



**Skala**  
**Współpracy NGO**  
ŚCIEŻKA ROZWOJU ZESPOŁU

**Raport podsumowujący wraz  
z rekomendacjami**



PRACOWNIA  
NAUKI  
I PRZYGODY



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczności Obywatelskich

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



Program  
Fundusz Inicjatyw  
Obywatelskich  
na lata 2021-2030  
**NOWE FIO**



## Spis treści

1. Wstęp .....	3
2. Główne cele i założenia projektu .....	3
3. Organizacje w projekcie .....	4
4. Przebieg i działania w projekcie.....	6
„Tworzymy wiedzę” .....	6
„Przekazujemy wiedzę” .....	10
„Sprawdzamy i wdrażamy” .....	13
„Utrwalamy i rozpowszechniamy rezultaty” .....	15
5. Najważniejsze wnioski z ewaluacji.....	17



## 1. Wstęp

Projekt „Skala Współpracy NGO” trwał ponad 2,5 roku i był bardzo innowacyjnym pomysłem adaptacji na polskie warunki modelu dynamiki grupowej, który może być wykorzystywany do wzmacniania organizacji pozarządowych. To jeden z niewielu przykładów, gdy nowoczesna, stworzona na zachodzie Europy teoria, trafia do Polski wprost do organizacji, a nie do bogatego biznesu. To polskie organizacje pozarządowe są w tym przypadku głównymi beneficjentami i prekursorami nowego podejścia. Projekt zakładał przetłumaczenie teorii, stworzenie nowoczesnych narzędzi, przeszkolenie trenerów oraz prototypowanie rozwiązań z 60 organizacjami, a następnie skalowanie działań.

Od początku zakładano, że jest to projekt, którego pozytywne efekty będą odczuwalne w 3. sektorze na długo po formalnym zakończeniu projektu.

## 2. Główne cele i założenia projektu

Skala Współpracy NGO był to wizjonerski projekt przetłumaczenia, adaptacji oraz wdrożenia opracowanego w środowisku międzynarodowym, modelu tzw. Skali Współpracy, który stanowi koncepcję zmiany, ulepszenia, wspierania działań i kultury organizacji na "skali" od konfliktu do synergicznej współpracy. Jest to nowy model "dynamiki grupowej" w organizacji, który ułatwia zarządzanie zespołem w ngo oraz pozwala na skuteczny rozwój zaangażowania a przez to zwiększa efektywność działań misyjnych stosujących go organizacji.

Projekt był realizowany na terenie całej Polski i online.

Projekt był realizowany od lipca 2021 do grudnia 2023 na terenie całej Polski.

Celem projektu było wzmocnienie organizacji obywatelskich w tworzeniu i doskonaleniu zasobów oraz rozwijania strategii działania poprzez dostarczenie gotowego modelu budowania kultury współpracy w organizacji wraz z niezbędnym wsparciem w postaci wiedzy oraz narzędzi do zastosowania.

Model Skali Współpracy jest gotowym "przepisem" na tworzenie kultury współdziałania, brania odpowiedzialności, zaangażowania w organizacjach oraz dostarcza rozwiązań budowania i radzenia sobie w sytuacjach przeciwnych; zobojętnienia, a czasem nawet konfliktu, czy walki. Tak jak "Cykl Kolba" stał się uniwersalnym modelem kształcenia dorosłych, tak Skala Współpracy może stać się gotowym modelem tworzenia zaangażowanej organizacji.



### 3. Organizacje w projekcie

Projekt skierowany był do polskich organizacji pozarządowych, które tworzą grupy wolontariuszy i współpracowników (min. 6 osób). Pierwszeństwo w projekcie miały organizacje, które doświadczały problemów wskutek pandemii Covid - 19 i były zainteresowane rozwijaniem wolontariatu długoterminowego.

Organizacje rekrutowano według ról wynikających z logiki projektu. Przewidziano trzy takie role:

- Centra Współpracy – duże organizacje wspierające inne ngo. Swoiste „huby”. Chodziło o centra wolontariatu, OWESy, federacje. Centra miały zapewnić skalowalność projektu.
- Ambasadorzy Współpracy – duże i średnie organizacje aktywne w swoim środowisku lokalnym, które współpracują z innymi organizacjami. Ambasadorzy mieli zapewnić kaskadowanie projektu.
- Organizacje współpracy – pozostałe organizacje, zainteresowane rozwojem współpracy z wolontariuszami i beneficjentami. W pierwszej kolejności zostały tu zaproszone organizacje, które brały udział w poprzednim projekcie FIO Pracowni Nauki i Przygody „Wygrywaj Wolontariat”.

Dla organizatorów było ważne, aby rekrutować organizacje z całej Polski, aby projekt nie zamknął się w metropoliach i najaktywniejszych województwach.

W rekrutacji wykorzystano bazy adresowe Pracowni Nauki i Przygody, ogłoszenia w ngo.pl, współpracę ze Stowarzyszeniem Trenerskim Organizacji Pozarządowych. Nie planowaną reklamą był również nabór do zespołu trenerskiego, który odbił się bardzo szerokim echem i tym samym przyczynił się do zainteresowania samym projektem.

Organizacje zgłaszające się do projektu wypełniały ankietę dotyczącą potrzeb z jakimi się mierzą i ich motywacji do udziału. W razie niejasności, kontaktowała się z nimi koordynatorka projektu przeprowadzając telefoniczne badanie potrzeb.



Wykres 1: Rozkład lokalizacji organizacji w podziale na województwa. Opracowanie własne.



