



Skala
Współpracy NGO
ŚCIEŻKA ROZWOJU ZESPOŁU

Raport z ewaluacji projektu

Julia Nowicka, Agnieszka Bąk

Warszawa, 30 grudnia 2023



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



Spis treści

1. METODOLOGIA BADANIA.....	3
2. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI - ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE.....	4
Przyszłość Modelu Skali Współpracy.....	6
3. WNIOSKI Z ANKIET.....	7
Mocne strony projektu.....	11
Słabe strony projektu.....	11
Ocena narzędzi.....	12
4. WNIOSKI Z ANKIET PO SZKOLENIACH REGIONALNYCH.....	18
5. WNIOSKI Z ROZGRYWEK “POŁAWIACZY PEREŁ”.....	19
6. WNIOSKI Z WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH Z CENTRAMI WSPÓŁPRACY.....	19
7. WNIOSKI Z WYWIADÓW Z AMBASADORAMI PROJEKTU.....	23



1. METODOLOGIA BADANIA

Celem ewaluacji było zmierzenie rzeczywistej zmiany w organizacjach pozarządowych w zakresie objętym działaniami projektowymi i oszacowanie potencjału zmiany systemowej. Drugim elementem ewaluacji był ten dotyczący samego **zarządzania projektem**, jego jakości celem **zmapowania dobrych praktyk** wartych powielania oraz **wskazania obszarów do rozwoju** przy kolejnych projektach.

Badanie ewaluacyjne miało odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Czy w organizacjach biorących udział w projekcie zaszła zmiana w zakresie skuteczniejszej współpracy?
2. Czy w organizacjach biorących udział w projekcie zaszła zmiana w zakresie pozyskiwania i utrzymywania zespołu wolontariuszy?
3. W jaki sposób model Skali Współpracy może być stosowany? (co to znaczy?)
4. Czy model skali współpracy jest dla polskich organizacji:
 - a. użyteczny
 - b. atrakcyjny
 - c. efektywny
5. Czy model skali współpracy może przyczynić się do realnej zmiany w organizacjach?
6. Jakie dobre praktyki w zakresie zarządzania tym projektem warto stosować w przyszłości?
7. Jakie obszary w zakresie zarządzania tym projektem należy udoskonalać?

3

Ewaluacja ex post przeprowadzona została z zastosowaniem triangulacji metod. Zrealizowano:

		liczba respondentów:
ankieta online	1	61
wywiady pogłębione (indywidualne)	3	3
wywiady pogłębione (diada)	2	2
wywiady pogłębione (FGI)	1	7
raport z gry	1	73
ankieta po szkoleniu wojewódzkim	1	121



2. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI - ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE

1. 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 wyraźnie dostrzec.

“Wydaje mi się, że naprawdę jesteśmy już bardzo wysoko rozwiniętym zespołem w różnych przestrzeniach, a Skala była dla nas czymś nowym i nas zainteresowała, więc z takimi oczekiwaniami dotyczącymi świeżości i większej świadomości rozwijania siebie w zespole pomogła nam Skala.” (uczestnik wywiadu)

“Daje to bardzo duże poczucie bezpieczeństwa, że z każdą sytuacją sobie poradzimy, że usiądziemy, sobie przegadamy, nie ma oceny, nie ma krytyki, ale jest pełne poczucie bezpieczeństwa, że mogę być sobą i że będę zaopiekowany mądrze w mojej społeczności.”(uczestnik wywiadu)

“Nie było czasu, żeby mocniej pochylić się nad tematem współpracy. Ale porządkuje informacje, więc ma potencjał.” (uczestnik ankiety)

2. 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.

“Daje więcej świadomości i jasności gdzie jesteśmy jako grupa i jako każdy członek oddzielnie. To poczucie jasności daje poczucie bezpieczeństwa, a to przekłada się na zaangażowanie członków.” (uczestnik ankiety)

“Trudno opisać wszystkie korzyści, ale na pewno daje wspólny język do rozmawiania o własnych i cudzych postawach, zachowaniach i reakcjach na różne sytuacje. Korzystanie z Modelu pokazuje członkom organizacji że są to zagadnienia ważne dla organizacji, a także że naturalnym jest, że nawet w dobrych zespołach zdarzają się momenty wycofania, konfliktu czy nawet walki i wcale nie musi to być takie złe, jakby się mogło wydawać - ważne jednak żeby mieć tego świadomość i znać różne drogi wyjścia z takich sytuacji.” (uczestnik ankiety)

3. 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 Pereł” stworzona na potrzeby projektu.



“Osoby uczestniczące w warsztacie i rozgrywające grę wychodziły z niej z myślą o swojej roli w zespole, tym jak podejmują decyzje samodzielnie, a jak w zespole, jaka jest dynamika zespołu w którym pracują.” (uczestnik ankiety)

“Zobaczenie jak różni jesteśmy w zespole, dzięki czemu możemy wielu sytuacji uniknąć.” (uczestnik ankiety)

“Dostępność materiałów edukacyjnych, przydatny i szeroki do wykorzystania narzędziownik, doświadczanie różnorodnych doświadczeń w strategiach i efektach końcowych w trakcie kilku rozgrywek Poławiaczy Perel, uniwersalny język modelu.” (uczestnik ankiety)

4. 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.

“Model Skali Współpracy jest głównie dla osób, które właśnie współpracują w zespołach, w różnych zespołach z wolontariuszami.” (uczestnik wywiadu)

“Wydaje mi się, że to jest raczej dla każdego, dla tych, którzy współpracują, mają zespół, zwłaszcza właśnie z wolontariuszami czy jakimiś młodymi osobami, jak najbardziej tutaj, może model zadziałać.” (uczestnik wywiadu)

“Można przepracować Model Współpracy, służący budowaniu zespołu, relacji, określania celów, możemy przećwiczyć różne strategie działania, podejścia, rozwiązywania problemów, poznać różne punkty widzenia.” (uczestnik ankiety)

5. 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.

“(…) Wydaje mi się, że bardzo dużo jest organizacji pozarządowych, które są mało świadome, które skaczą od zadania do zadania, gdzieś dziwią się, że nie mają wolontariuszy, że nie mają zmotywowanych ludzi, że nie mają energii, że nie ma flow, że nie mają z kim działać. A Skala Współpracy,(…) daje poczucie bezpieczeństwa, a to jest podstawą do tego, żeby móc działać, rozwijać się i współpracować ze sobą.”

6. 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 Perel" (może w formie filmu?).



“Słabą stroną projektu była zmiana formy konferencji podsumowującej z formy stacjonarnej na online, jednak jesteśmy świadomi, że wynikała ona z przyczyn budżetowych niezależnych od realizatorów projektu.” (uczestnik ankiety)

“Jeżeli wchodzi w organizację trener, który zna Skalę, zna grę, łatwiej mu też poprowadzić pewne rzeczy, niż rzucając, (...), jakiś model czy grę, organizacji, która nie wie, jak się za to zabrać. I wydaje mi się, że to może też podkreślić możliwość upowszechniania Skali.” (uczestnik wywiadu)

“Brak czasu na poznanie materiałów, boski byłby konsultant.” (uczestnik ankiety)

“Dla nas za mało spotkań na żywo, chcielibyśmy chociaż jeszcze jedno spotkanie.” (uczestnik ankiety)

7. 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.

