



**Karty Jakości Współpracy NGO**  
Instrukcja

**Koncepcja narzędzia:** Dorota Całka

**Autorki:** dr Agnieszka Leśny, Dominika Pruszczak

**Redakcja kart:** Katarzyna Radzikowska

**Opracowanie graficzne i skład:** Jakub Gabarkiewicz

Serdecznie podziękowania dla Joanny Keller, Marty Carter, Barbary Szczerbińskiej, Dariusza Kurcmana, Aleksandry Szydlik, Joanny Przydatek, zespołu wolontariackiego Pracowni Nauki i Przygody oraz wszystkich, którzy testowali narzędzie i udzielali nam wspierających informacji zwrotnych.

Prawa autorskie zastrzeżone.

Karty powstały w ramach projektu „Skala Współpracy NGO” sfinansowanego przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030.

Wszelkie uwagi i pomysły innego wykorzystania kart, prosimy wysłać do Pracowni Nauki i Przygody: [pracownia@naukaprzygoda.edu.pl](mailto:pracownia@naukaprzygoda.edu.pl).



PRACOWNIA  
NAUKI  
I PRZYGODY



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Sfinansowano przez Narodowy  
Instytut Wolności - Centrum  
Rozwoju Społeczeństwa  
Obywatelskiego ze środków  
Funduszu Inicjatyw Obywatelskich  
Nowe FIO na lata 2021 - 2030



Program  
Fundusz Inicjatyw  
Obywatelskich  
na lata 2021-2030  
NOWE FIO



Skala  
Współpracy NGO  
ŚCIEŻKA ROZWOJU ZESPOŁU



## Wprowadzenie

Talia „Karty Jakości Współpracy NGO” jest narzędziem pracy stworzonym w Pracowni Nauki i Przygody na potrzeby warsztatów, szkoleń spotkań i programów rozwojowych dla osób wolontariackich, członkowskich i pracujących w organizacjach pozarządowych. Powstały jako „narzędzie mierzące” - coś, czym można sprawdzić gdzie ja czy moja organizacja znajduje się na Skali Współpracy. Podstawę teoretyczną narzędzia stanowi model „Skala Współpracy”. Więcej o projekcie i modelu znajduje się na stronie: <https://ngo.skalawspolpracy.pl/>.

Talię można wykorzystać jako wsparcie procesu refleksji i samooceny, aby sprawdzić różne aspekty współpracy w zespole. Zdania na kartach odwołują się do każdego ze światów Skali. Narzędzie można wykorzystać również w procesach strategicznych, facylitacyjnych lub do wsparcia udzielania informacji zwrotnej.

### Dla kogo?



- Narzędzie zostało zaprojektowane z myślą o osobach w wieku 16+.
- Rekomendowana liczba uczestników pracujących z jedną talią: 10-20 osób (w zależności od wariantu ćwiczenia - opis poniżej)
- Narzędzie warto stosować w zespołach, które posiadają doświadczenie współpracy z organizacją (co najmniej jeden duży projekt lub co najmniej 3 miesiące współpracy).

Stosowanie kart wymaga otwartości i refleksji. Może wywołać emocjonujące dyskusje o atmosferze współpracy, konkretnych założeniach czy decyzjach w organizacji. Z tego powodu warto, aby stosowała je osoba z doświadczeniem trenerskim/liderskim. Po zastosowaniu kart powinno nastąpić, tak zwane, „odparowanie” emocji oraz omówienie wniosków, w szczególności dotyczące jakości współpracy.

### Jak się przygotować? Co jest potrzebne do zastosowania kart?

#### Drukowanie:

Pliki do drukowania przygotowane są w sposób umożliwiający wydrukowanie go w typowej drukarni lub większym „punkcie ksero”.

Zawartość zestawu składa się z 3 plików:

- zmaganie (20 szt.)
- współpraca (20 szt.)
- unikanie (27 szt.)



Każdy plik jako pierwszą stronę zawiera okładkę danej karty, a następnie kolejne treści na odwrocie.

Karty są ponumerowane, aby ułatwić osobie w roli trenerskiej zarządzanie i porządkowanie kart.

W każdym zestawie znajdują się po 3 puste karty, na które można wpisać zdanie charakterystyczne dla działania konkretnej organizacji lub uzupełnić zagubioną kartę.

Pliki przygotowane są do druku w formacie wizytówki (85x55 mm) i należy drukować je dwustronnie (okładka po jednej, karta po drugiej).

Rekomendujemy papier Colotech lub podobny, gramatura: 350g, kolorystyka: druk kolorowy. Docięcie z zaokrąglonymi rogami przedłuży żywotność kart i będzie je chroniło przed zniszczeniem.