W badaniach ewaluacyjnych ujawniło się zagubienie niektórych organizacji odnośnie wspomnianych w projekcie ról. Wydaje się, że rekrutacja i komunikacja w tym zakresie nie była klarowna. Na początku maja przeprowadzono ankietę wśród organizacji dotyczącą ich postępów w projekcie i zrozumienia swojej roli, której wyniki nie były zadowalające. Pod koniec maja zorganizowano spotkanie dla Ambasadorów klarujące w/w kwestie, które zostało nagrane a nagranie udostępnione. W spotkaniu wzięła udział nie cała 1/3 organizacji ujawniając problemy z zaangażowaniem w działania projektowe.

Sama logika takiego planowania wydaje się być niezmiernie interesująca, jednak należałoby się zastanowić czy pomysł ten nie wymagałby korekty. Może warto rozważyć, aby stosując taką logikę to ambasadorzy rekrutowali organizacje, z którymi później, lokalnie mogliby współpracować przy realizacji tego typu projektu? Niesie to ze sobą ryzyko mniejszej inkluzywności projektu – za to pozwala na tworzenie rzeczywistej sieci wsparcia organizacji zainteresowanych danym tematem. W ewaluacji uczestnicy projektu wskazali, że sieciowanie i współpraca z innymi organizacjami jest dla nich jedną z największych korzyści brania udziału w takich projektach. Może więc można by pójść za tym głosem i spróbować takiego rozwiązania? Otwartym pozostaje też pytanie czy warto stosować 3 role – może można ograniczyć się do dwóch? Praktyka tego projektu pokazała, że Ambasadorowie i Centra pod koniec projektu się właściwie zrównały.



Logika projektu zakładała dodatkowe wsparcie dla Ambasadorów; to dla nich była początkowo planowana Szkoła Letnia. Otrzymali więcej egzemplarzy gier i możliwość otrzymania dofinansowania w wysokości 1000 PLN na działania związane ze wdrażaniem Skali. Praktyka pokazała jednak, że duża część organizacji ambasadorskich nie była aktywna w swojej roli (część dlatego, że nie do końca ją rozumiała). Zawiodła komunikacja i indywidualne wsparcie dla nich. Za to ujawniły się pojedyncze organizacje, które miały rolę Organizacji Współpracy, które bardzo zaangażowały się w projekt i „złapały bakcyła”. W związku z tym podjęto decyzję o otwarciu Szkoły Letniej dla wszystkich chętnych z pierwszeństwem dla organizacji Ambasadorskich.

#### 4. Przebieg i działania w projekcie

Projekt trwał od 2021-07-12 do 2023-12-31.

Projekt został zaplanowany w następującej logice:



##### „Tworzymy wiedzę”

- Tłumaczenie modelu
- Tłumaczenie książki
- Certyfikacja
- Gra
- Film
- Narzędzie „mierzące” – karty Jakości Współpracy
- Narzędziownik
- Broszura

W pierwszym etapie ważne było przetłumaczenie, „lokalizacja” (osadzenie w polskich realiach) koncepcji Skali Współpracy. Wszystkie materiały były w języku niderlandzkim lub angielskim. Wykonano więc dużą koncepcyjną pracę przetłumaczenia koncepcji i dostosowania jej do realiów 3. Sektora.

##### Książka

W tym etapie została przetłumaczona książka wprowadzająca do stosowania modelu w organizacjach. Książka posiada 78 stron z ilustracjami i w formie cyfrowej została



przekazana organizacjom. Niestety nie było funduszy na wydruk w papierze. Wiele organizacji zaznaczyło w ewaluacji końcowej, że była to dla nich bariera w korzystaniu z narzędzia.

## Certyfikacja

Wolontariuszki i wolontariusze Pracowni Nauki i Przygody przeszli 3dniową, międzynarodową certyfikację Skali Współpracy. Do Polski przyjechał jej twórca, Floor Vuillings, który pomógł nam w detalach zrozumieć Skalę i podzielił się praktykami jak stosować ją w organizacjach. Relacja ze szkolenia znajduje się na stronie fundacji: <https://naukaprzygoda.edu.pl/relacja-ze-szkolenia-certyfikacyjnego-ze-skali-wspolpracy/>.

## Gra

Równolegle powstawała gra „Poławiacze Peret” jako flagowy „produkt” projektu.

Gra powstała na potrzeby warsztatów, szkoleń spotkań i programów rozwojowych dla osób wolontariackich, członkowskich i pracujących w organizacjach pozarządowych. Podstawę teoretyczną gry stanowi model noblistki Elinor Ostrom (ang. *common-property resources*) oraz model Skala Współpracy”.

„Poławiacze Peret” są pierwszą grą na świecie nawiązującą do Skali Współpracy.

Gracze wcielają się w role poławiaczy peret i wodorostów w tropikalnej lagunie. Z wyłowionych przez siebie zasobów, tworzą biżuterię, którą próbują sprzedać na lokalnym, bardzo konkurencyjnym rynku. Zasoby laguny są dosyć ograniczone. Niewłaściwa strategia może prowadzić do przetrzebienia morskiego życia.

Poławiacze peret w lagunie to metafora organizacji działającej w zmiennych warunkach, którą tworzą zróżnicowane osoby, działające czasem indywidualnie a niekiedy zespołowo. Czasami potrzebują określenia wspólnego celu, innym razem wolą testować konkurowanie ze sobą w celu osiągnięcia jak największych korzyści.

Wspólne “łowienie” i zarządzanie procesami w lagunie, przy wielości interakcji pomiędzy graczami stanowi dla grupy doskonały trening wyzwań związanych ze współpracą i komunikacją w organizacji.