“Co można by poprawić? Komunikacja i organizacja, zwłaszcza w pierwszej fazie projektu. Wiem, że to było naprawdę ogromne przedsięwzięcie i zawsze zdarzają się jakieś potknięcia, ale jeśli miałbym wskazać coś, co warto by było poprawić w przyszłości to właśnie: bardziej regularna komunikacja, pilnowanie terminów, może trochę większe zaangażowanie uczestników (więcej niż jedno spotkanie online, tj. Konferencja, myślę, że może drugie takie wydarzenie w pierwszej fazie projektu mogłoby nieco bardziej zaangażować organizacje biorące udział w projekcie?).” (uczestnik ankiety)

“Za mały kontakt, informacje docierały z opóźnieniem, liczyliśmy na większe wsparcie merytoryczne, szybciej gra/szkolenie.” (uczestnik ankiety)

“Jest bardzo dużo właśnie materiałów edukacyjnych i one cały czas powstają. Fajne jest właśnie to, że jest to model międzynarodowy, więc mamy tutaj też bardzo szerokie pole, że tak powiem, do rozwoju tej naszej wiedzy.” (uczestnik ankiety)

Przyszłość Modelu Skali Współpracy

Warto kontynuować działania i propagować Model Skali Współpracy wśród organizacji pozarządowych. Stanowi on uniwersalne narzędzie, a zrealizowany projekt położył podwaliny pod jego upowszechnianie.

“Dziękujemy za szczodre podzielenie się metodą (dostaliśmy ją od Was i to nieodpłatnie, z dużym wsparciem i zasobem materiałów)” (uczestnik ankiety)

“Udział w projekcie jest bardzo rozwijającym procesem, świetnie pomaga w diagnozie stanu komunikacji i schematów współpracy. Jednocześnie jest świetnym narzędziem diagnostycznym w życiu codziennym organizacji i zarówno wlewa



korzystnie na rozumienie procesów i trudności w sferze prywatnej każdego uczestnika.”

“Jesteście niesamowitą ekipą. Skala współpracy wnosi świeżość i nowe spojrzenie na proces grupowy i indywidualny. Wiele się od Was nauczyliśmy i planujemy dalej uczyć 😊 To piękne, że dajecie przestrzeń do rozwoju jednostki i grupy, a co za tym idzie zwiększenie jakości niesionej pomocy. Przesyłamy wdzięczność dla Was i dla Agi za moc pracy, zaangażowania i profesjonalizmu. Z pewnością będziemy dalej realizować założenia skali i jesteśmy otwarci na dalszą współpracę ❤️”

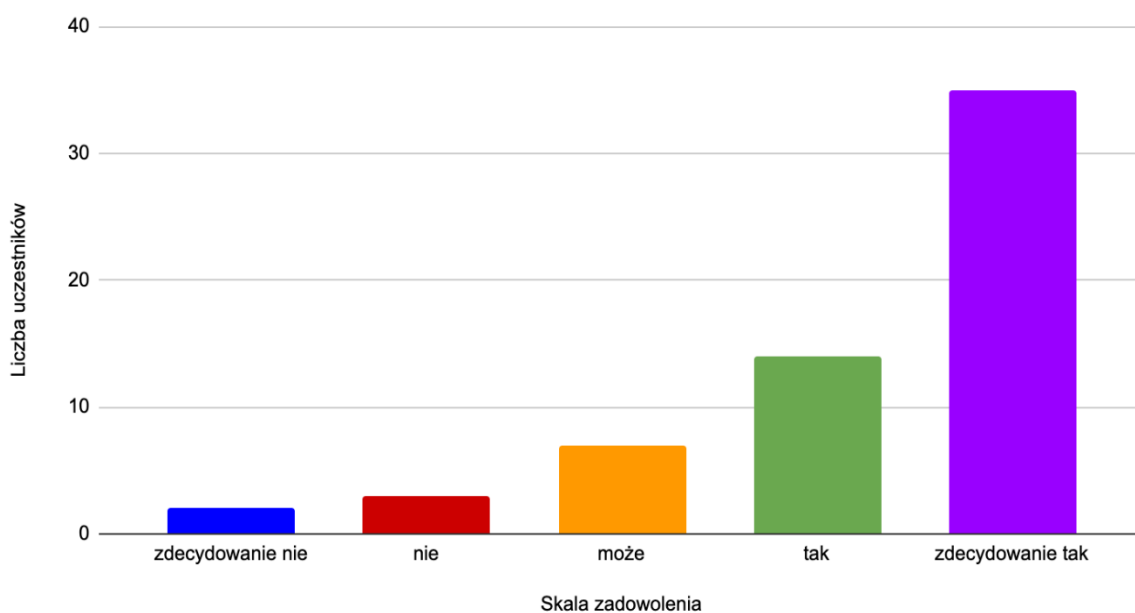
7

3. WNIOSKI Z ANKIET

W ankiecie on-line na zakończenie projektu wzięło udział 61 spośród 61 organizacji. Za pomocą ankiety chcieliśmy dowiedzieć się i poznać opinię na temat Modelu Skali Współpracy, oceny narzędzi przydatnych w jego wdrożeniu, a także wpływu tego Modelu na same organizacje oraz perspektywy korzystania z niego. Ankiety stanowiły uzupełnienie pogłębionych wywiadów z Ambasadorami i Centrami Współpracy.

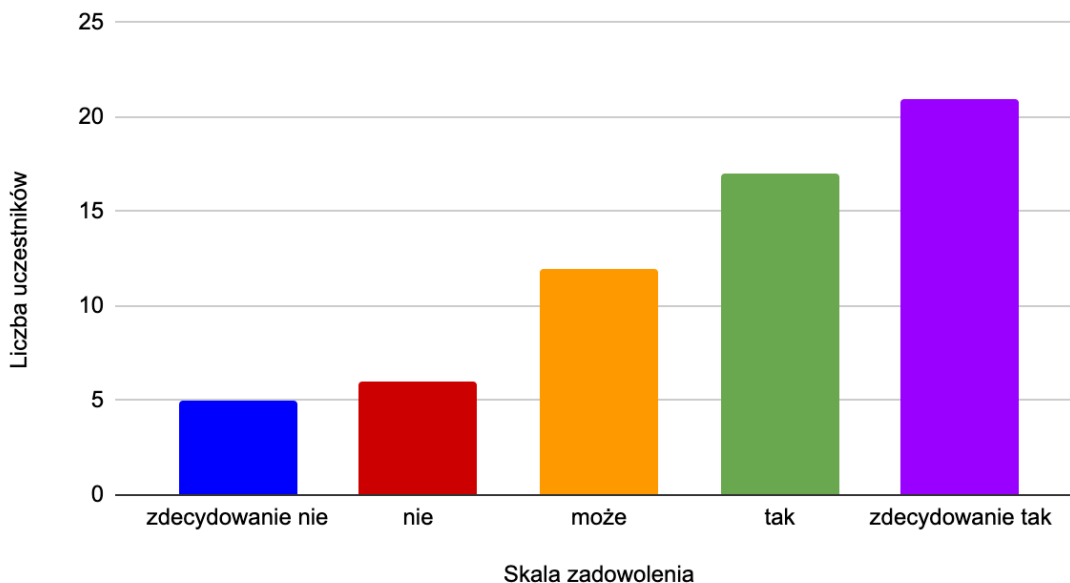
49 spośród 61 organizacji zadeklarowało, że dzięki udziałowi w projekcie poznało Model Skali Współpracy, z czego 35 odpowiedziało “zdecydowanie tak”.

Poznałem Model Skali Współpracy (MSK) dzięki udziałowi w projekcie.



