezeti szinten megtörténjen a tanulás, nem elég a pszichológiai biztonság jelenléte: a magas szintű pszichológiai biztonság magas elvárásokkal és felelősségtudattal is kell, hogy párosuljon. Elszámoltathatóság nélkül a pszichológiai biztonság egy kényelmes környezetet hoz létre, amelyben nincs meg a motiváció a feladatok teljesítésére, míg magas elvárások a pszichológiai biztonság hiányában a munkavállaló szorongását eredményezi, amely szintén kihatással van a feladatok teljesítésére (Edmondson, 2018).



1. ábra: A pszichológiai biztonság és a teljesítményelvárás kapcsolata
Saját szerkesztés Edmondson (2018) alapján

Mindezt számba véve az az összegzés vonható le, hogy a pszichológiai biztonság egy igen idő- és erőfeszítés igényes koncepció, amellyel kapcsolatban kijelenthető, hogy pozitív hatással tud lenni a szervezet atmoszférájára, azonban nem minden esetben alakítható ki, mert nem minden szervezetnek van szüksége a pszichológiai biztonság nyújtotta előnyökre, mivel más szempontok élveznek prioritást. Az is megállapítható, hogy a legtöbb negatívum a pszichológiai biztonság nem megfelelő használatára vezethető vissza, amely ismét felértékeli a vezető szerepét. (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018)

A pszichológiai biztonság és a bizalom kapcsolata

A pszichológiai biztonság fogalmát könnyen össze lehet mosni a bizalommal. Habár vannak közös jelentéstartalmak, azonban a két fogalom jelentése jelentősen eltér egymástól. A pszichológiai biztonság azt a biztonságérzetet jelenti, amelyet az egyének éreznek, amikor interperszonális kockázatokat vállalnak a csapatkörnyezetben. Ez olyan környezet megteremtését jelenti, amelyben a csapattagok nyugodtan kifejezhetik véleményüket, javaslatokat tehetnek és kockázatot vállalhatnak anélkül, hogy a negatív következményektől tartanának. Másrészt a bizalom a munkahelyi munkatársak megbízhatóságába, integritásába és kompetenciájába vetett hitre utal. A bizalom a következetes és átlátható kommunikáció, az ígérek betartása és a kötelezettségvállalások betartása révén épül ki. A bizalom és a pszichológiai biztonság két, egymást kiegészítő fogalom tehát, és a kettő alappillére adják minden egészséges felépítésű és működésű szervezetnek, ahogy a kettő közötti kapcsolatot. (Edmondson, 2018)



Teaming

Mi a teaming?

Edmondson a 2012-ben megjelent “Teaming - How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy” könyvében ismerteti és különíti el a teaming fogalmát az egyszerű “team”, azaz csapattól. Míg utóbbi egy főnév és egy állandósult együttműködési formára utal, addig az előbbi egy ige, hangsúlyozva annak dinamikus mivoltát. Az egyre inkább változékony környezetben állítása szerint ugyanis egyre több olyan rapid, rosszul strukturált céllal rendelkező együttműködésre kényszerülnek akár korábban soha nem interaktáló emberek, csapatok, amelyek végső soron más odafigyelést igényelhetnek egy vezető részéről, szemben a hosszú ideig, stabil keretekkel együttműködő csapatokkal. A témában két további könyve is megjelent, 2013-ban és 2017-ben (utóbbi főleg a vezetői jó gyakorlatokra fókuszálva).

Edmondson munkája alapján a teaming az egyének azon folyamata, akik egy szervezeten belül együttműködő és hatékony csapatokat alkotnak. Túlmutat a pusztán együttműködésen, és magában foglalja a különböző készségek, ismeretek és perspektívák hasznosítását a közös célok elérése érdekében. A teaming alapvetően a tudásmegosztást segíti elő, támogatja az innovációt és a kreativitást, valamint lehetővé teszi a folyamatos alkalmazkodást és fejlődést. A teaming segítségével felismerhetővé válik, hogy a sikeres csapatok felülmúlják egyének külön-külön teljesítményét

azáltal, hogy kiaknázzák a kollektív intelligenciát és az együttműködés erejét.

Miért fontos a teaming?

A mai üzleti világban a teaming kulcsfontosságú kérdéssé vált annak dinamikus mivolta miatt, mely sok esetben igényel gyors és hatékony megoldásokat. Edmondson (2012) kiemeli, hogy a tudásalapú gazdaságban mind az egyének, mind a szervezetek nagymértékben támaszkodnak az innovációra és a versenyképességre. Egy ilyen környezetben a tudás és a tapasztalatok megosztásának képessége létfontosságú, és ez csak akkor valósulhat meg teljes mértékben, ha a csapatok képesek hatékonyan együttműködni.

Min alapszik a hatékony és sikeres teaming?

Edmondson (2012) négy pillért vázol fel a teaming hatékonyságát, illetve sikerességét illetően: beszéd, együttműködés, kísérletezés és reflexió.

A beszéd során többféle nézőpontot és egyéni tudás integrálására kerül sor a nyílt kommunikáció hatására, melyet elősegít a kérdések feltevése, visszajelzés kérése, hibákról való beszélgetés, segítségkérés, javaslatok tétele és problémák, hibák, aggodalmak megvitatása. Ezen tevékenységek következményeképp a teaming során nagyobb valószínűséggel generálnak ötleteket a csapattagok munkafolyamatok javítására. Bár sokan gondolják magukról, hogy közvetlenek és egyenesek, Edmondson rávilágít arra, hogy a munkahelyi beszéd kevésbé gyakori, mint ahogy azt gondolnánk.

Az együttműködés elengedhetetlen része a teamingnek, különösen egy ilyen dinamikus környezetben. Fontos, hogy a csapattagok nyíltan álljanak hozzá a másikhöz, osszák meg tudásukat egymással és legyenek nyitottak a visszajelzés adására, illetve kérésére is. A magas szintű együttműködés végső soron egy sokkal mélyebb tanulást tud eredményezni a közösen megélt tapasztalatok révén.

A kísérletezés során figyelembe kell venni, hogy egy alapvetően bizonytalan helyzettel áll szemben a csapat és feltehetően nem az első talált megoldás lesz a legalkalmasabb válasz a felvetett problémára. Emiatt az új dolgok kipróbálásához való nyitott hozzáállás szintén elengedhetetlen.