- Gra została zaprojektowana z myślą o osobach grających w wieku 13+.
- Liczba graczy: min. 6 max. 24.
- Gra jest możliwa do zastosowania zarówno w grupach które świetnie się znają, jak i dla nieznanomych

Ze względu na fakt, że w grze może pojawić się dużo emocji oraz konfrontacyjne zachowania graczy, warto, aby rozgrywkę prowadziła osoba z doświadczeniem trenerskim. Po grze powinno nastąpić, tak zwane, “odparowanie” emocji oraz omówienie strategii, decyzji i ich konsekwencji, aby pomóc graczom “wyjść ze świata gry” i nie przenieść emocji z rozgrywki do codziennego życia.



## Wojna i zamrożenie innych działań ngo

Warto pamiętać, że w lutym 2022 wydarzyła się kolejna inwazja Rosji na Ukrainę co znacząco wpłynęło na działania polskich organizacji pozarządowych. Pracownia Nauki i Przygody, jak i bardzo wiele organizacji zrzeszonych w projekcie, „przestawiła” swoje działania na pomoc uchodźcom. Była to sytuacja zbliżona do wybuchu pandemii, gdy wszystkie inne działania i projekty, zostały formalnie lub nieformalnie zawieszono w wyniku większej, zewnętrznej konieczności. Wojna wpłynęła nie tylko na logistyczną i organizacyjną stronę projektu ale również na kondycję psychofizyczną wolontariuszy, co nie pozostało bez znaczenia. Na tym etapie projekt „Skala Współpracy NGO” złapał ponad półroczne opóźnienie w stosunku do zakładanego harmonogramu, ponieważ niemożliwa była realizacja niektórych działań. Dopiero we wrześniu 2022, świat trzeciego sektora w Polsce zaczął powracać do swoich „normalnych” działań.

### Film

Nakręcono [film](#) promujący projekt i koncepcję „Skali Współpracy”. Film był wykorzystywany do promocji działań w projekcie i samej Skali Współpracy.

### Karty Jakości Współpracy NGO

Od początku projektu było jasne, że organizacje potrzebują narzędzia, które pomoże im ocenić, „gdzie są” na skali współpracy. Początkowo takie narzędzie miał być częścią gry, jednak nie udało się go w taki sposób zaprojektować.

Zależało nam bardzo, aby narzędzie było rzetelne – dlatego do współpracy przy nim zaprosiliśmy specjalistów. Początkowo, narzędzie miało być częścią pracy magisterskiej z andragogiki studentki współpracującej z fundacją – jednak nie podołała ona zadaniu na czas. Następnie próbę podjęła socjolożka specjalizująca się w grywalizacji, jednak przygotowane przez nią narzędzie nie przeszło pomyślnie testów. W końcu narzędzie opracował duet Agnieszki Leśny (dr pedagogiki) i Dominiki Pruszcak (doktorantka psychologii), które w ramach rzetelnego procesu badawczego z testami i walidacją, przygotowały „karty jakości współpracy” jako narzędzie mierzące. W związku z tym, karty pojawiły się już w końcowej fazie projektu.

Talia „Karty Jakości Współpracy NGO” jest narzędziem na potrzeby warsztatów, szkoleń spotkań i programów rozwojowych dla osób wolontariackich, członkowskich i pracujących w organizacjach pozarządowych. Podstawę teoretyczną narzędzia stanowi model „Skala Współpracy”. Powstały jako „narzędzie mierzące” – coś, czym można sprawdzić gdzie ja czy moja organizacja znajduje się na Skali Współpracy.

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.





W badaniach ewaluacyjnych wykazano, że 25 organizacji skorzystało z kart, z czego większość uznała je za przydatne i bardzo przydatne. Mamy nadzieję, że powód dla którego tylko połowa organizacji skorzystała z kart wynikał z późnego ich opublikowania i będzie to narzędzie używane w przyszłości. Odpowiada ono na zgłaszaną głośno przez organizację potrzebę „sprawdzenia” jak przebiega współpraca w zespole.