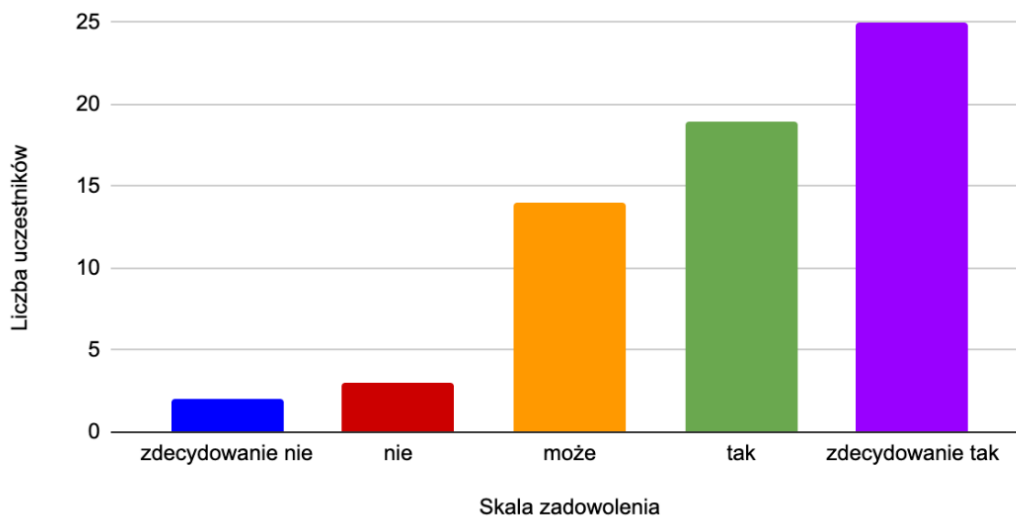
Zdecydowana większość (38 spośród 61) organizacji przetestowała Model Skali Współpracy w swojej organizacji, zaś 11 z nich tego nie zrobiło. Oznacza to spełnienie głównego działania w projekcie.

Przetestowałem MSK w swojej organizacji.



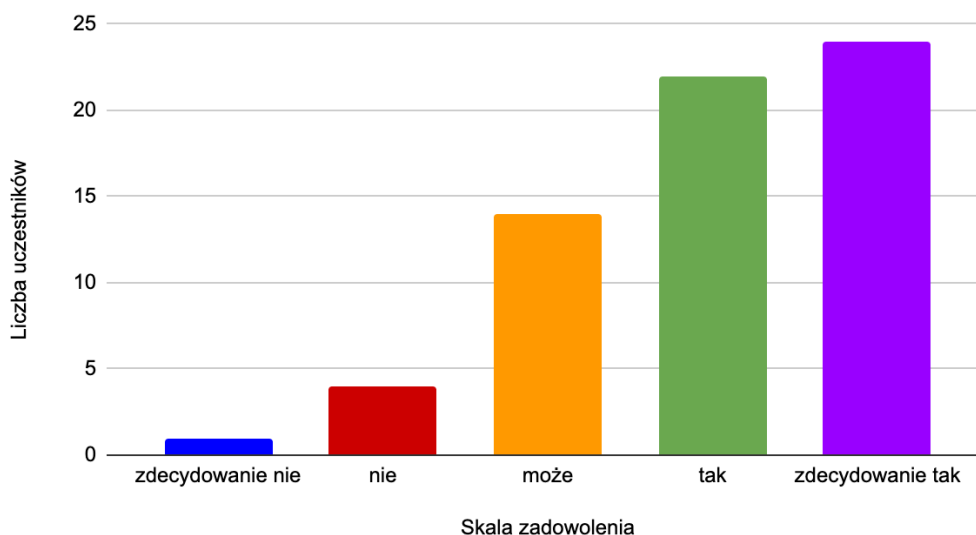
W przyszłości zdecydowana większość (44 spośród 61) organizacji zamierza dalej testować Model Skali Współpracy co może świadczyć o tym, że jest to model ciekawy dla organizacji i widzą w nim dalszy potencjał rozwojowy.

Zamierzam testować MSK w swojej organizacji w przyszłości.



Zapytaliśmy respondentów, o to czy Model Skali Współpracy jest przydatnym narzędziem dla każdej organizacji. Zdecydowana większość za takie je uznała (odpowiednio 26 odpowiedziało “zdecydowanie tak”, a “tak” 19). Oznacza to, że organizacje dostrzegają duży potencjał w stosowaniu modelu w sektorze organizacji pozarządowych.

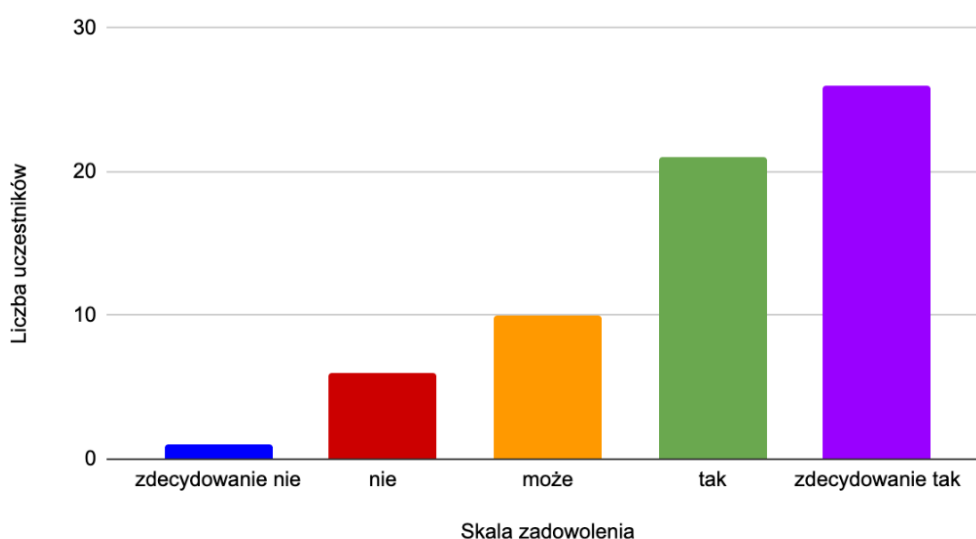
MSK jest przydatnym narzędziem dla każdej organizacji.



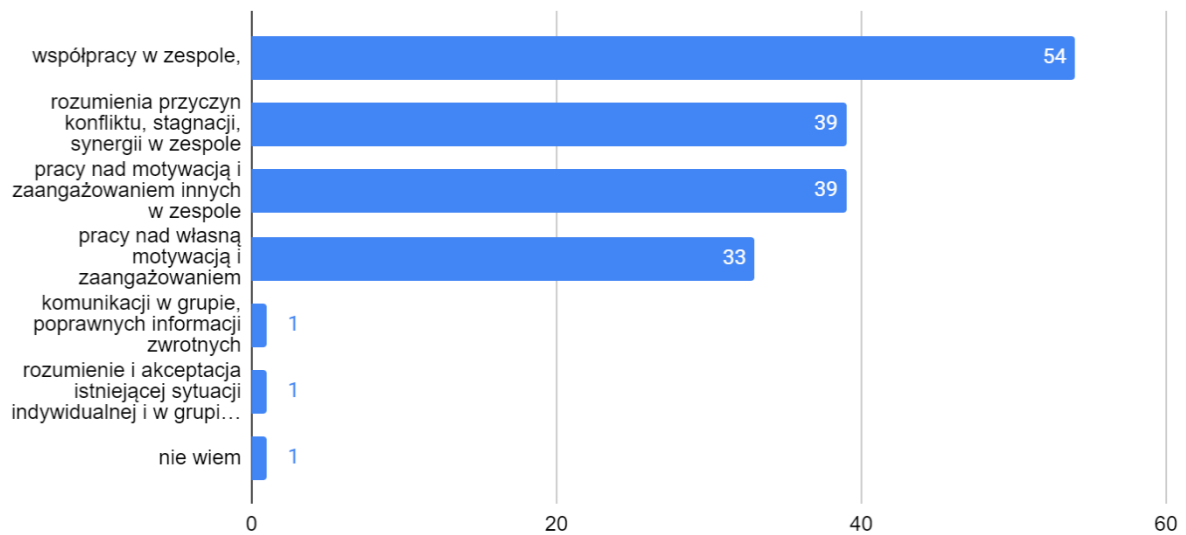
“Skala to bardzo fajny pomysł na to, aby uświadomić członkom grupy, na jakim etapie jesteśmy i co nas ewentualnie czeka. Ta świadomość daje poczucie bezpieczeństwa i minimalizuje reakcję na trudne sytuacje. Daje jasność, że wszystko co się dzieje, jeśli jest świadomie zarządzane, może stać się wartością :)” (z wypowiedzi uczestnika konferencji)

Byliśmy ciekawi, czy udział w projekcie wzmocnił kompetencje respondentów. 26 spośród 61 osób odpowiedziało “zdecydowanie tak”, a 21 “tak”.