A reflexió során Edmondson különbséget tesz az együttműködések (pl. projekt) végén lévő formális, leginkább elvárás-eredményösszehasonlításra orientálódó tevékenység, illetve a "cselekvés közbeni reflexió" között. Mind a kettőnek van relevanciája, és különböző szituációkban egyik hasznosabb, mint a másik. Azonban hangsúlyozza, hogy a teaming folyamatok során a csapattagok közötti folyamatos reflektálás, illetve új tudáselemek bevonása által módosított együttműködés nagyobb hatásossággal bírhat.

A hatékony csapatmunka e négy pillérének - beszéd, együttműködés, kísérletezés és reflexió - elfogadásával a csapatok olyan környezetet alakíthatnak ki, amely maximalizálja a bennük rejlő lehetőségeket. Az ilyen csapatok felkészültek arra, hogy a modern üzleti környezet összetettségében navigáljanak, és kollektív intelligenciájukat és együttműködésüket kihasználva előmozdítsák az innovációt, elérjék a szervezeti célokat, és érvényesüljenek a tudásalapú gazdaságban

Hogyan kapcsolódik össze a teaming és a pszichológiai biztonság? **Mire érdemes figyelni?**

A teaming és a pszichológiai biztonság fogalmai szorosan összefonódnak, ami rálátást biztosít a sikeres csapatmunkára. A teaming az együttműködés új szakaszát jelenti, ahol akár a különböző háttérrel és szakértelemmel rendelkező szakemberek összefognak, hogy szoros időkeretek között dolgozzanak a projekteken. Ha a teaminget hatékonyan hajtják végre, az a pszichológiai biztonság érzését táplálja a csoporton belül. Az a csapatvezető, aki olyan környezetet teremt, amelyben a csapat minden tagja úgy érzi, hogy értékeli és tiszteli, elősegíti a nyílt kommunikációt és a konstruktív visszajelzést. Az ilyen környezet bizalmat és az összetartozás érzését alakítja ki, ami lehetővé teszi a csapattagok számára, hogy kockázatot vállaljanak, kreatívak legyenek és újítsanak anélkül, hogy a negatív következményektől kellene tartaniuk. Ezek a tényezők végső soron hozzájárulnak a csapat teljesítményének és eredményeinek javulásához.

Bár a pszichológiai biztonság rendkívül előnyös a csapatdinamika szempontjából, fontos felismerni, hogy a biztonság és a termelékenység között kompromisszumok is lehetnek. Azok a csapatok, amelyek túlzottan a biztonság biztosítására összpontosítanak, túlságosan elkényelmesedhetnek, ami csoportgondolkodáshoz és a kritikus elemzés hiányához vezethet. Az egyensúly megteremtése érdekében a vezetőknek ösztönözniük kell a csapaton belüli produktív konfliktusokat. Ez magában foglalja a tiszteletteljes kommunikáció normáinak és elvárásainak kialakítását, valamint olyan környezet megteremtését, amelyben a különböző nézőpontokat ösztönzik és megbecsülik. A világos célok és irányelvek tovább segítik a biztonság és a konstruktív nézeteltérés közötti egészséges egyensúly fenntartását.

Fontos azt is megjegyezni, hogy a teaming nem megfelelő megvalósítása alááshatja a csapaton belüli pszichológiai biztonságot. Ha a csapattagok úgy érzik, hogy kizárják őket a döntéshozatali folyamatokból, vagy ha ötleteiket konstruktív visszajelzés nélkül utasítják el, az a bizonytalanság és a kivonulás érzéséhez vezethet. Az ilyen negatív tapasztalatok káros hatással lehetnek a csapat teljesítményére és általános hatékonyságára (összhagban Edmondson (1999) állításaival). Ezért a vezetőknek arra kell törekedniük, hogy olyan befogadó és támogató környezetet alakítsanak ki, amely értékeli és tiszteletben tartja a csapat minden tagjának hozzájárulását, ötleteit és perspektíváit.

Mire érdemes a vezetőknek odafigyelni a hatékony teaming érdekében?

Edmondson azt javasolja, hogy a vezetők tegyenek meg bizonyos lépéseket a csoportos együttműködés és a hatékony kommunikáció fokozása érdekében.

Az egyik kulcsfontosságú szempont a világos célok kitűzése, amelyek irányt adnak a csapatnak. Ha a csapattagok tisztában vannak azzal, hogy mit kell elérni, akkor erőfeszítéseiket a közös cél érdekében tudják összehangolni. Emellett a vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a szükséges erőforrások rendelkezésre álljanak a csapat feladatainak támogatásához. A szükséges eszközök, anyagok és információk biztosításával a vezetők lehetővé teszik a csapattagok számára a hatékony és eredményes munkát.

A konstruktív visszajelzés létfontosságú szerepet játszik a csapaton belüli tanulás és fejlődés előmozdításában. A vezetőknek olyan környezetet kell teremteniük, ahol a visszajelzéseket bátorítják és értékelik. A konkrét, megvalósítható és tiszteletteljes visszajelzéssel a vezetők képessé teszik a csapattagokat arra, hogy tanuljanak a hibáikból és fejlődjenek. Ez a visszajelzési kör elősegíti a tanulás és a kísérletezés kultúráját, ahol az egyének folyamatosan fejleszthetik képességeiket és hozzájárulhatnak a csapat kollektív fejlődéséhez.

A csapattagok közötti bizalom kiépítése egy másik lényeges tényező a hatékony együttműködés elősegítésében. A bizalom szilárd alapot teremt a nyílt és őszinte kommunikációhoz, arra ösztönözve az egyéneket, hogy megosszák ötleteiket, aggodalmaikat és nézőpontjaikat anélkül, hogy félnének az ítélekezéstől vagy a megtorlástól. A vezetők a bizalmat úgy ápolhatják, ha átláthatóak a tetteikben és döntéseikben, mindenkit tisztességesen és tisztelettel kezelnek, és támogató és befogadó munkakörnyezetet alakítanak ki.

A sokszínűség, az elfogadás, és a különböző értékek felismerése kulcsfontosságú a csapatok sikere szempontjából. Ha a csapattagok különböző háttérrel rendelkeznek, és különböző tapasztalatokkal, készségekkel és tudással rendelkeznek, akkor sokféle nézőpontot tudnak a csapatba hozni. Ez a sokszínűség innovatívabb és átfogóbb problémamegoldáshoz, valamint jobb döntéshozatalhoz vezethet. A vezetőknek olyan befogadó légkört kell teremteniük, amely értékeli és üdvözli a különböző nézőpontokat, és elősegíti a csapat minden tagjának aktív részvételét.

Milyen erőforrásokkal kell rendelkezniük a csapattagoknak a hatékonysághoz?