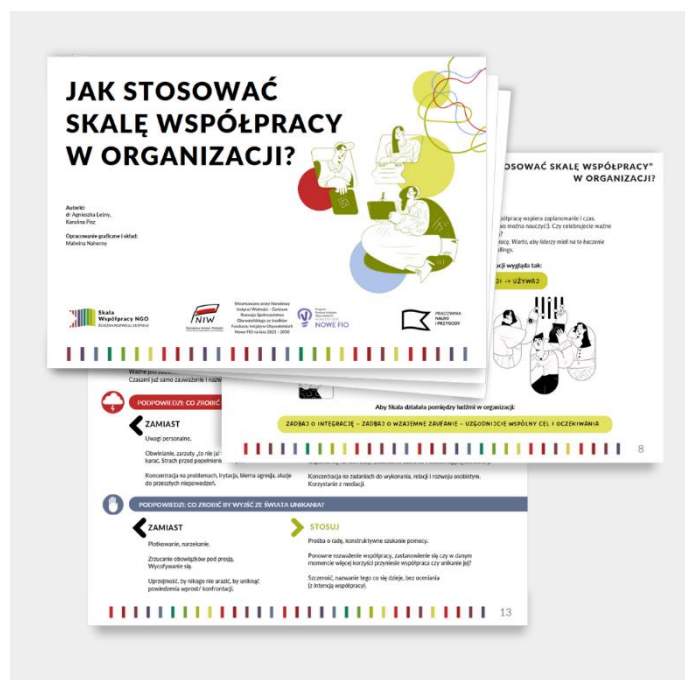
## Narzędziownik

Celem stworzenia narzędziownika miało być wyposażenie organizacji w konkretne narzędzia wspomagające stosowanie Skali Współpracy. Jego tworzenie zaplanowano w formie konkursu skierowanego do wszystkich organizacji i trenerów. Konkurs został ogłoszony na wiosnę '23. Niestety, ta formuła okazała się za trudna dla organizacji. Na tym etapie projektu, byli jeszcze zbyt zagubieni w rozumieniu czym jest Skala i jak ją stosować i "nie doszli" jeszcze do tematu narzędzi. Zgłoszono 1 pomysł, który doczekał się realizacji (puzzle). Jednak uważne odsłuchanie jak organizacje i trenerzy stosują Skalę sprawiło, że "wytąpaliśmy" kolejny pomysł i zaprosiliśmy organizację do jego realizacji (pionki i plansza współpracy). Dodatkowo, trenerzy zaangażowani w projekt stworzyli karty coachingowe i kwestionariusz pomagający organizacjom określić gdzie jest na Skali. Wszystkie narzędzia zostały przygotowane w formie możliwej do bezpłatnego korzystania przez organizacje. Puzzle wymagają profesjonalnego druku, ale ich instrukcja zawarta jest w narzędziu. Dodatkowo powstała broszura zbierająca wszystkie materiały, która została rozesłana do organizacji i znajduje się na stronie: <https://ngo.skalawspolpracy.pl/narzedziownik/>.

Narzędzia powstałe w projekcie są pierwszymi na świecie, a ich stosowaniem są również zainteresowane organizacje z innych krajów.

## Broszura

Broszura jest przewodnikiem dla organizacji, które chciałyby stosować Skalę Współpracy. Powstawała długo, bo bardzo partycypacyjnie. Część wydawnictwa została opracowana w trakcie Szkoły Letniej oraz konferencji. Niektóre fragmenty są zapisem treści merytorycznych wypracowanych w czasie wcześniejszych webinarów. Zakres merytoryczny powstał w wyniku dyskusji w gronie trenerskim i przedstawicieli projektu. Ostatecznie broszurę redagowała jedna z trenerek



(i przedstawicielka organizacji w projekcie) wraz z Agnieszką Leśny. Dzięki uwagom, pomysłom, przykładom z życia organizacji, zebraliśmy szereg wskazówek co można zrobić, aby wzmocnić swoją organizację poprzez inspiracje płynące ze Skali Współpracy.

Broszura składa się z 21 stron, w tym głosy i przykłady jak Skalę stosuje się w organizacjach w projekcie.

W ankiecie ewaluacyjnej 34 organizacje przyznały, że skorzystały z broszury i większość uznała ją za bardzo przydatną.

### „Przekazujemy wiedzę”

- **Rekrutacja organizacji do projektu**
- **Rekrutacja i szkolenie trenerów**
- **Webinary**
- **Szkolenia w regionach**
- **Szkoła Letnia**

Kolejny, bardzo intensywny etap związany był z edukacją i dzieleniem się wiedzą z organizacjami w Polsce.

### Rekrutacja organizacji

Pod koniec 2022 roku i na początku 2023 roku przeprowadzono rekrutację dla organizacji w projekcie. Do projektu zgłosiły się 73 organizacje. Zakwalifikowano 64, 3 zrezygnowały w trakcie trwania projektu. 20 organizacji zakwalifikowano do roli ambasadorów – z czego 2 zrezygnowały z tej roli po jakimś czasie.

Rekrutacja przebiegała w sposób celowy. Organizacje same deklarowały w której roli chcą wejść do projektu, ewentualnie były kwalifikowane przez koordynatorkę.

### Rekrutacja trenerska

Równolegle przeprowadzono rekrutację do zespołu trenerskiego. Zgłosiło się 155 osób na 20 miejsc, co bardzo zaskoczyło organizatorów i związane było z dużym wysiłkiem logistycznym by jakościowo „obsłużyć” taką rekrutację. Szkolenie trenerskie odbyło się na początku lutego. Relacja znajduje się na stronie [Pracowni Nauki i Przygody](#).

Dla części trenerów, w dalszych etapach projektu, wyzwaniem okazały się szkolenia online. Mimo, że kryterium rekrutacyjnym było swobodne poruszanie się w świecie online, to spotkaliśmy się z niepewnością i niechęcią części zespołu trenerskiego, gdy nadszedł czas szkoleń online czy webinarów. Trenerzy oczekiwali od nas gotowego scenariusza i rozwiązań do prowadzenia szkoleń online - a my po to zatrudniliśmy fachowców aby oni właśnie mogli wnieść to know-how, ponieważ my jako organizacja raczkujemy w online.

Ujawnił się tu konflikt oczekiwań. W wyniku tego uformowała się grupa 4-5 osobowa, która prowadziła wszystkie formy online, łącznie z konferencją.



Grupa trenerska kontaktowała się ze sobą poprzez Facebook – nie wszyscy jednak byli w niej aktywni. Niektóre osoby oczekiwały większego zaangażowania, chciały wymiany wiedzy i doświadczeń. Organizatorzy projektu próbowali nieznacznie animować grupę oraz zorganizowali 2 spotkania online dla trenerów.

W badaniach ewaluacyjnych pojawił się postulat stworzenia „żywej” grupy trenerskiej, która spotykałaby się częściej, regularnie i najlepiej „na żywo”. Wykraczało to jednak poza zadania, jakie postawiliśmy sobie w projekcie.