Karty każdego ze światów dyskretnie się różnią - posiadają na okładce linię wskazującą do jakiego świata należy dana karta (zmaganie - czerwona, współpraca - zielona, unikanie - niebieska). Na aspekt ten **nie należy** wskazywać uczestnikom.

Ze względu na różne warianty wykorzystania kart, korzystnym może okazać się wydrukowanie zapasu pustych kart.

## **Prowadzenie**

Narzędzie jest zaprojektowane w sposób umożliwiający zastosowanie go przez jedną osobę (trenera, lidera).



### **Czas trwania:**

10 - 30 min + omówienie

Czas trwania zależy od liczebności grupy oraz celu w jakim narzędzie jest stosowane

### **Zawartość talii**

Talia składa się z 67 kart. Każda karta na awersie posiada treść, która opisuje jakiś rodzaj zachowania, aspekt, jakość współpracy. Każda karta na rewersie posiada kolorową linię, przyporządkowującą ją do jednego z trzech światów Skali Współpracy.

- Karty nawiązujące do świata współpracy posiadają zieloną linię pod logo
- Karty nawiązujące do świata unikania posiadają niebieską linię pod logo
- Karty nawiązujące do zmagania posiadają czerwoną linię pod logo





Wszystkie karty są ponumerowane. W załączniku do niniejszej instrukcji znajduje się spis wszystkich kart.

Talia kart zawiera również puste karty (po 3 dla każdego ze światów), bez wpisanych na awersie zachowań. Pusta karta może służyć:

- jako substytut karty zniszczonej, zagubionej
- osoba w roli prowadzącej/liderskiej/zarządczej może wpisać na niej aspekt, zachowanie bardzo charakterystyczne dla tej konkretnej grupy i tym uzupełnić talię
- jako uzupełnienie scenariusza "Jak jest u nas" (opis poniżej)

### Wprowadzenie dla grupy

Osoba w roli Trenerskiej prezentuje cel pracy z kartami: wzięcie udziału w ćwiczeniu, które pozwoli na chwilę refleksji o działaniach w ramach organizacji, swoim sposobie pracy/działania w zespole oraz o sposobie pracy/działania współpracowników. Kolejne instrukcje podanie zgodnie ze stosowanym wariantem (propozycje poniżej).

## Sposoby wykorzystania

### „Gdzie jesteśmy”



około 10 min.  
+ omówienie



6-20 na  
jedną talię



talia zadrukowana  
(bez pustych kart)

Osoba w roli trenerskiej rozdaje uczestnikom całą talię zadrukowanych kart (puste nie biorą udziału w tym ćwiczeniu). Optymalnie, aby każda osoba uczestnicząca otrzymała nie mniej niż 2 karty, nie więcej niż 6.

Każdy z uczestników ma zdecydować, czy treść karty dotyczy jego organizacji. Jeśli tak - odkłada kartę w wyznaczone miejsce. Jeśli nie - oddaje osobie w roli trenerskiej, a ta wycofuje je z ćwiczenia.

Po dokonaniu selekcji przez wszystkie osoby uczestniczące - osoba w roli trenerskiej prosi o odwrócenie kart rewersem do góry. Następnie grupuje się karty na trzy światy i poddaje refleksji jakich zachowań jest najwięcej w naszej organizacji?



W toku omówienia, warto przyrzeć się wszystkim lub wybranym kartom i przeanalizować ich treść zadając pytania:

- Czy możecie podać konkretny przykład, gdy wystąpiło takie zachowanie/tak się poczuliście/to zaobserwowaliście?
- Co w naszej organizacji powoduje to zachowanie/aspekt?
- Czy chcemy to zmienić?
- Czy nam to służy czy nie służy?
- Czy chcemy coś z tym zrobić?

## „Jak to u nas jest? ”



około 30 min.  
+ omówienie



2-10 na  
jedną talię



talia zadrukowana  
+ 1 pustą kartę dla  
każdego uczestnika

Osoby uczestniczące otrzymują losowo karty z zadrukowanej talii. Otrzymują również po jednej karcie pustej oraz coś do pisania.

Zadaniem dla każdej osoby jest aby w ciągu 15 min. zapoznać się z treścią kart, a następnie pozostawić sobie tylko te karty, które są zgodne z ich postrzeganiem siebie i/lub innych w organizacji. Warto zachęcić osoby uczestniczące do głębszej refleksji i przypomnienia sobie w jaki sposób rzeczywiście wygląda praca zespołu. Pomoce może być odwołanie się do konkretnego wydarzenia np. realizacji ostatniego projektu.

Następnie osoba w roli trenerskiej prosi osoby uczestniczące, aby na pustej karcie zapisali to zachowanie, które z ich punktu widzenia jest częste w zespole, a którego nie znaleźli wśród kart dostępnych w talii.

W kolejnym kroku osoba prowadząca prosi uczestników, aby odwrócili karty rewersem do góry i zapoznali się z kolorami linii na kartach, które pozostawili.