Udział w projekcie wzmocnił moje kompetencje.

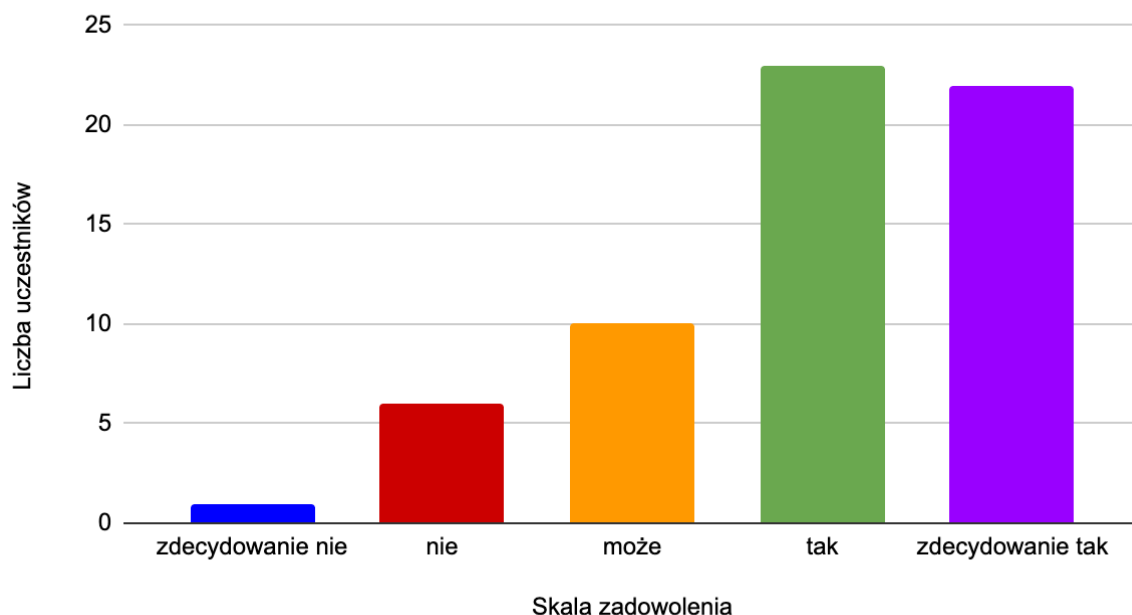


Zapytaliśmy respondentów, jakie kompetencje wzmacnia Model Skali Współpracy. Badani wskazali przede wszystkim na współpracę w zespole (54 osoby), rozumienia przyczyn konfliktu, stagnacji, synergii w zespole (39 osób) i pracy nad motywacją i zaangażowaniem innych w zespole (39 osób). Niemal nikt nie wskazał na pozostałe odpowiedzi, takie jak: komunikacji w grupie, poprawnych informacji zwrotnych, rozumienie i akceptacja istniejącej sytuacji indywidualnej i w grupie w danym momencie.



Nieco mniej organizacji zadeklarowało chęć stosowania Modelu Skali Współpracy w swojej organizacji (odpowiednio 22 “zdecydowanie tak” i 23 odpowiedzi “tak”). Oznacza to, że większość organizacji biorąca udział w projekcie, po wypróbowaniu, chce dalej stosować model ponieważ przynosi on organizacji korzyści.

Zamierzamy stosować MSK w naszej organizacji.



11

Mocne strony projektu

Uczestnicy wskazali następujące “mocne strony” projektu:

1. Możliwość poprawienia współpracy w grupie dzięki poznaniu modelu.
2. Możliwość przeciwiczenia gry planszowej we własnej organizacji.
3. Szkolenia stacjonarne i online.
4. Uniwersalny język modelu.
5. Dostępność narzędzi.
6. Wysoki poziom merytoryczny osób prowadzących cały projekt.
7. Szkoła letnia.
8. Innowacyjne podejście.
9. Nieodpłatność całego przedsięwzięcia.

Słabe strony projektu

Uczestnicy wskazali następujące “słabe strony” projektu:

1. Kontakt z Pracownią, a czasem nawet brak tego kontaktu (zwłaszcza w pierwszej fazie projektu).
2. Brak szkoleń stacjonarnych/mała ilość szkoleń.



3. Brak czasu na poznawanie narzędzi.
4. Słaba koordynacja.
5. Brak terminowości w niektórych obszarach projektu.

Ocena narzędzi

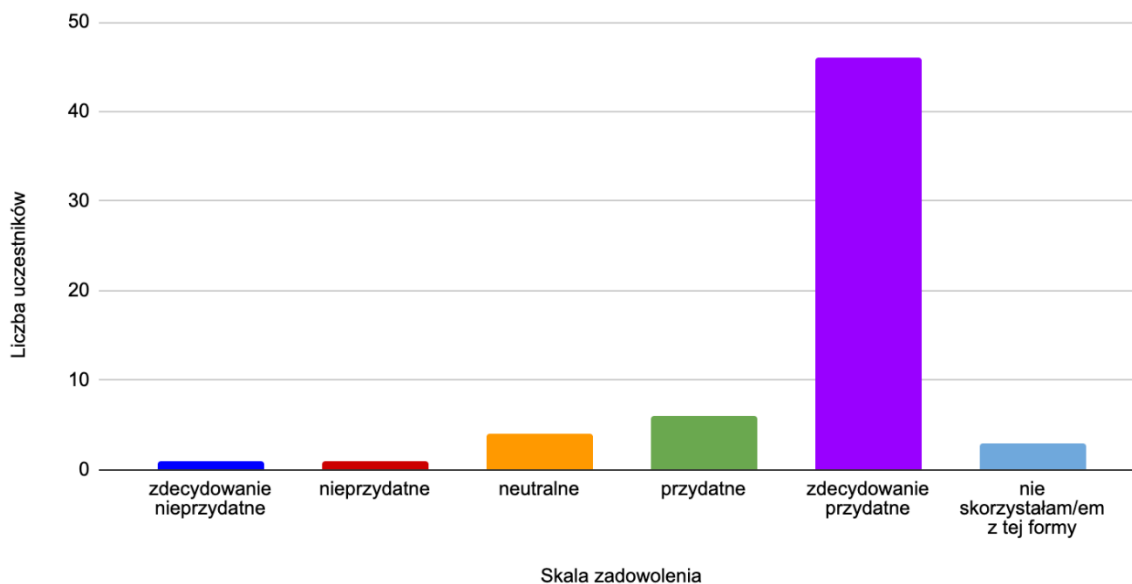
Poprosiliśmy respondentów o ocenę przydatności poszczególnych narzędzi, użytych w projekcie. Najwięcej osób skorzystało z gry planszowej. Ona też zyskała bardzo dobre oceny. Za zdecydowanie przydatne uznało ją 46 spośród 58 osób, które z niej skorzystało, 6 z nich wybrało odpowiedź "przydatne". Jedynie 4 wybrało odpowiedź "neutralne", a 2 oceniły grę jako nieprzydatną.