## Webinary

W całym projekcie odbyło się 10 webinarów. 5 w 2022 oraz 5 w 2023:

31.05.2022 Skala Współpracy NGO

09.06.2022 Model "Skala Współpracy" w NGO

18.11.2022 Skala Współpracy NGO – projekt dla Twojej organizacji

28.11.2022 Model Skali Współpracy w NGO

14.12.2022 Skala Współpracy NGO – projekt dla Twojej organizacji

19.12.2022 Informacja zwrotna – Skala Współpracy NGO

22.03.2023 How to build a collaborative organization?

23.05.2023 Jak Stosować Skalę Współpracy w organizacji?

13.06.2023 "Kwasy" i konflikty w organizacji

27.11.2023 Jak prowadzić Poławiacz Pereł online?

W 10 webinarach wzięło w sumie udział 140 osób. Wszystkie webinary były organizowane w systemie ClickMeeting oraz nagrane i wrzucane na kanał fundacji na YouTube. System YouTube wskazuje 1 208 odsłon nagrań poszczególnych webinarów, z czego najpopularniejszy dotyczył założeń teoretycznych Skali Współpracy (ponad 430 odsłon). Webinary zostały wysoko ocenione przez uczestników. Mieli też oni wpływ na wybór tematów (prowadziliśmy w tej sprawie sondę internetową) oraz zapytaliśmy uczestników Szkoły Letniej. Następnie "listę życzeń" przekazaliśmy trenerom i ekspertom i oni zaproponowali "zaopiekowanie" poszczególnych tematów.

Wartość merytoryczną webinarów oceniamy bardzo wysoko. Jest to materiał, który jeszcze wiele lat będzie mógł służyć organizacjom.

## Szkolenia regionalne

W marcu 2023 ruszyły tzw. szkolenia wojewódzkie, czyli całodniowe szkolenia w regionach, przede wszystkim adresowane do organizacji w projekcie, jednak otwarte dla przedstawicieli NGO z całej Polski. Szkolenia odbywały się z dużą intensywnością do czerwca 2023, później jeszcze we wrześniu oraz grudniu. Szkolenia były



prowadzone przez trenerki i trenerów w projekcie. Zaplanowano zarówno szkolenia stacjonarne (prawie we wszystkich województwach począwszy od tych gdzie było najwięcej organizacji) oraz 3 edycje online. Do logistyki tego przedsięwzięcia zatrudniono dodatkową koordynatorkę.

W programie szkolenia zaplanowano elementy sieciujące, wprowadzenie do rozumienia modelu, rozgrywkę gry „Poławiacz Perła” (na szkoleniach online wersję cyfrową) oraz moduł o korzystaniu z modelu w organizacji.

2023 roku zorganizowano 19 szkoleń regionalnych, w tym 3 online. Logika projektu zakładała, że szkolenia regionalne będą odbywały się z aktywnym udziałem i „dookoła” organizacji ambasadorskich w projekcie. Liczyliśmy, że to będzie ich ważna rola, na ile to możliwe, szkolenia miały się odbywać w ich siedzibach czy ważnych miejscach, aby w ten sposób wspierać organizacji ambasadorskie. Dodatkowym założeniem do szkoleń było aby organizować je na zmianę w dużych i w mniejszych miastach, nie tylko wojewódzkich, aby doceniać organizacje lokalne i przełamywać ngo-centryzm w dużych miastach. Niestety, utrudnienia w kontaktach z ambasadorami, wyzwania logistyczne i takie założenia sprawiały że, w tak zorganizowanej formule nie zbierała się minimalna liczba osób (6) i wiele szkoleń było odwoływanym odwołać, powodując tym samym frustrację trenerów, zgłoszonych już uczestników i koordynatorki szkoleń. Nie pomogła promocja w serwisach dla ngo np, [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Po kilku nieudanych próbach, została zmieniona strategia na główne miasta wojewódzkie + wsparcie płatnych reklam. W pomoc w rekrutacji zaangażowali się również trenerzy, co w niektórych miejscach przyczyniło się do sukcesu frekwencyjnego. Dzięki temu szkolenia odbyły się w większości województw w Polsce. Pod koniec wiosny wypróbowano również formułę „zaproś nas do siebie i stąd odbyło się kilka szkoleń w nietypowych lokalizacjach, za to bardziej celowanych do lokalnej społeczności np. w Pabianicach czy Kokoszkowach (rekord frekwencyjny!).

W sumie wzięło w nich udział 215 osób, z około 300 zapisanych. To więcej niż zakładano we wskaźnikach projektu, jednak mniej niż mieli nadzieje organizatorzy. Około 30% uczestników szkoleń byli to przedstawiciele organizacji spoza projektu -co zwiększało zasięg i skalowalność koncepcji poza grupę wybranych organizacji. Ankiety ewaluacyjną wypełniło 122 osoby, wszystkie kategorie zostały ocenione bardzo wysoko (szczegóły w raporcie ewaluacyjnym).

W ewaluacji końcowej uczestnicy wskazywali na wyzwanie jakim był brak oferowania obiadu w czasie szkolenia. Niestety, nie pozwolił na to budżet projektu.

Mimo, że oferowaliśmy dużą i zdrową przerwę kawową (z owocami), uprzedzaliśmy o braku obiadu, a trenerzy starali się opiekować temat np. wspólnym wyjściem na pizzę - temat braku obiadu powracał jak bumerang.

Wyzwaniem była również absencja osób, które się zapisały.