Kolejnym krokiem jest prezentacja Skali Współpracy podczas, której uczestnicy zapoznają się z modelem. Na tej podstawie każdy z uczestników może poddać refleksji wybrane przez siebie karty oraz przyporządkować stworzoną przez siebie kartę.

W ostatnim kroku warto policzyć ile w sumie karty z którego świata znajduje się w całym zespole i co może z tego wynikać?

## Zakończenie i omówienie ćwiczenia

- Jak się czujesz po ćwiczeniu ?
- Czy satysfakcjonuje Cię dominujący sposób pracy/działania w Twoim zespole?



- Czy sądzisz, że warto dokonać jakiejś zmiany w sposobie pracy/działania zespołu?
- Jeśli tak, to jak to zrobić?

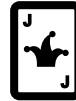
## “Wstęp do informacji zwrotnej”



około 30 min.  
+ omówienie



6-20 na  
jedną talię



talia zadrukowana  
(bez pustych kart)

Uczestnicy otrzymują losowo przyznane karty z zadrukowanej talii oraz instrukcję, że w ciągu 15 min. mają czas, aby zapoznać się z treścią kart, a następnie podzielić je na trzy kategorie:

„Te karty dotyczą mnie i/lub tego jak postrzegam organizację.”

„Te karty dotyczą tego jak postrzegam innych w organizacji.”

„Te kart nie dotyczą ani mnie, nikogo innego ani naszej organizacji.”

W kolejnym kroku osoba prowadząca prosi uczestników, aby odwrócili karty rewersem do góry i zapoznali się z kolorami linii na kartach, które zebrali.

Kolejnym krokiem jest prezentacja Skali Współpracy podczas, której uczestnicy zapoznają się z modelem.

Następnie osoba prowadząca zachęca do przekazania kart dotyczących innych uczestnikom zespołu, dla których w ich opinii treść, charakterystyka, jakość będzie odpowiednia. Jest to element udzielania informacji zwrotnej innym uczestnikom. Uczestnicy, którzy otrzymają kartę od współpracownika mogą ją przyjąć, jeśli zgadzają się z tym, że charakterystyka opisana na karcie ich dotyczy lub odmówić, jeśli się z tym nie zgadzają. Na koniec wszystkie karty, które nie zostały wręczone składane są przez uczestników na wspólny stół. Na stole tym wszyscy uczestnicy mogą zapoznać się z kartami, które pozostały nieprzydzielone i wybrać spośród nich te, z którymi jeszcze się identyfikują.