A mai dinamikus munkakörnyezetben a csapatoknak a készségek és képességek széles skálájára van szükségük ahhoz, hogy az összetett kihívásokban hatékonyan tudjanak eligazodni. Edmondson (2012) több kulcsfontosságú területet emel ki, amelyek hozzájárulnak a csapat hatékonyságához.

A kommunikáció alapvető készség a csapattagok számára, hogy gondolataikat és ötleteiket világosan közvetítsék, miközben aktívan meghallgatják a többieket.

Az empátia jelentős szerepet játszik a kollégák nézőpontjának megértésében, lehetővé teszi a jobb együttműködést és elősegíti a támogató csapatkörnyezet kialakulását.

A rugalmasság létfontosságú a csapatok számára, hogy alkalmazkodni tudjanak az új helyzetekhez és a változó körülményekhez. A kihívások felmerülésekor a csapattagoknak képesnek kell lenniük arra, hogy megközelítéseiket és stratégiáikat ennek megfelelően alakítsák ki.

A konfliktus menedzsment egy másik kritikus képesség a csapatok számára, mivel magában foglalja a nézeteltérések kezelését és az eltérő vélemények közötti egyensúly megtalálását, miközben szem előtt tartja a közös célokat.

A kreativitás értékes eszköz a csapatokon belül, mivel lehetővé teszi az innovatív ötletek és megoldások létrehozását. Áttörésekhez és jobb eredményekhez vezethet, ha a csapattagokat arra ösztönözzük, hogy ne csak a dobozban gondolkodjanak, hanem újszerű megközelítésekkel is foglalkozzanak.

Konklúzió

Összefoglalva, a hatékony teaming kulcsfontosságú a mai üzleti környezetben, ahol az együttműködés, az innováció és az alkalmazkodás elengedhetetlen a sikerhez.

Amy Edmondson a hatékony csapatmunka négy pillére - beszéd, együttműködés, kísérletezés és reflexió - keretet biztosít a csapatpotenciál maximalizálásához. Azzal, hogy a csapatok világos irányt határoznak meg, biztonságos környezetet teremtenek a nyílt kommunikációhoz, prioritásként tudják kezelni a folyamatos tanulást, és a csapattagokat felelősségre vonását, ami által olyan légkört alakíthatnak ki, amely elősegíti az együttműködést és ösztönzi az innovációt.

A pszichológiai biztonság szorosan kapcsolódik a sikeres teaminghez, mivel lehetővé teszi a csapattagok számára, hogy úgy érezzék, értékelik, tisztelik és támogatják őket. Amikor a vezetők olyan befogadó környezetet teremtenek, amely értékeli a csapat minden tagjának hozzájárulását és ötleteit, az elősegíti a bizalmat, és képessé teszi az egyéneket arra, hogy kockázatot vállaljanak és a legjobb munkájukkal járuljanak hozzá. Viszont, a csapatépítés nem megfelelő megvalósítása azonban alááshatja a pszichológiai biztonságot, ami a csapattól való elszakadáshoz és a csapatteljesítmény csökkenéséhez vezethet. A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a csapat minden tagja úgy érezze, hogy bevonják a döntéshozatali folyamatokba, és konstruktív visszajelzést kapjon ötleteiről és hozzájárulásáról. Ugyanakkor, a hatékony csapatépítés és a pszichológiai biztonság összességében együtt lehetővé teszi a csapatok számára a tanulást, az innovációt és a kihívásokra való reagálást.

A vezetők jelentős szerepet játszanak a csapat együttműködésének és kommunikációjának fokozásában. Világos célokat kell kitűzniük, biztosítaniuk kell a szükséges erőforrásokat, ösztönözniük kell a konstruktív visszajelzéseket, bizalmat kell építeniük, és értékelniük kell a sokszínűséget és a befogadást a csapaton belül. A produktív konfliktusok elősegítésével, valamint a biztonság és a nézeteltérés közötti egyensúly fenntartásával a vezetők olyan környezetet tudnak teremteni, amely ösztönzi a kritikus gondolkodást és a különböző nézőpontokat.

A csapattagoknak olyan alapvető készségekkel is rendelkezniük kell, mint a hatékony kommunikáció, az empátia, a rugalmasság, a konfliktuskezelés és a kreativitás. Ezek a készségek lehetővé teszik a csapatok számára, hogy alkalmazkodjanak a kihívásokhoz, kezeljék a konfliktusokat és innovatív ötleteket hozzanak létre.

A hatékony csapatmunka elveinek elfogadásával és támogató környezet megteremtésével a szervezetek kihasználhatják csapataik kollektív intelligenciáját, ösztönözhetik az innovációt, és boldogulhatnak a dinamikus üzleti környezetben.

Irodalomjegyzék

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to innovate*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Emerald Group Publishing.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Emerald Group Publishing.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 491-504. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>



Kutatás az Aspektus Csoportról

— BEVEZETÉS

Ahogy Edmondson (2012) maga is rávilágít, napjaink dinamikusan változó környezetében mindinkább nagy relevanciát kap az, hogyan képesek egy diverz, akár korábban együtt nem működő tagokból összeálló csapat komplex problémákat közösen megoldani (melyet jelenséget ő teamingnek nevez). Ennek megfelelően Edmondson a munkássága folyamán több tanulmányban is foglalkozik a teaming témakörével, melyek közül számos szektoron is átívelő csapatmunkát elemez. Ezek a példák azonban többnyire a versenyszféra vagy állami szektor szereplőit érintik. A nonprofit szektor azonban szintén kiemelkedően fontos kutatási terület, mivel társadalmi problémákkal foglalkozik egyedi módon, és viszonylag kevesen kutatják Magyarországon, a kutatásra szánt források pedig relatíve szűkösek.