Warto rozważyć czy w kolejnych tego typu projektach nie wprowadzić odpłatności za szkolenie, z której możliwy by był do ufundowania obiad i wyposażenie uczestników w wartościowe materiały, które mogą zabrać do swojej organizacji. Szkoleń w takiej formule mogłoby być znacznie mniej, za to możliwe, że wpłynęłoby to pozytywnie na frekwencje, motywację i zaangażowanie uczestników. Ważnym jest jednak, aby wziąć pod uwagę, że organizacja takiego szkolenia wiąże się z dużo większym kosztem również po stronie logistyki i zarządzania więc konieczna byłaby alokacja większych zasobów ludzkich do tego przedsięwzięcia.

### Szkoła Letnia

17-19 sierpnia 2023 roku 22 osoby z całej Polski (od Szczecina po Rzeszów!) wzięło udział w Szkole Letniej. Wcześniej przeprowadzono ankietę wśród organizacji, jaki termin szkoły byłby optymalny. Z pośród różnych lokalizacji branych pod uwagę, w końcu zdecydowano się na Warszawę ze względu na łatwość dojazdu (organizacjom nie zwracano kosztów dojazdu na wydarzenie). Wydarzenie zorganizowano z dużym zaangażowaniem i udziałem osób wolontariackich z Pracowni Nauki i Przygody oraz przy udziale organizacji pozarządowych zrzeszonych i sympatyzujących z Partnerstwem Otwarty Jazdów. W programie uwzględniono duży komponent sieciujący dla organizacji, integrację z wykorzystaniem aktywności *outdoor education* (w tym niski park linowy – specjalność Pracowni Nauki i Przygody), gier i zadań budujących zespół. Pół dnia poświęcono na rozgrywkę gry "Poławiacze Peret" (w tym omówienie jak stosować grę w organizacji). Zorganizowano spotkanie i zwiedzanie Osiedla Jazdów jako przykładu „wioski ngo” gdzie zasady Skali Współpracy wprowadzane są na co dzień. W programie była też ko-kreacja; uczestnicy pomagali w jej organizacji, promocji, współtworzyli program. Po Szkole, z inicjatywy uczestników powstała grupa na Facebooku, służąca wymianie wiedzy, inspiracji i kontaktów. Grupa funkcjonuje do dzisiaj, choć nie jest bardzo aktywna.

Szkołę Letnią uważamy za jedno z najbardziej udanych działań w projekcie i rekomendacją byłoby jej powtórzenie, choć nieco dłuższą i w nieco mniejszej grupie. Dla wielu organizacji był to punkt zwrotny udział w całym przedsięwzięciu, gdy „wreszcie” zrozumiały Skalę Współpracy, poznały przedstawicieli innych organizacji. Uczestnicy otrzymali również materiały do wykorzystania we wdrożeniu Skali w swoich organizacjach.

Niektórzy wskazali w badaniach ewaluacyjnych, że barierą udziału w szkole letniej było zaplanowanie jej na wakacje.

### „Sprawdzamy i wdrażamy”

- Rozgrywki i szkolenia w organizacjach
- Szkolenia dodatkowe
- Budżet wspierający wdrożenie



Ten etap nie został w projekcie dobrze zaplanowany, a przez opóźnienia i wspomnianie wyżej wyzwania i kłopoty w kontakcie z organizacjami – nie został w pełni prawidłowo przeprowadzony. Zabrakło indywidualnego kontaktu z organizacjami i wsparcia oraz monitoringu wdrażania Skali – zarówno w organizacjach jak i dla innych ngo (rola centr i organizacji ambasadorskich). Na tym etapie organizacje zostały trochę pozostawione same sobie, choć warto zaznaczyć, że dysponowały obszernymi materiałami w postaci artykułów czy webinarów, w tym dwa webinary o stosowaniu Skali Współpracy w organizacji, których nagrania, bezpłatnie, znalazły się na YouTube.

Mimo to, organizacje poradziły sobie z tym etapem całkiem nieźle, o czym wskazuje badanie ewaluacyjne.

W systemie raportowania rozgrywek gry „Poławiacze Perła” złożono ponad 50 raportów (poza szkoleniami regionalnymi), co oznacza, że odbyło się co najmniej tyle spotkań w organizacjach gdzie grano w grę i najczęściej omawiano ją w powiązaniu ze Skalą Współpracy.

„Uczestnicy deklaruowali chęć wykorzystania gry w swojej pracy z różnymi grupami (stowarzyszenia, uczniowie, studenci, nauczyciele). Byli bardzo entuzjastycznie nastawieni. Od razu po szkoleniu jeden z uczestników wypożyczył zestaw od organizacji ambasadorskiej.” (z raportu po rozgrywce)

13 organizacji (centra + ambasadorzy) zadeklarowało, że wypożyczyło lub przekazało grę organizacji z poza projektu w ramach jego skalowania.

Jako wdrożenie, organizacje najczęściej organizowały spotkanie z grą + warsztat dotyczący Skali Współpracy:

„Najpierw zrobiliśmy spotkanie na temat Skali Współpracy + dyskusja, potem była gra "Poławiacze Perła", potem była dyskusja o grze. Wykorzystaliśmy minigry przygotowane przez Mateusza Rączkę. Dziękujemy bardzo za udostępnione materiały i grę! Jesteśmy bardzo dumni, że taka gra powstała w Polsce! Dziękujemy za konferencję, która pozwoliła też nam dobrze się przygotować do dyskusji.” (z raportu z rozgrywki gry).” (z raportu po rozgrywce)

„Uczestnicy od początku poczuli klimat gry i mocno się zaangażowali, zaangażowanie utrzymało się do samego końca. (...) Przydatność wniosków i refleksji oceniam bardzo wysoko - uczestnicy dzielili się swoimi obserwacjami, przemyśleniami, a także sytuacjami z życia, w których widzieli analogie do Skali.” (z raportu po rozgrywce)

W grudniu 2023, dzięki oszczędnościom w projekcie, udało się zorganizować 5 dodatkowych szkoleń; jedno eksperckie – dla najaktywniejszego Centrum, które zgłosiło chęć udziału w pogłębionym szkoleniu dotyczącym udzielania informacji



zwrotnych w modelu Skali Współpracy oraz 4 dla organizacji w projekcie, które zgłosiły potrzebę wsparcia w związku z wdrożeniem Skali u siebie.