12

"Gra mimo tego, że była mała grupa, spełniła swoje zadanie, ale też uruchomiła sporo ciekawości na rozgrywkę w innym składzie. Zarówno gra jak i model został przez uczestniczki skomentowany jako przydatny, ciekawy, atrakcyjny, uruchamiający refleksję. Dużo dyskusji po prezentacji modelu o jego zastosowaniu w rodzimych organizacjach. Wierzę, że zadziała metoda śnieżnej kuli - i kolejne szkolenie, po rekomendacjach uczestniczek tego spotkania, zgromadzi więcej osób." (cytat z raportu z rozgrywki)".

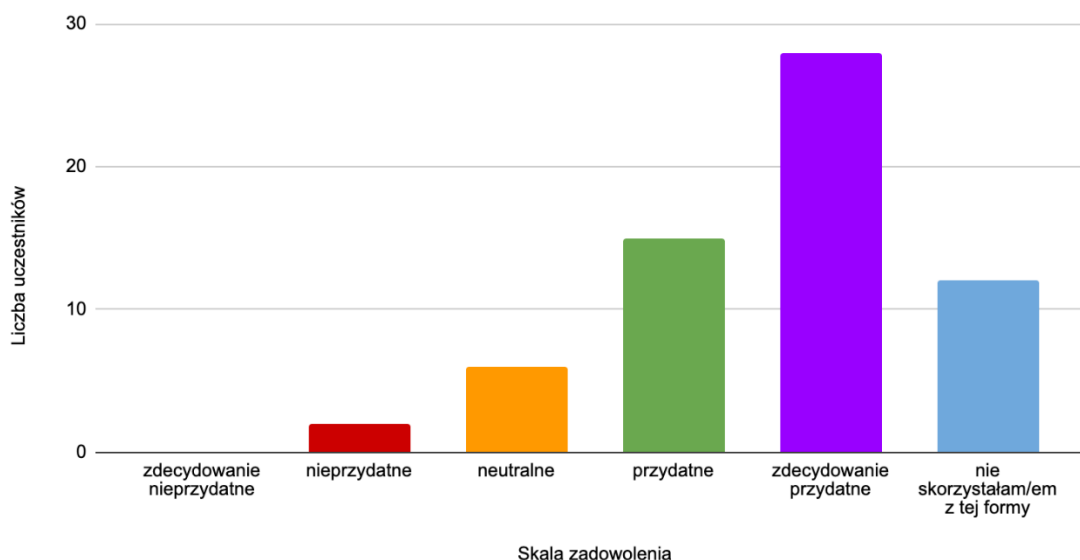
"Gra wpływała na poziom integracji i wzmocniła komunikację"

Gra planszowa



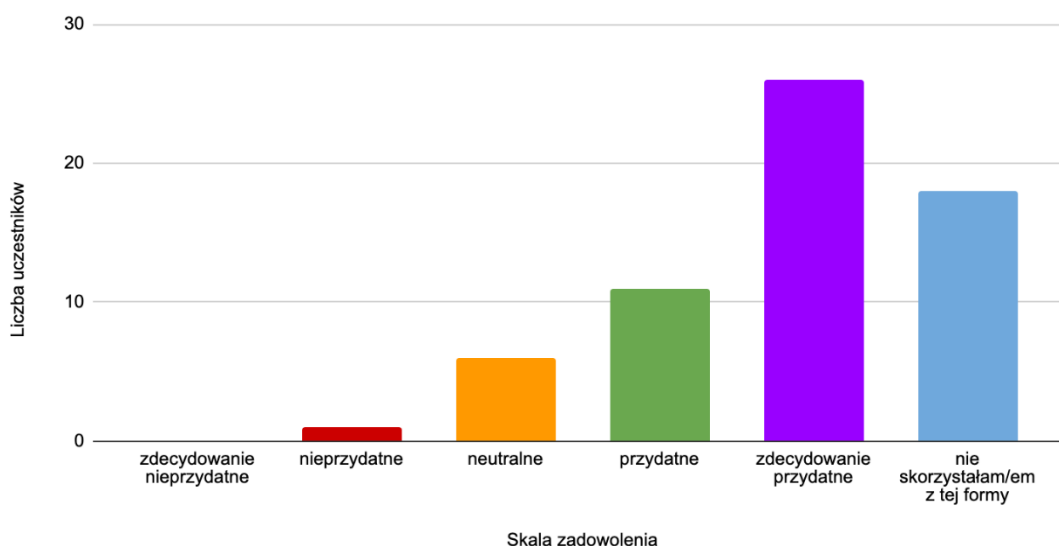
Kolejnym przydatnym elementem okazały się artykuły tematyczne umieszczone na stronie projektu. Skorzystało z nich 49 spośród 61 uczestników ankiety, z czego 43 oceniły je pozytywnie (28 wybrało odpowiedź “zdecydowanie przydatne”, a 15 “przydatne”). Za ani przydatne ani nieprzydatne uznało je 6 osób, a 2 stwierdziły, że artykuły te były zupełnie nieprzydatne.

Artykuły tematyczne na stronie projektu



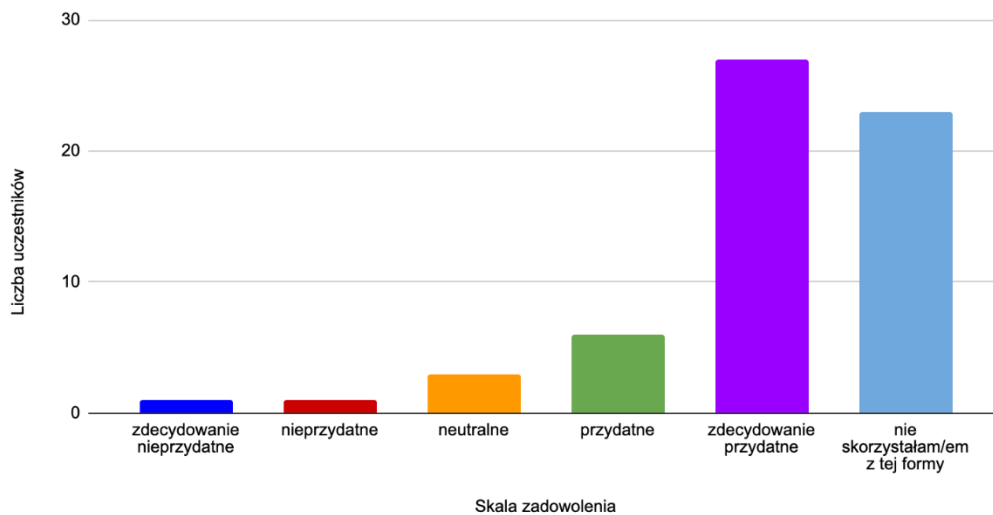
Z przychylną oceną spotkały się także webinary, z których skorzystały 43 z 61 osób. Za “zdecydowanie przydatne” uznało je 26 osób, a 11 wybrało odpowiedź “przydatne”. Neutralnie oceniło ich przydatność 6 osób, a 1 uznała je za “zdecydowanie nieprzydatne”.