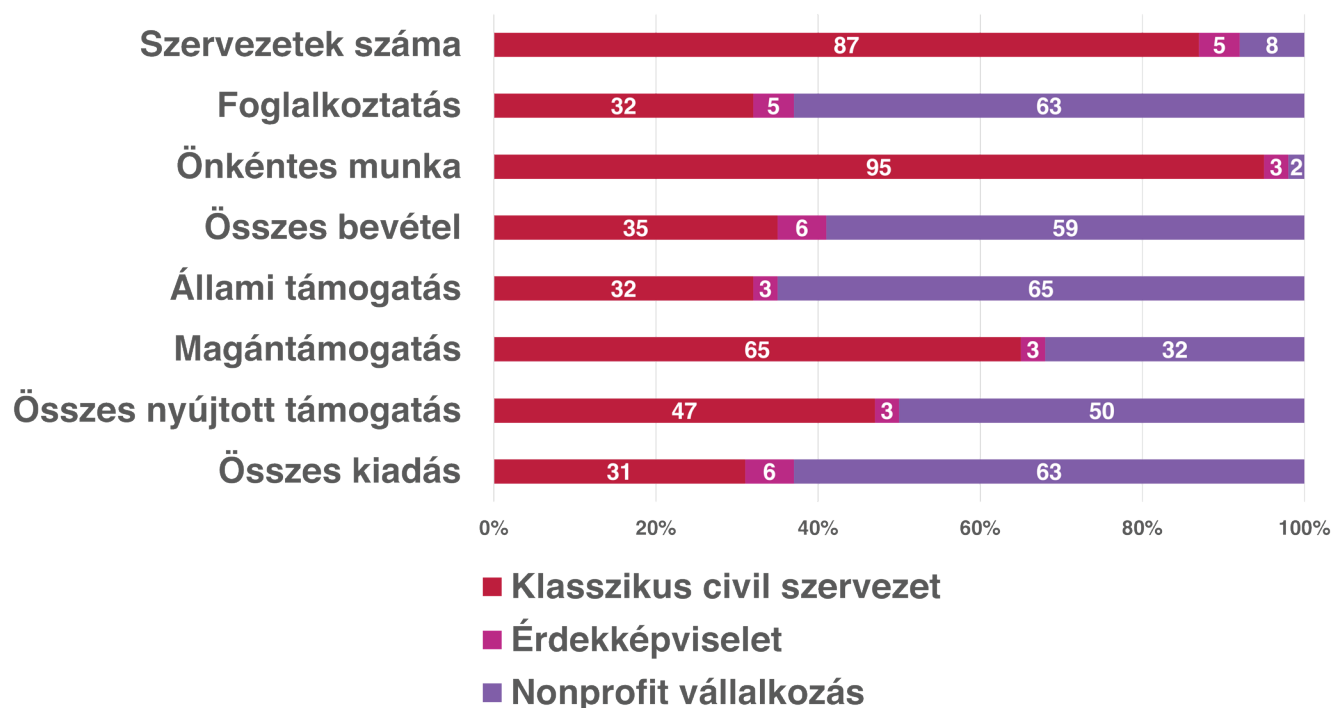
A kutatásunk során a célunk tehát az volt, hogy feltárjuk, hogyan is tud megvalósulni a teaming nonprofit szervezetek között? A téma relevanciájára ráerősítenek azon hazai trendek, mint a szűkülő civil tér (Anheier et al., 2020) vagy a viszonylag kevés állami forrás (KSH, 2022), melyek mindinkább teret nyújtanak potenciális jövőbeli együttműködésekre.

Elemzésünkben a nemrégiben alakult Aspektus Csoport példáját fogjuk vizsgálni, fókuszálva annak formálódására és azokra a tevékenységekre, melyek hozzájárulhattak az együttműködés sikeréhez. Az ország négy különböző pontján elhelyezkedő civil szervezetet önmagába foglaló Csoport példája véleményünk szerint egy követendő magatartást mutathat későbbi komplex, teaming-jellegű együttműködésekre.

A következőkben először felvázoljuk röviden a hazai nonprofit szektor helyzetét, azon belül is megfogalmazva, milyen kihívásokkal küzd ma potenciálisan Magyarországon egy klasszikus civil szervezet. Az alkalmazott módszertan bemutatása után az Aspektus Csoportot alkotó négy szervezet, illetve magának az együttműködés kialakulásának az ismertetése következik. Végül, de nem utolsó sorban az Edmondson (2012) által megfogalmazott sikerkritériumok mentén elemezzük, hogy miért is tekinthető sikeres teamingnek ez az együttműködés, illetve milyen jövőbeli lehetőségeket foglal önmagában.

— A MAGYARORSZÁGI CIVIL SZFÉRA

Magyarországon 2010 óta folyamatosan csökken a nonprofit szervezetek száma, 2020-ban ez az érték összesen 60 637 szervezet volt, szemben a 2010-es, kb. 65 200-as értékkel (KSH, 2022). Az ezen szektorba tartozó szervezetek három csoportba sorolhatók a KSH (2022) adatai alapján, mégpedig: klasszikus civil szervezetek (ezen belül elkülönülnek a magánalapítványok, az egyesületek és a szövetségek); nonprofit vállalkozások (nonprofit gazdasági társaságok, továbbá köz- és vagyonkezelő alapítványok); és az érdekképviselők (köztestületek, munkaadói, munkavállalói és szakmai szervezetek). Számos különbség felfedezhető a különböző kategóriák között, melyet az 1. ábra szemléltet. A KSH (2022) által publikált adatokból jól látható, hogy a nonprofit szervezetek 87%-a klasszikus civil szervezetként működik. Ők jellemzően nagyobb arányban alkalmaznak önkénteseket és a nonprofit szférát támogató magánadományok többsége náluk realizálódik. Azonban az összes nyújtott támogatás fele a nonprofit vállalkozásokhoz kerül, melyet magyaráz az a tény, hogy az állami támogatások 65%-ában (KSH, 2022) ezen szervezetek részesülnek.



2.ábra: A nonprofit szektoron belüli legfontosabb mutatók szerinti megoszlás
Forrás: KSH, 2022

A szervezetekhez beérkező támogatások mértéke is jelentősen eltér, egy intézményre vetítve a nonprofit vállalkozásoknál a legmagasabb. A KSH (2022) adatai alapján az egy szervezet rendelkezésére álló éves bevételben szintén nagy különbségek fedezhetőek fel: míg a nonprofit vállalkozások csaknem 60%-a, addig a klasszikus civil szervezetek mindössze 24%-a gazdálkodik 5 millió Ft feletti összeggel (az érdekképviselőknél ez a szám 37%, azonban ezen szervezetek bevételeinek jelentős része az alapvető működésből származik). Nyitrai (2023) támaszkodva pedig Magyarországon a nem budapesti, kisebb civil szervezetek még nehezebben jutnak hozzá támogatásokhoz, nehezebben tudják érdekeiket érvényesíteni.

Megállapítható tehát, hogy egy átlagos klasszikus civil szervezetnek sokkal kevesebb lehetősége van ma Magyarországon a pénzügyi erőforrások hiánya miatt, mint pl. egy nonprofit vállalkozásnak. Ezzel összességében értékes társadalmi kezdeményezések szorulhatnak háttérbe. Ezért is egy jó példa véleményünk szerint az Aspektus Csoport, mely a közös tevékenységekben rejlő szinergiák, illetve a tudásmegosztáson felül azért is jött létre négy klasszikus civil szervezet együttműködésében, hogy eredményesebben indulhassanak például pályázatokon.