Choć szkolenia organizowane były w okresie około-świątecznym i na ostatnią chwilę, zostały dobrze ocenione przez organizacje.

8 z 18 „uprawnionych” organizacji skorzystało z możliwości budżetu na wsparcie wdrożenia. Mechanizm ten okazał się dosyć skomplikowany dla organizacji. Na pewno dużo lepszy w tej sytuacji byłby prostszy regranting jednak nie było to możliwe w związku z regulaminem NOWEFIO. Środki zostały w większości wydane na wsparcie warsztatów dla wolontariuszy o Skali Współpracy i na dojazdy na Szkołę Letnią przedstawicieli organizacji. Uważamy, że w bieżącej sytuacji, jeśli wymaga się, od organizacji aktywnego działania np. skalowania projektu, organizacji dodatkowych aktywności - warto alokować na to środki, jednak należy przemyśleć jak to zrobić, aby był to prosty, naprawdę wspierający mechanizm.

Wnioskiem rekomendacyjnym odnośnie wdrożenia jest na pewno rozważnie indywidualnego wsparcia dla organizacji. Organizacje wielokrotnie zgłaszały, że najbardziej by chciały, aby trener przyjechał konkretnie do nich i zorganizował im pokazową rozgrywkę gry oraz w ich realiach zaplanował wdrożenie Skali. Takie działanie mogłoby zostać wsparte cyklami mentoringowymi (np. 5 spotkań po 1-2h + 2 tzw. *follow - up* (z ang. spotkania przypominające) + przekazanie wszystkich materiałów w formie wydrukowanej).

Otwartym pozostaje pytanie na ile taki model byłby zasadny z punktu widzenia racjonalnego wydatkowania środków publicznych + byłby on propozycją dla większych organizacji, jednak wydaje się, że warto rozważyć w przyszłości bardziej zindywidualizowane i celowane wsparcie. Takiego wsparcia nie jest w stanie zapewnić jednoosobowo koordynator projektu.

### **„Utrwalamy i rozpowszechniamy rezultaty”**

- **Konferencja**
- **Publikacja wszystkich rezultatów**
- **Beneficjenci**

#### **Konferencja**

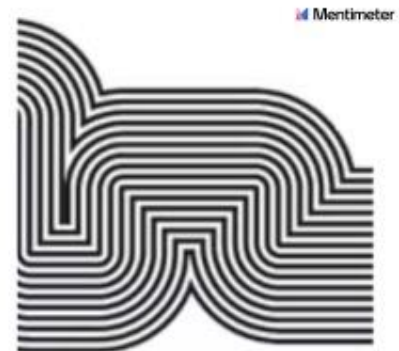
Podsumowaniem projektu była konferencja on-line „Między konfliktem a współgraniem. Skala Współpracy jako ścieżka rozwoju”. W konferencji wzięło udział ponad 90 osób (z 141 zgłoszonych) z całej Polski i dwie z Holandii. W programie znalazło się 8 warsztatów z różnych obszarów związanych z budowaniem współpracy w organizacjach pozarządowych – w tym spotkania „narzędziowe”

- Skala Współpracy od podstaw (Dominika Pruszcak)
- Rozgrywka gry “Poławiacze Perel” (Agnieszka Otapowicz)



- Spotkanie z twórcami modelu Skala Współpracy (po angielsku, Pieter Schoe, Floor Vullings)
- Informacja zwrotna w Skali Współpracy (Katarzyna Błasińska)
- Jak prowadzić grę “Poławiacze Pereł” online? (Paweł Chuchmała)
- Ja a moja organizacja na skali (Aga Leśny)
- Zaimprovizuj i poczuj Skalę Współpracy (Mateusz Rączka)
- Dobre praktyki w zarządzaniu organizacją inspirowane Skalą Współpracy (Joanna Przydatek)

Słowo, które opisuje dzisiejszą Konferencję  
73 responses



**Skala Współpracy NGO**  
ŚCIEŻKA ROZWOJU ZESPOŁU

W konferencji wzięli udział twórcy modelu co uczestnicy bardzo docenili:

“Uczestnictwo twórców Skali – możliwość ich posłuchania i zadania pytań zdecydowanie super wartościowe.”

W ramach Open Space Technology, czyli części konferencji współprowadzonej przez osoby uczestniczące, zgłoszono 4 tematy m.in.

- Różnorodność w zespole a Skala Współpracy – dobre praktyki, trudności, szanse;
- Jeśli nie gra to co? Jak pokazywać Skalę Współpracy nie korzystając z “Poławiaczy Pereł”

91% osób, które wypełniły ankietę ewaluacyjną oceniło konferencję na 5 na 5.