Webinary



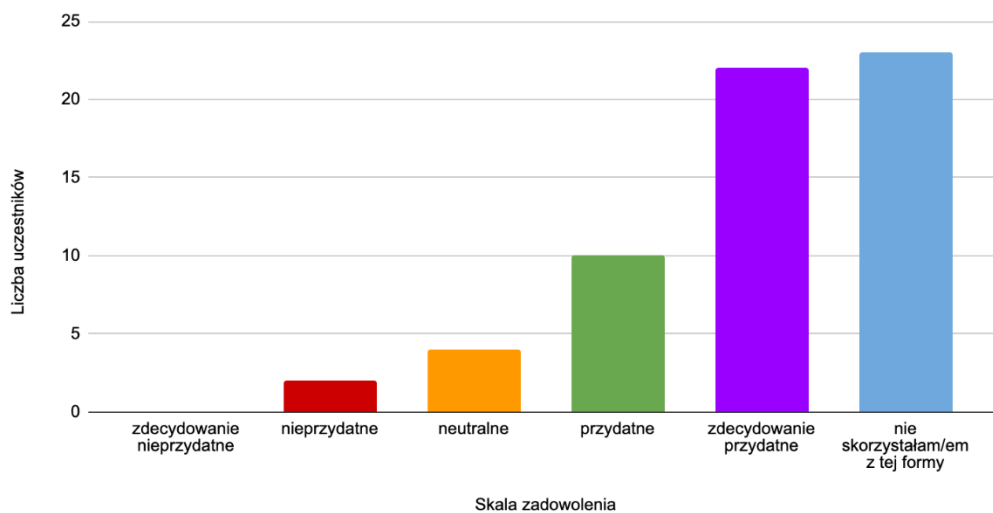
Wysoko oceniono też szkolenia stacjonarne. Spośród 61 uczestników ankiety brało w nich udział 38 osób. Za “zdecydowanie przydatne” uznało je 27 osób, za “przydatne” 6 osób. Neutralnie oceniło je 3 osoby. 2 osoby nie były z nich zadowolone (1 wybrała odpowiedź “zdecydowanie nieprzydatne”, a 1 “nieprzydatne”).

Szkolenia stacjonarne



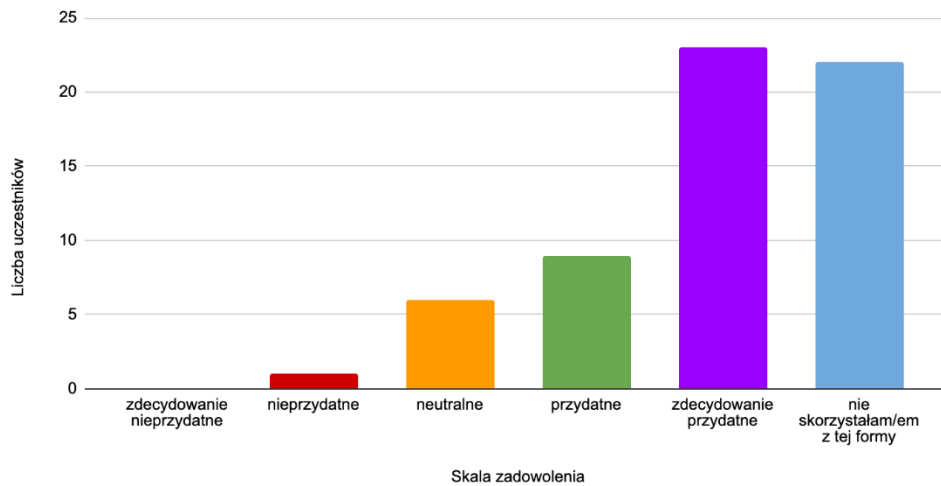
Poprosiliśmy także o ocenę narzędziownika. Skorzystało z niego 38 spośród 61 respondentów, z czego 32 osoby oceniły to pozytywnie (22 wybrało odpowiedź “zdecydowanie przydatne”, a 10 wybrało odpowiedź “przydatne”).

Narzędziownik



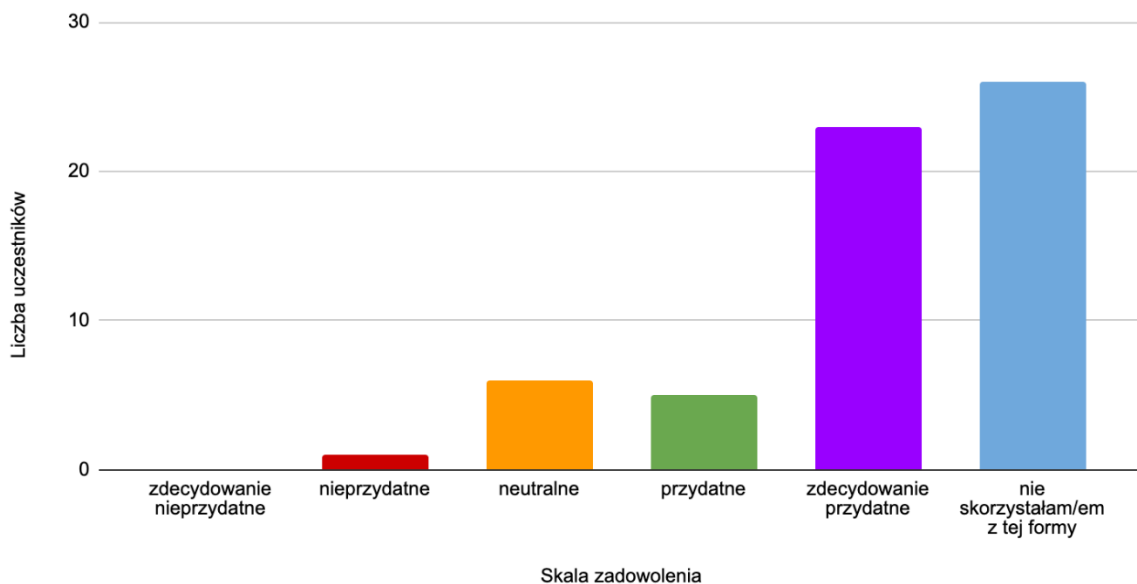
Z książki o Skali Współpracy korzystało 39 spośród 61 osób, z czego większość oceniła ją jako przydatną (odpowiednio 23 “zdecydowanie przydatną”, a 9 “przydatną”). Neutralny stosunek do książki wyraziło 6 osób. Za nieprzydatną uznała ją 1 osoba. W komentarzach pojawiło się zdanie, że lepiej by było, by książka była w wersji papierowej, a nie tylko online.

Książka o Skali Współpracy



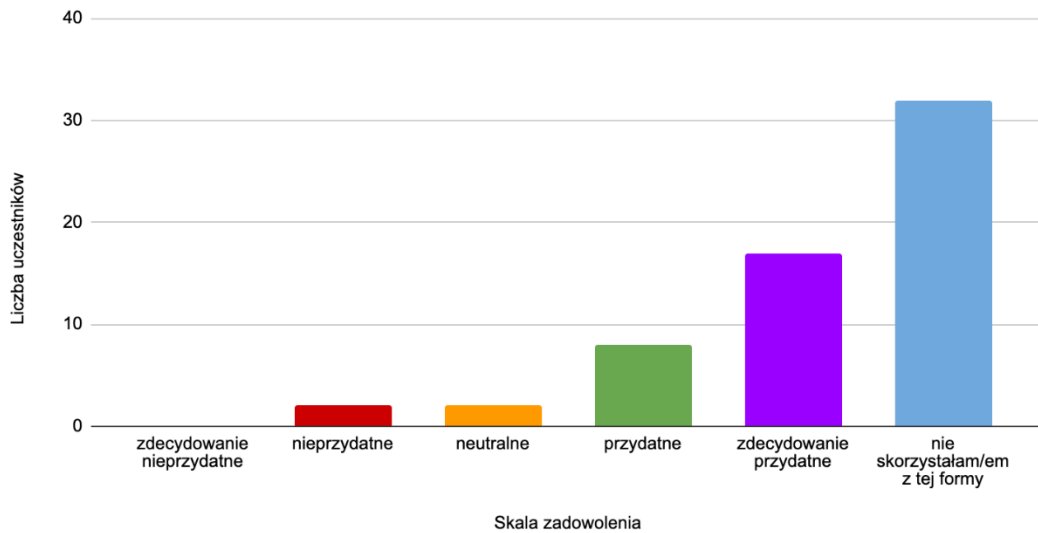
35 spośród 61 osób korzystało z broszury “Jak stosować MSK w organizacji”. Została ona uznana za przydatne narzędzie (23 wybrało “zdecydowanie przydatne”, a 5 “przydatne”). 6 osób oceniło ją neutralnie, a 1 osoba uznała ją za nieprzydatną.