— MÓDSZERTAN

A teaming jelenségének Aspektus Csoportnál történő megvalósulásához feltáró, leíró kutatást végeztünk. Kutatásunkat Amy C. Edmondson munkásságára alapoztuk, aki szintén esettanulmányokat alkalmaz kutatásai módszertanában. Elsősorban kvalitatív kutatási eszközökkel éltünk, interjúkat folytattunk az Aspektus Csoportot alkotó négy civil szervezet képviselőivel. Interjúalanyaink:

- Alternatív Községek Egyesülete: Molnár Ágnes (alelnök)
- Dialóg a Községekért Közhasznú Egyesület: Mozgó Mónika (ügyvezető) és Király Réka Dóra (Avasi Községi Kávézó koordinátora)
- Emberség Erejével Alapítvány: Nyirati András (elnök)
- Motiváció Műhely: Makádi Balázs (kommunikáció, pályázati tevékenység és irodai működés koordinátora)

Kutatásunkat segítette továbbá a Sztrida Lillával folytatott interjú, aki egyetemi projekt keretében korábban foglalkozott az Aspektus Csoport hosszútávú együttműködési kereteinek kialakításán¹. A félig-strukturált interjúk online zajlottak, melyhez az 1. és 2. mellékletben található kérdőív szolgált alapul. Kérdéseink a sikeres teaming elemeit, többek között a tudásmegosztás és a pszichológiai biztonság mértékét igyekeztek feltárni. Ezeket az Edmondson (2012) által meghatározott négy sarokkő keretrendszer szerint elemeztük. Az interjúkból levont eredményeket név nélkül, aggregált formában ismertetjük az anonimitás megőrzése érdekében.

¹ 2021/2022-es tanév Gyakorlati projekt nevű tárgy keretében a Budapesti Corvinus Egyetemen

— SZERVEZETEK BEMUTATÁSA

Az Aspektus Csoportot négy civil szervezet hozta létre: a pécsi Emberség Erejével Alapítvány, a debreceni Alternatív Közösségek Egyesülete, a miskolci Dialóg a Közösségekért Közhasznú Egyesület és a szegedi Motiváció Műhely. Céljuk a vidéki civil közösségek kapacitásfejlesztése, a tudásuk és tapasztalatuk megosztása, egy demokratikus, független civil társadalom létrehozásának érdekében.

Az Emberség Erejével Alapítvány 2006-ban alakult Pécsen. Emberjogi szervezetnek definiálja magát, de nem jogi segítséget nyújt, hanem azt az értékrendet szeretné közvetíteni és terjeszteni miszerint minden ember egyenlő. Fő tevékenységeként emberi jogi neveléssel, a civil társadalom fejlesztésével, illetve hátrányos helyzetű gyermekek segítségével foglalkozik.

Az Alternatív Közösségek Egyesülete Debrecenben működik és négy fő tevékenysége van. Egy körülbelül 600 négyzetméteres 'Malter' nevű közösségi teret üzemeltetnek, ami civil szervezeteknek és más csoportoknak ad teret, ahol koncerteket, kiállításokat, kerekasztalokat szervezhetnek. Civil szervezetek kapacitásfejlesztésével foglalkoznak a régióban, pénzügyi- vagy szakmai támogatás keretében. Közösségépítő- és szervező feladatokat végeznek Debrecenben, illetve részvételi eszközök alkalmazásával demokratikus értékekre nevelnek fiatalokat.

A Dialóg a Közösségekért Közhasznú Egyesület Miskolc környéki kistelepülésekről indult, 2009-ben alakult meg Miskolcon. Céljuk az aktív állampolgárok segítése, hogy felismerjék saját erőforrásaikat és igényeiket, így tenni tudjanak boldogságukért és környezetükért. Számos alulról jövő változást támogatnak annak érdekében, hogy a cselekvő közösségek formálják a saját közvetlen és közvetett környezetüket.

A szegedi Motiváció Műhely fő tevékenységi köre az oktatásban lévő esélyegyenlőtlenség csökkentése, ezért két tanodát is üzemeltetnek, ahol hátrányos helyzetű gyermekekkel foglalkoznak. Ezen felül egy közösségi teret is működtetnek Szegeden, ahol más, a régióban található civil szervezetek fejlesztését végzik, illetve programoknak, rendezvényeknek adnak teret.

Az Aspektus Csoport megalakulása előtt nem dolgozott együtt a négy szervezet, csupán két-két szervezet közötti kapcsolatok létesültek korábbi projekteken keresztül. A szervezetek közötti együttműködés gondolata egy közös program után merült fel, amiben az Emberség Erejével Alapítvány és az Alternatív Közösségek Egyesülete is részt vettek. Szerettek volna továbbra is együtt dolgozni, illetve megtartani a regionális pozíciójukat. Az Alternatív Közösségek Egyesülete sok más korábbi projektben működött együtt a Dialóg Egyesülettel, a Motiváció Műhely pedig mind az Alternatív Közösségek Egyesületével, mind az Emberség Erejével Alapítvánnyal,

emiatt több szereplő már ismerte egymást. Ezekre a személyes ismeretségekre támaszkodva indult el az Aspektus Csoport 2021-ben.

A négy szervezet hasonló értékeket képvisel, illetve hasonló elképzelésük van a civil szervezetek társadalomban betöltött szerepéről és az őket körülvevő környezetről, ez adta a szimpátia és az Aspektus Csoport alapját. Céljuk egy civil szervezeti hálózat létrehozása volt, mely országos szinten fejleszti a vidéki kisebb civil szervezeteket. Korábban az országos szervezetek budapesti központtal működtek, de véleményük szerint nem lehet, vagy nagyon kevés szervezet képes egyetlen városból országos szinten hatást elérni.

Az Aspektus Csoport koalícióként működik, mindannyiuk számára fontos, hogy egyenrangú legyen a négy szervezet. Ezt a gyakorlatban is igyekeznek megvalósítani, például mindig más szervezet felelős a pályázatokért. A céljuk, hogy mind a négy szervezet vezető szerepet töltsön be a saját régiójában, így több embert és szervezetet érintő változásokat érhessenek el. Együtt eredményesebben képviselik az érdekeiket is harmadik féllel szemben, például közösen könnyebben és nagyobb eséllyel tudnak pályázni EU-s vagy akár amerikai forrásokra a magyarországi civil szféra számára, mivel külföldről jobban látszik egy országos lefedettségű civil koalíció. Ugyanakkor az Aspektus Csoport a következő pár évben nem keres tagszervezeteket a bővüléshez, ugyanis megelégszenek a jelenlegi működéssel, és másba fektetik erőforrásaikat. De elmondásuk szerint, ha például találkoznak egy szimpatikus győri szervezettel, akkor szívesen nyitnak feléjük, de nem keresik aktívan az ilyen új kapcsolatokat.