„Świetna robota! Dziękuję, że dajecie przestrzeń do budowania dobrej jakości działań i komunikacji :\*”

„Wzmocniłam swoje kompetencje, czuje większa swobodę w opowiadaniu i da upowszechnienia Modelu, skorzystam z inspiracji i pomysłów innych osób. Warto raz na jakiś czas spotykać się i monitorować jak pączkuje wdrażanie:)”





„Jeśli chodzi o narzędzia online, to świetna organizacja – dziękuję .“

„Bardzo fajne wydarzenie, moje pierwsze doświadczenie z konferencją organizowaną online.“

Mniej więcej połowę uczestników stanowili przedstawiciele ngo oraz innych organizacji, którzy nie uczestniczyli w projekcie. Z tego powodu potencjał do skalowania i rozprzestrzeniania rezultatów był duży. Konferencja w mniejszym stopniu „podsumowywała” projekt, choć zawierała komponenty dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami. Uczestnicy chętnie dzielili się swoimi odczuciami w czasie ewaluacji:

„Fantastyczna okazja do zapoznania się ze Skalą Współpracy dla kompletnie zielonej w temacie osoby.”

„Jestem ogromnie wdzięczna. To przykład jak to co dobre mnoży się gdy się dzielimy. Rośnie sieć dobrych kontaktów do dalszych działań. Niech to dobro krąży. Niech się dobre rzeczy dzieją.”

„Wzmocniłam swoje kompetencje, czuje większą swobodę w opowiadaniu i upowszechnieniu Modelu, skorzystam z inspiracji i pomysłów innych osób. Warto raz na jakiś czas spotykać się i monitorować jak pączkuje wdrażanie:)”

### **Promocja rezultatów**

Materiały wytworzone w projekcie zostały przesłane do organizacji, rozpowszechnione w mediach społecznościowych oraz powstał artykuł na [www.ngo.pl: https://publicystyka.ngo.pl/bezplatne-narzedzia-wspierajace-budowanie-wspolpracy-w-organizacji-w-duchu-modelu-skala-wspolpracy](https://publicystyka.ngo.pl/bezplatne-narzedzia-wspierajace-budowanie-wspolpracy-w-organizacji-w-duchu-modelu-skala-wspolpracy).

Podpisano umowę z firmą informatyczną, która ma zapewnić działanie strony i gry online do 5 lat po zakończeniu projektu.

### **Beneficjenci**

W projekcie ostatecznie odnotowano 975 beneficjentów bezpośrednich (takich, którzy wzięli udział w co najmniej jednej aktywności zarejestrowanej w projekcie) i szacuje się, że około 2000 pośrednich – takich, którzy zetknęli się z projektem w innej formie np. obejrżeli nagranie webinaru, ale nie wzięli w nim udziału.

To znacznie więcej niż zakładali organizatorzy projektu.

## **5. Najważniejsze wnioski z ewaluacji**

Co roku wykonywano podsumowujące badania ewaluacyjne, ewaluacje poszczególnych wydarzeń oraz wykonano dodatkową ewaluację wiosną 2023. Na koniec projektu dokonano całościowej, złożonej ewaluacji na którą złożyło się kilka



procedur badawczych, w tym wywiady pogłębione. Całość obszernego raportu można przeczytać na stronie projektu.

Poniżej odpowiedzi na kluczowe pytania badawcze:

**Czy w organizacjach biorących udział w projekcie zaszła zmiana w zakresie lepszej współpracy?**

Zmiana w zakresie lepszej współpracy została zapoczątkowana. Uczestnicy projektu deklarują, że Model Skali Współpracy ma szansę udoskonalić współpracę w organizacji, jednak upłynęło za mało czasu, by tę zmianę można już było dostrzec.

**Czy w organizacjach biorących udział w projekcie zaszła zmiana w zakresie pozyskiwania i utrzymywania zespołu wolontariuszy?**

Zastosowanie Modelu Skali Współpracy ma wpływ na wszystkich członków organizacji, niezależnie od charakteru ich pracy. Nie sposób jednak potwierdzić, że projekt znacząco wpłynął na pozyskiwanie i utrzymanie zespołu wolontariuszy.



**W jaki sposób model Skali Współpracy może być stosowany? (co to znaczy?)**

Model Skali Współpracy wzmacnia kompetencje współpracy w zespole, rozumienia przyczyn konfliktu, stagnacji, synergii w zespole, a także pracy nad motywacją własną i zespołu. By go wdrożyć potrzebna jest operacjonalizacja i dostarczenie narzędzi. Takim narzędziem jest przede wszystkim gra Poławiacze Peretł.

**Czy model Skali Współpracy jest dla polskich organizacji użyteczny i atrakcyjny?**

Model Skali Współpracy ma duży potencjał. Przedstawiciele organizacji uznali go za użyteczny i atrakcyjny, możliwy do zastosowania w rozmaitych organizacjach.

**Czy model Skali Współpracy może przyczynić się do realnej zmiany w organizacjach?**

Tak, Model może przyczynić się do realnej zmiany w organizacjach. Wymaga to kontynuacji działań w zakresie jego propagowania.

**Jakie dobre praktyki w zakresie zarządzania tym projektem warto stosować w przyszłości?**

Warto zwiększyć liczbę działań prowadzonych stacjonarnie; działania online powinny być jedynie uzupełnieniem, możliwym do zastosowania w trakcie działań projektowych, ale nie w okresie inicjacji projektu.

Warto wypracować bardziej przystępną formę instrukcji gry Poławiacze Peretł (może w formie filmu?).

**Jakie obszary w zakresie zarządzania tym projektem należy udoskonalać?**

Uczestnicy zdecydowanie preferują formy uczestnictwa na żywo, a nie online. Należy usprawnić komunikację między koordynatorem, a uczestnikami.

Wnioski z ewaluacji podkreślają dużą wartość, jaką byłoby kontynuowanie projektu, w bardziej zindywidualizowanej formie i z przewagą działań stacjonarnych nad online.

Dr Agnieszka Leśny  
Warszawa, grudzień 2023