Broszura: „Jak stosować MSK w organizacji”



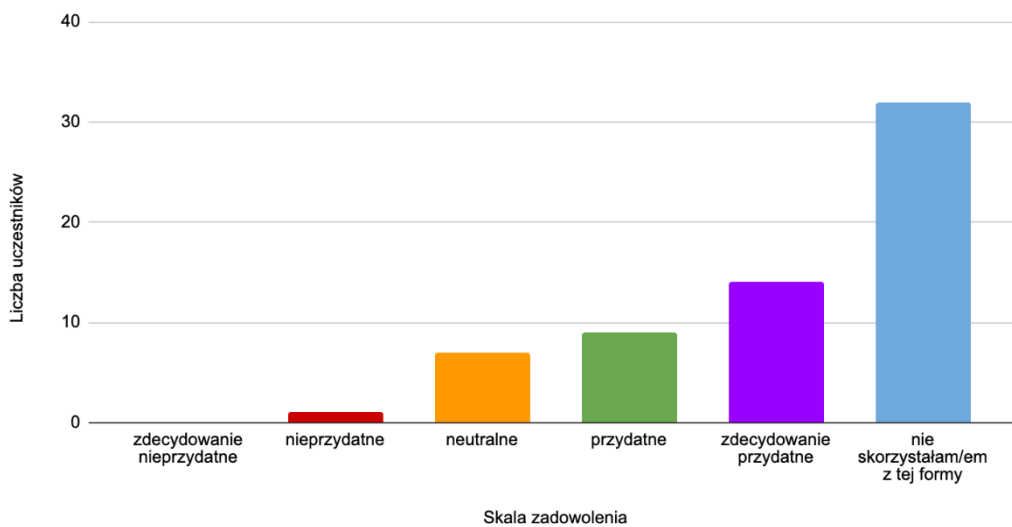
Konferencję, która miała miejsce w listopadzie 2023 roku, oceniło 29 osób. Spośród nich 17 oceniło ją jako “zdecydowanie przydatną”, a 8 za “przydatną”. 2 osoby oceniły ją neutralnie, a 2 jako “nieprzydatną”.

Konferencja (XI '23)



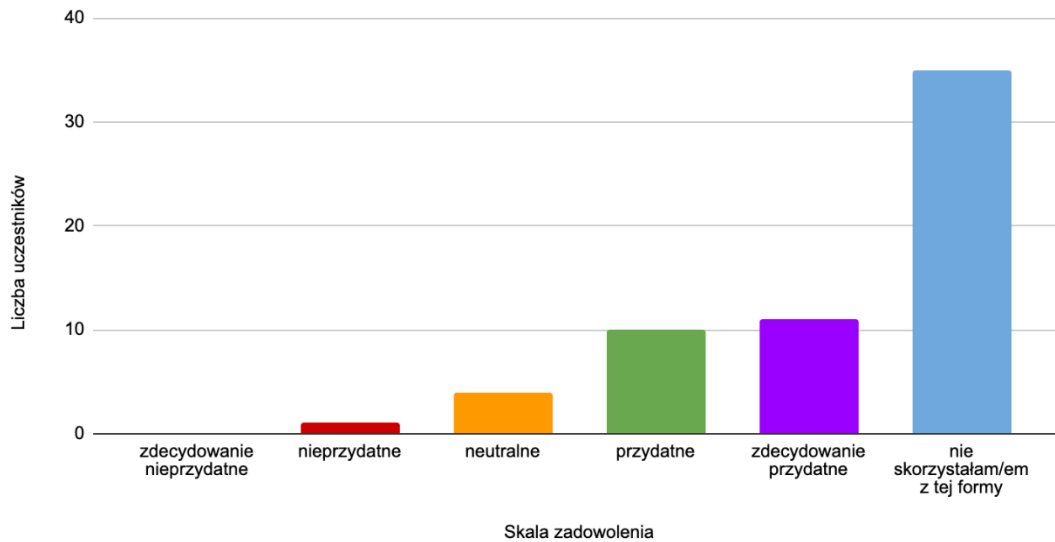
Poprosiliśmy też o ocenę szkoleń online. Spośród 61 respondentów skorzystało z nich 29 osób. 14 oceniło je jako “zdecydowanie przydatne”, a 9 jako “przydatne”. Neutralnie oceniło je 7 osób, a jako nieprzydatne 1 osoba.

Szkolenia online



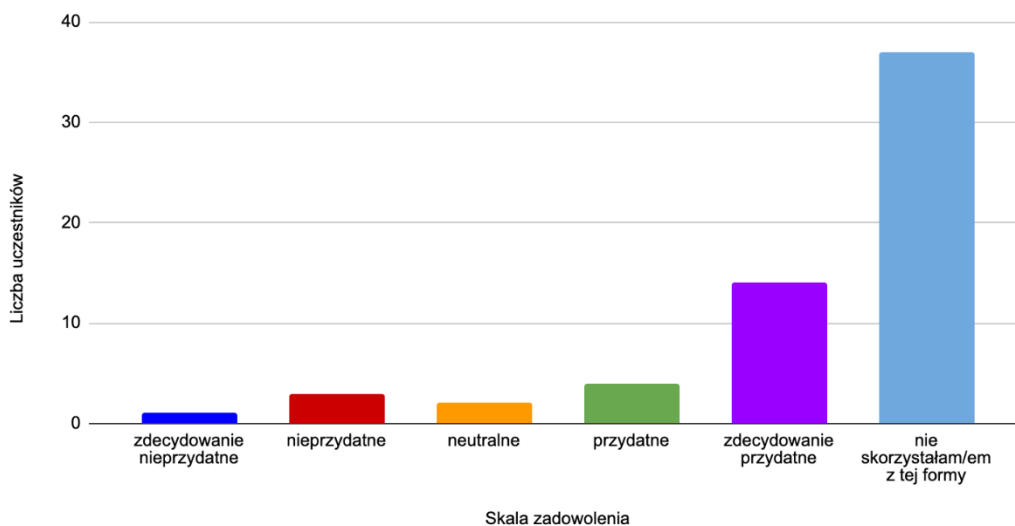
Respondenci ocenili także Karty Jakości Współpracy. Z tej formy skorzystało stosunkowo niewielu uczestników ankiety: 26 spośród 61 osób. Jako “zdecydowanie przydatne” oceniło je 11 osób, jako “przydatne” 10 osób. Neutralnie oceniły je 4 osoby, a 1 wybrała odpowiedź “nieprzydatne”. Możliwe, że barierą w korzystaniu z kart jest konieczność ich samodzielnego wydrukowania (organizacje dostały narzędzie w formie cyfrowej).