Az Aspektus Csoportban fontos szerepet tölt be a tudásmegosztás. Mivel a négy szervezet tevékenysége különbözik, a közös projektjeikbe is más tudást csatornáznak be. A tudásmegosztás főként online és személyes találkozások alkalmával történik. Személyesen évente háromszor-négyszer találkoznak, ilyenkor az egyik szervezet városában töltenek egy hétvégét, ahol a csapatépítés mellett jellemzően hosszabb távú döntéseket hoznak, stratégiát alkotnak. A folytonos működés a havi online megbeszéléseken alapul, melyeken az egész Aspektus Csoport részt vesz. A havi megbeszéléseken a négy szervezet minden tagja megjelenik, más megbeszélésre önkéntes alapon csatlakoznak. Ennél gyakrabban az egyes projektek résztvevői beszélnek egyéb online platformokon (pl. e-mail), ahogyan a projekt megkívánja. Az Aspektus Csoport tagjai az előre megbeszélteken túl is gyakran találkoznak, például egy-egy esemény meghívottjaiként.

— A SIKERES TEAMING TÉNYEZŐK

Az Aspektus Csoport megalakulása teamingnek tekinthető, mivel egy közös cél elérése érdekében kellett egy kezdetben rosszul strukturált együttműködés kereteit lefektetnie a szervezeteknek. Az új projektek során mindig új csapatokat alkotnak, tehát nincs egy meglévő folyamatos stabil csapatösszetétel. Ezt mind azért tudják megtenni, mivel bár vannak átfedések a tevékenységeik között, fontos szerepe van a különböző tudáselemek integrálásának az együttműködésbe.

A feltáró kutatásunk egyik fókuszaként az Aspektus Csoport létrejötte során megvalósuló teaming sikerességét vizsgáltuk meg Edmondson (2012) alapján, aki négy sarokkövet határozott meg egy ilyen csapatmunkához: beszéd, együttműködés, kísérletezés és reflexió. A következőkben ezen szempontok alapján mutatjuk be az Aspektus Csoportot, az interjúk során gyűjtött információkra építve.

Beszéd

Az egyes szervezetek közötti korábbi kapcsolatok, együttműködések, baráti viszonyok hozzájárultak ahhoz, hogy őszinte párbeszéd alakulhasson ki a szereplők között a későbbiekben. Több csatornán is zajlik a kommunikáció a négy szervezet között: e-mailben kerülnek megbeszélésre a fontos napirendi pontok, a közösségi médián létrehozott csoportokon keresztül pedig folyamatos a napi szintű és baráti kommunikáció. Valamint megosztott felhőalapú mappán keresztül igyekeznek biztosítani az elérhető információk (pl. meeting jegyzetek) transzparens rendelkezésre állását.

Kulcsfontosságú tényező, hogy a résztvevő csapatok tisztában vannak önmaguk és a többi szervezetek erősségeivel, a különbségekre erőforrásként tekintenek, emiatt mernek egymástól tanácsot kérni. A visszajelző kultúrának erős szerepe van a Csoporton belül, igyekeznek őszinte reflexiókat adni. Jó példa az első lezárt projektjük és a gyakorlonki program kapcsán felmerült tapasztalatok megosztása. A záró megbeszélésen reflektáltak a jó gyakorlatokra, valamint levonták a tanulságot a fejlesztési pontok kapcsán, hogy a következő együttműködés során ezekre jobban tudjanak figyelni. Konkrét példaként az e-mailekre való lassú reagálást és az egyéb kommunikációs problémákat, apróbb félresiklásokat azonosították.

Együttműködés

Maga az Aspektus Csoport egy együttműködés, melynek alapja az egyenrangúság és a közös célok megvalósítása demokratikus módon. A négy szervezet közös projekteken és pályázatokon dolgozik együtt, hogy hatékonyabban érjék el céljaikat.

A gyakorlatban az együttműködés többféleképpen valósul meg:

- Pályázatok és projektek: A szervezetek közösen pályáznak EU-s vagy amerikai forrásokra, és együtt dolgoznak projekteken. A pályázatokért felelős szervezet rotációs alapon változik, azaz mindig a pályázatot kezdeményező csapat vezeti a projektet.
- Tapasztalatok és tudás megosztása: Az Aspektus Csoport tagjai rendszeresen megosztják egymással a tapasztalataikat, legjobb gyakorlataikat és új ötleteiket, hogy közösen tanuljanak és fejlődjenek. Ezt általában emailezés és videóhívás során teszik meg, illetve a közös mappába is feltöltik a tanulságokat.
- Kapacitásfejlesztés: A szervezetek együtt dolgoznak a kapacitásfejlesztésen, támogatják egymást pénzügyi, szakmai és egyéb területeken, mivel bár hasonló a tevékenységük, az erőforrásaik és a szakmai tudásuk különböznek.
- Közös programok és események: Az Aspektus Csoport tagjai közösen szerveznek és tartanak programokat, eseményeket, konferenciákat vagy képzéseket, amelyek hozzájárulnak a civil társadalom fejlesztéséhez és a közösségek erősítéséhez. Egyik közös képzésük a gyakornoki program, amely során fiatalokat segítenek bevonni a nonprofit világába a projektjeiken keresztül.
- Hálózatépítés: Az együttműködés segít a szervezeteknek hálózatot építeni és kapcsolatokat kiépíteni más civil szervezetekkel, helyi, regionális és országos szinten egyaránt. A budapesti nonprofit szervezetek lényegesen nagyobbak, így a Csoport tagjai vidéki gócpontként szeretnének működni.

Az együttműködés keretében az Aspektus Csoport tagjai folyamatosan kommunikálnak, egyeztetnek és koordinálnak egymással, hogy hatékonyan működjenek együtt a közös célok érdekében. A közös projektek és tevékenységek során a szervezetek képviselői rendszeresen találkoznak, megvitatják az aktuális kérdéseket és döntéseket, valamint együtt tervezik a jövőbeli lépéseket.

Kísérletezés

Az Aspektus Csoporton belül a kísérletezés és az innováció többféleképpen valósulhat meg, ez teszi lehetővé a szervezeteknek, hogy új ötleteket, megközelítéseket és módszereket próbáljanak ki. Maga a Csoport létezése is egyfajta kísérletként működik, hiszen Magyarországon egyedi az általuk létrehozott együttműködés.