## Spis wszystkich kart

	ŚWIAT ZMAGANIA		ŚWIAT WSPÓŁPRACY		ŚWIAT UNIKANIA
1	Gdy coś nie wychodzi, zazwyczaj najpierw zastanawiasz się, co jest przyczyną porażki lub kto jest za nią odpowiedzialny.	21	W organizacji zwykle wspólnie rozwiązujecie problemy.	41	Często czujesz frustrację w związku ze swoimi zadaniami czy rolą, jednak nie wiesz, jak to zmienić.
2	Czujesz, że w twojej organizacji są grupy (wrogów i sojuszników).	22	Zdarza ci się tak zaangażować w działania w organizacji, że tracisz poczucie czasu.	42	Zauważasz, że osoby w twojej organizacji czują niechęć do zmian.
3	Frustrują cię częste konflikty i napięcia w zespole.	23	Nawet jeśli to niełatwe, to staracie się rozmawiać o błędach i wyciągać z nich wnioski.	43	Kiedy masz za dużo zadań, najpierw odkopujesz się ze wszystkich swoich zaległości, a dopiero później możesz pomagać innym.
4	Odczuwasz opór, gdy ze względu na zmiany w organizacji musisz się uczyć nowych rzeczy.	24	Rozmowy o współpracy w zespole odbywają się w atmosferze otwartości i zaufania.	44	Nawet kiedy czujesz coraz większą irytację, nie umiesz powiedzieć innym, co cię denerwuje w ich zachowaniu.
5	W twojej organizacji częściej doświadczasz oceniania niż doceniania.	25	Czujesz motywację i energię do podejmowania nowych wyzwań w organizacji.	45	Zauważasz, że w organizacji sporo narzekacie – na system, na pomysły, na inne osoby – i nic z tego nie wynika.
6	W twojej organizacji częściej ukrywacie błędy i sami szybko staracie się je naprawić, niż otwarcie o nich rozmawiacie.	26	Uważasz waszą organizację za wspierającą – ludzie zauważają potrzeby innych.	46	Nawet jeśli widzisz, że przy realizacji jakiegoś zadania coś może się nie udać, rzadko mówisz o tym innym.
7	W organizacji działa system kar i nagród za niepożądane i pożądane zachowania.	27	Kiedy trzeba podjąć decyzję, bierzecie pod uwagę opinię różnych osób.	47	Zebrania w waszym zespole są najczęściej stratą czasu.
8	Kiedy pojawia się napięcie czy konflikt, wybierasz komunikację drogą służbową zamiast bezpośredniej, nieformalnej rozmowy.	28	W organizacji świętujecie sukcesy i celebrujecie ważne momenty.	48	Uważasz, że w zespole brakuje otwartości, dlatego niechętnie dzielisz się swoimi opiniami.
9	Kiedy uważasz, że ktoś potraktował cię niesprawiedliwie, czujesz wrogość do innych osób w zespole lub lidera.	29	Kiedy jakaś osoba skrytykuje na forum twoje działania, starasz się z nią porozmawiać – chcesz usłyszeć jej perspektywę i pokazać swoją.	49	W waszym zespole trudno powiedzieć, co każda osoba myśli na dany temat.
10	Dostrzegasz, że osoby w zespole wracają w rozmowach do dawnych konfliktów i urazów.	30	Gdy ktoś cię poprosi o wspólną pracę, starasz się pomóc, nawet jeśli zwykle wolisz pracować solo.	50	Gdy nie wiesz, jak bezpośrednio przekazać informację zwrotną – szukasz innych sposobów.
11	Ty masz swoje cele do zrealizowania w organizacji, a ktoś inny – swoje. Dopóki nie trzeba szukać kompromisu, twoje cele są dla ciebie najważniejsze, bo to z nich będziesz rozliczany lub rozliczana.	31	Wiesz dokładnie, jak twoja praca przekłada się na realizację celów i misji organizacji.	51	W organizacji każdy zajmuje się swoimi sprawami i rzadko angażuje się w działania innych.
12	W czasie spotkań często dostrzegasz, że osoby kwestionują ustalenia i zaczynają dyskusję, żeby udowodnić swoje racje.	32	Czujesz, że w organizacji macie wspólne cele, które chcecie razem realizować.	52	W organizacji trudno jest uzyskać pomoc w realizacji zadań.
13	Czujesz, że w rozmowach inni częściej oceniają cię jako osobę niż twoje zachowanie.	33	Zazwyczaj gdy się na coś umówicie, to zostaje to zrobione.	53	Słyszysz, że ludzie z organizacji chcieliby częściej





					pracować razem, ale tak się nie dzieje.
14	W czasie rozmów często obserwujesz wybuchy złości, agresywne i wulgarne wypowiedzi.	34	W organizacji jest dużo serdecznych żartów i panuje dobra atmosfera.	54	Często nie czujesz się częścią zespołu. Masz swoje zadania i rolę w organizacji, a inni są trochę obok.
15	Czasami starasz się koniecznie przeforsować swój pomysł, nawet jeśli wiesz, że nie jest najlepszy.	35	Na bieżąco dostajesz informacje zwrotne o swojej pracy. Odbywa się to w partnerskiej atmosferze.	55	Często zdarzało ci się prosić o radę osobę spoza zespołu, aby uniknąć konfliktu w organizacji.
16	W rozmowach często pojawiają się cyniczne, sarkastyczne żarty.	36	Nawet jeśli czujecie dużą presję, potraficie wspólnie osiągać zakładane cele.	56	Niektórych tematów nie poruszacie w zespole, mimo że warto byłoby o nich porozmawiać.
17	W organizacji zdarzają się przepychanki o władzę i kwestionowanie autorytetów.	37	Kiedy wprowadzacie zmiany w organizacji, czujecie entuzjazm i zaciekawienie.	57	Wykonujesz powierzone zadania, nawet jeśli twoim zdaniem nie mają sensu lub są źle zaplanowane. Nie masz jednak energii, aby to zmienić.
18	[pusta]	38	[pusta]	58	Brakuje wam koordynacji działań, dlatego nieraz jedno zadanie jest realizowane przez kilka osób, które nawet o tym nie wiedzą.
19	[pusta]	39	[pusta]	59	Dostrzegasz, że w organizacji dużo osób odkłada na później zadania, które wydają się trudne albo wymagają konfrontacji z inną osobą.
20	[pusta]	40	[pusta]	60	Często wypracujecie rozwiązania, których później nie wprowadzacie w życie.
				61	W organizacji branie odpowiedzialności jest wyzwaniem.
				62	Dostrzegasz w organizacji problem z podejmowaniem decyzji - czasem trwa to bardzo długo i jest nieefektywne.
				63	W organizacji jest wiele zadań, którymi nikt się nie zajmuje i których nikt nie chce się podjąć.
				64	Osoby w organizacji często śmieszkuje, by odwrócić uwagę od istoty problemu lub rozładować atmosferę.
				65	[pusta]
				66	[pusta]
				67	[pusta]