A szervezeten belüli kísérletezésre egy példa a gyakornoki programjuk, amelynek célja, hogy a fiataloknak (főleg egyetemistáknak) lehetőséget biztosítsanak a civil szektorban való munkatapasztalat megszerzésére, a szakmai és személyes fejlődés elősegítésére, valamint a hálózatépítésre és a közösségi projektekben való részvételre. A program először képzést biztosított a gyakornokok számára, melyet követően a gyakorlatban is kamatoztathatták a tudásukat egy fél éves munka keretében. Emellett felmerült a jövőben a középiskolásokkal való együttműködés is egy hasonló kísérleti program keretén belül.

Reflexió

A reflexióra irányuló tevékenységek hozzájárulnak az Aspektus Csoport tagjainak önkritikus és tanulási alapú gondolkodásmódjának kialakításához. A folyamatos visszajelzés elősegíti a szervezetek közötti együttműködést, kommunikációt és megértést, valamint javítja a közös projektek és tevékenységek tervezését, végrehajtását és értékelését.

- Rendszeres találkozó és megbeszélések: A Csoport tagjai rendszeresen találkoznak egymással, hogy megvitassák a közös célok és projektek előrehaladását, valamint az egyes szervezetek tapasztalatait és eredményeit. Személyes találkozókat negyedévente szerveznek, online megbeszélések havonta többször előfordulnak, a chat és e-mailben való kommunikálás pedig folyamatos. Ezek során reflektálnak egymás és a saját munkájára, és fogalmazzák meg a javítandó pontokat.
- Visszajelzések és értékelések: Az Aspektus Csoport tagjai visszajelzéseket és értékeléseket készítenek a projektekről, tevékenységekről és együttműködésekről, hogy összegyűjtsék a tanulságokat, javítsák a gyakorlatokat és növeljék a hatékonyságot. Ezek a visszajelzések, akár emailezés, közös chat csoport vagy online megbeszélés keretén belül is megjelenhetnek.

A reflexió megjelenik a szervezeti működésben, bár a konkrét megvalósítás formája és intenzitása eltér a tagok között, hiszen ezek írásban vagy egy közös megbeszélés során történnek.

Összegzés

Az Aspektus Csoport sikeres teamingjét vizsgáltuk a négy sarokkövén keresztül: együttműködés, beszéd, kísérletezés és reflexió.

A négy szervezet közös projekteken dolgozik, rotációs alapon vezetve ezeket. A tudás és tapasztalat megosztása kulcsfontosságú, és gyakran támogatják egymást kapacitásfejlesztésben a pályázatok során. A több éves együttműködésük megteremtette a őszinte párbeszéd alapjait. A kommunikáció folyamatosan több csatornán zajlik: emailen, Signalon, videóhívásokon, közös találkozásokon és felhőalapú dokumentumokon keresztül. Az innováció és a kísérletezés lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy új ötleteket, megközelítéseket és módszereket próbáljanak ki. Már maga az együttműködésük is egyfajta kísérletezésnek számít, így a Csoportnak szerves részévé vált az új kezdeményezések kipróbálása. Folyamatos visszajelzések és értékelések segítik a tanulást és a hatékonyság növelését. A reflexió a szervezeti működés része, és megjelenik a megbeszéléseken és írásos kommunikációban is.

— FIZIKAI TÁVOLSÁGON KERESZTÜLI TEAMING

Amy Edmondson Teaming (2012) című könyvében ír a határokon átívelő teaming-ről (teaming across boundaries), melynek egyik fajtája a fizikai távolságon keresztüli teaming (teaming across physical distance). Ez figyelhető meg az Aspektus Csoportnál, ugyanis a négy szervezet négy különböző városban működik, és elsősorban online tartják a kapcsolatot.

Edmondson (2012) szerint a fizikai távolság legnagyobb kihívásai, hogy a tacit tudás nem adható át, illetve nehéz feloldani a gondolkodásbeli különbségeket. Mivel a szervezetek által képviselt értékek hasonlóak, illetve az együttműködésnek nem célja a tacit tudás átadása, így a fizikai távolság okozta problémákat könnyen áthidalják a szervezetek.

A kutatások szerint a személyes találkozások segítik a résztvevőket egymás megértésében és az eredményes együttműködésben. Az Aspektus Csoport tagjai körülbelül negyedévente találkoznak egy csapatépítő hétvége keretében, ahol a közös célok kijelölése és fontos döntések hozatala is megtörténik. Emellett több, közösen szervezett program vagy közös meghívás formájában akár két-három hetente találkozhatnak a szervezetek tagjai. Az online találkozások is rendszeresek, havonta beszélnek átfogóan az Aspektus Csoportról, illetve az egyes projektek résztvevői, projekttől függő gyakorisággal.

— AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS JÖVŐJE

Az Aspektus Csoport első nagyobb önálló és független projektje, a gyakornoki program 2023 tavaszán zárult le. Az Edmondson munkássága alapján értelmezésünkben vett teaming-jellegű együttműködés tehát innentől inkább stabil, csapat-jellegű formációként értelmezhető: a szervezetek továbbra is együtt pályáznak forrásokra, hiszen a nagy vidéki lefedettség egy rendkívül jó pozíciót jelent akár a külföldi források elnyeréséhez. További projektek megvalósítását is tervezik, amelyeknél az interjúk alapján mindig más-más szervezet vállalja a kezdeményező, projektvezetői szerepet.

Ahogy már említettük, az Aspektus Csoportot jelenleg alkotó négy szervezet nem keres aktívan új bevonandó civil szervezetet az együttműködésbe, ugyanakkor nem zárkozik el ennek a lehetőségétől a jövőben. Meglátásunk szerint egy hasonló tevékenységi körrel rendelkező szervezet bevonása könnyen megvalósulhat. Ugyanakkor a Csoportnak érdemes lehet akár új tudás bevonását kínáló közösséggel együttműködni (akár egy újabb teaming keretén belül, pl. egy versenyszférából érkező szervezettel), hogy még inkább képesek legyenek kiaknázni az együttműködésben rejlő lehetőségeket.

A kutatás során összességében megállapítottuk hogy az Aspektus Csoport példája egy sikeres teaming, többek között az erősen demokratikus együttműködési keretek, a meglévő pszichológiai biztonság, a viszonylag gyakori kommunikáció és tudásmegosztás miatt. Megállapítottuk hogy Magyarországon ez egy működő modell lehet a klasszikus civil szervezetek számára annak érdekében, hogy közös erővel egyszerűbben tudják érvényesíteni érdekeiket, könnyebben hozzá tudjanak férni például EU-s forrásokhoz. Ezek az eredmények relevánsak és biztatóak lehetnek a többi civil szervezet számára hasonló együttműködések kialakítására.

— FELHASZNÁLT IRODALMAK

- Anheier, H., Lang, M., & Toepler, S. (2020). Civil társadalom változás idején—szűkülő, változó, táguló terek és egy új szabályozási szemléletmód szükségessége. *Civil Szemle*, 2, 5-35.
- KSH (2022). A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2020-ban. Statisztikai tükör. Letöltés helye: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/2020/index.html#stabilplynanonprofitszektornemzetgazdasgonbellislya> Letöltés ideje: 2023.05.07.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.

Készített interjúk:

- Makádi Balázs, Operatív vezető, Motiváció Műhely, 2023.04.20.
- Molnár Ágnes, Alelnök, Alternatív Közösségek Egyesülete, 2023.04.18.
- Mozgó Mónika, Ügyvezető, és Király Réka Dóra, Egyesület tagja, Dialóg a Közösségekért Közhasznú Egyesület, 2023.04.21.
- Nyirati András, Elnök, Emberség Erejével Alapítvány, 2023.04.13.
- Sztrida Lilla, Budapesti Corvinus Egyetem volt hallgatója, 2023.04.24.

— M E L L É K L E T E K

I. Készített interjú vázlata nonprofit szervezetekkel

1. Általános információk – saját szervezet

- Mióta dolgozik ebben a szervezetben (saját nonprofit)? Milyen pozíciót tölt be?
- Mit csinál pontosan az Önök szervezete?
- Mekkora jelenleg az Önök szervezete?
- Hogyan épül fel az Önök szervezete?

2. Általános információk – Aspektus Csoport

- Hogyan és milyen célból jött létre az Aspektus Csoport? Milyen szerepe volt ebben az Önök szervezetének? Milyen indíttatásból csatlakoztak ehhez a kezdeményezéshez?
- Milyen szerepet tölt be Ön az Aspektus Csoportban?
- Mennyire fogalmazták meg közösen a célokat, irányelveket a többi szervezettel?
- Mivel foglalkozik mostanában az Aspektus Csoport?
- Milyen stakeholderei (egyéb kapcsolatban álló szervezetek, érdekelt felek) vannak még az Aspektus Csoportnak?
- Van-e (volt-e) dominánsabb, „vezetői szerepet” betöltő nonprofit szervezet a négyből? Van-e valamilyen hierarchia a Csoporton belül, mennyire érzik egyenrangúnak egymást?
- Az Önök szervezeténél ki tartja a kapcsolatot az Aspektus Csoporttal?

3. Teaming

- Milyen különbségek voltak a szervezetek között az együttműködés elején? Ha voltak, ezeket hogyan hidalta át?
- Milyen területeken érzik úgy, hogy a többi szervezet kiegészítette az Önökét, új tudást tudtak bevonni az együttműködésbe?
- Hogy érzik, mivel tudtak Önök hozzáadni az együttműködéshez?
- Az együttműködés elején milyen gyakran találkoztak? Ezeken a megbeszéléseken hányan és milyen formában / platformokon vettek részt?
- Mennyire érezték gördülékenynek a közös munkát a többi szervezettel?
- Hogyan zajlik egy új projekt az Aspektus Csoporton belül?

4. Tanulási folyamatok

- Mennyire volt jellemző az alakulás és később az együttműködés kapcsán a tudásmegosztás a szervezetek között?
- Amennyiben egy problémával szembesültek az alakulás folyamán, hogyan sikerült ezt jellemzően feloldani?

5. Pszichológiai biztonság

- Mennyire volt jellemző, hogy egymás munkájára reflektáltak a szervezetek? (voltak-e félreértések?)
- Voltak-e félreértések az együttműködés során és ha igen, hogyan oldották fel ezeket jellemzően?
- Mennyire érzi úgy, hogy bátran megfogalmazhatta a gondolatait a munkatársai számára?
- Mennyire szoktak a munkatársak nyitottak lenni az új ötletekre?
- Mennyire érzi stresszesnek jelenleg az együttműködést?
- Mennyire adnak visszajelzést? (akár negatívát?)

6. Leadership

- Mennyire érzi úgy, hogy a felettese támogatja abban, hogy megossza gondolatait akár vele, akár a többi szervezet tagjaival? - ha van felettes
- Mennyire érzi úgy, hogy felettese támogatja új tudás megszerzésére?
- Mennyire érzi úgy, hogy felettesénél nyitott fülekre talál bármikor?
- Mennyire érzi úgy, hogy ha kell, a felettese buzdítja az ellenhangok feltárását is?

II. Melléklet: Készített interjú vázlata Sztrida Lillával

1. Általános információk - saját szerep

- Milyen szerepben vettél részt az együttműködésben (és kikkel)?
- Ki kötött Titeket össze?
- Milyen feladataid voltak, miben vettél részt?
- Mennyit találkoztál a szervezetekkel?

2. Általános információk – Aspektus Csoport

- Milyen fázisban volt az Aspektus Csoport, amikor csatlakoztál?
- Mi a benyomásod, hogyan és milyen célból jött létre az Aspektus Csoport? Milyen szerepe volt benne az egyes szervezeteknek, milyen indíttatásból csatlakoztak?
- Mennyire fogalmazták meg közösen a célokat, irányelveket a szervezetek?
- Van-e (volt-e) dominánsabb, „vezetői szerepet” betöltő nonprofit szervezet a négyből? Van-e valamilyen hierarchia a Csoporton belül, mennyire érzik egyenrangúnak egymást?

3. Teaming

- Milyen különbségek voltak a szervezetek között az együttműködés elején? Ha voltak, ezeket hogyan hidalta át?
- Milyen területeken érzéd úgy, hogy kiegészítették egymást a szervezetek, megosztották a tudást, tanultak egymástól?
- Az együttműködés elején milyen gyakran találkoztak a szervezetek? Ezeken a megbeszéléseken hányan és milyen formában / platformokon vettek részt?
- Mennyire érezted gördülékenynek a közös munkát a szervezetek között?
- Hogyan zajlott egy új projekt az Aspektus Csoporton belül?

4. Tanulási folyamatok

- Mennyire volt jellemző az alakulás és később az együttműködés kapcsán a tudásmegosztás a szervezetek között?
- Amennyiben egy problémával szembesültek az alakulás folyamán, hogyan sikerült ezt jellemzően feloldani?



Rajk Szakkollégium:
Herbert Simon-díj, 2022