Karty Jakości Współpracy (narzędzie diagnostyczne)



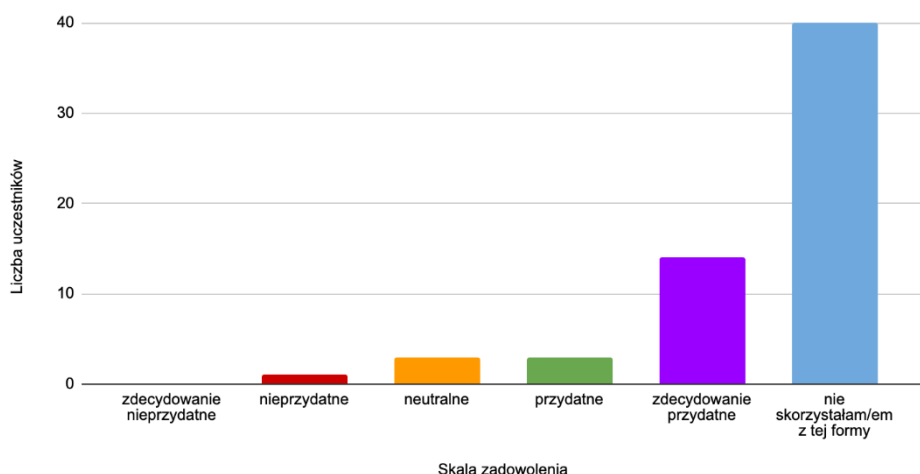
Grę online oceniły 24 osoby, z czego większość pozytywnie (14 wybrała odpowiedź “zdecydowanie przydatne”, a 4 “przydatne”). Neutralnie oceniły je 2 osoby, 3 jako “nieprzydatne”, a 1 jako “zupełnie nieprzydatne”.

Gra online



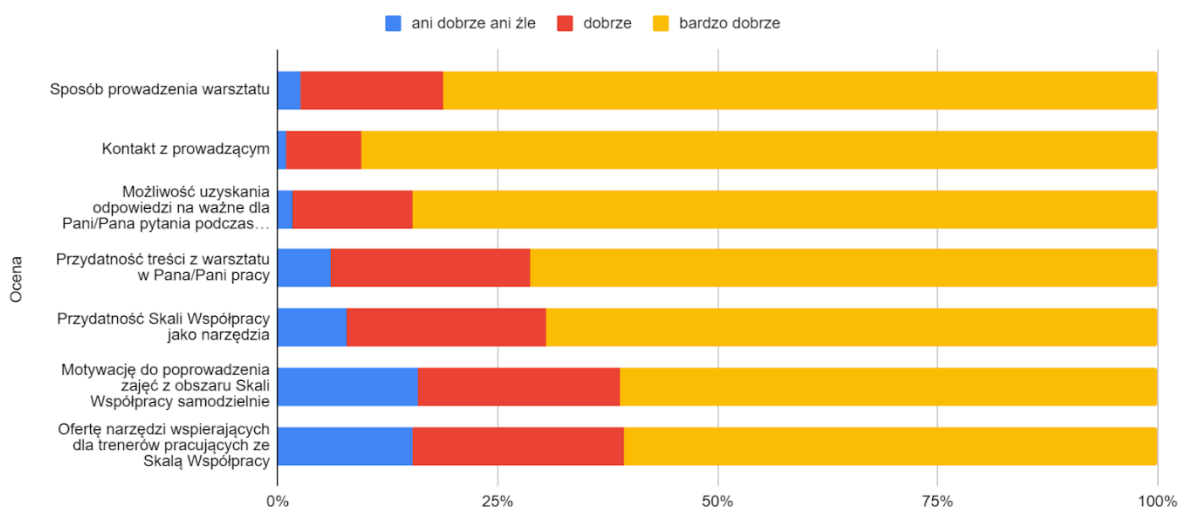
Szkołę letnią oceniło 21 z 61 osób, została ona oceniona raczej pozytywnie. Za “zdecydowanie przydatną” uznało ją 14 z 21 osób, a za “przydatną” 3 osoby. 3 osoby miały do niej stosunek neutralny, a 1 oceniła ją jako “nieprzydatną”.

Szkoła letnia (VIII '23)



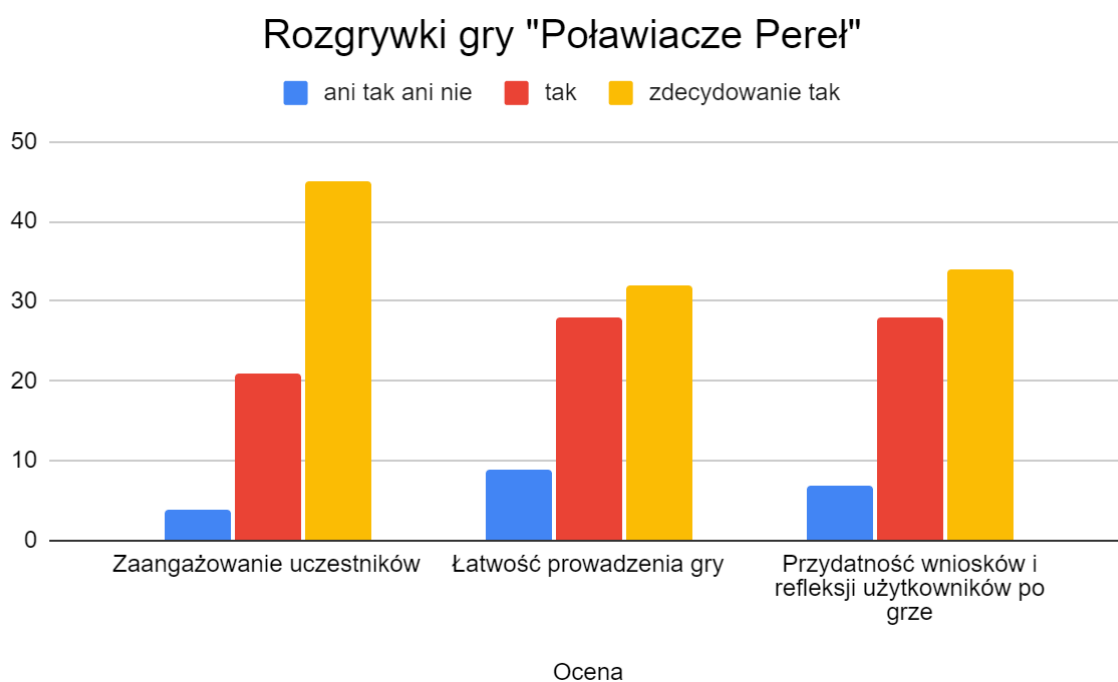
4. WNIOSKI Z ANKIET PO SZKOLENIACH REGIONALNYCH

Uczestnicy szkoleń wojewódzkich zostali poproszeni o ich ocenę. Badani najbardziej docenili kontakt z prowadzącym (90,6% “bardzo dobrze”, 8,5% “dobrze”), możliwość uzyskania odpowiedzi na ważne pytania (84,6% “bardzo dobrze”, 13,7% “dobrze”) i sposób prowadzenia warsztatu (81,2% “bardzo dobrze”, 16,2% “dobrze”). Nieco słabiej oceniono przydatność treści z warsztatu w pracy badanego (71,3% “bardzo dobrze”, 16,2% “dobrze”), przydatność Skali Współpracy jako narzędzia (69,6% “bardzo dobrze”, 22,6% “dobrze”). Motywację do poprowadzenia zajęć z obszaru Skali zdecydowanie wyraziło 61,1%, 23% odniosło się pozytywnie, a ofertę narzędzi wspierających dla trenerów pracujących ze Skalą Współpracy “bardzo dobrze” oceniło 60,7%, a “dobrze” 23,9%).



5. WNIOSKI Z ROZGRYWEK "POŁAWIACZY PEREŁ"

Prowadzący rozgrywki gry "Poławiacze Pereł" podzielili się spostrzeżeniami po jej przeprowadzeniu. Zaangażowanie osób grających oceniono wysoko (odpowiedź "zdecydowanie tak" wybrało 45 spośród 70 osób, odpowiedź "tak" wybrało 21 osób). Przydatność wniosków i refleksji użytkowników w wyniku gry pozytywnie oceniły 62 na 70 osób. Za zdecydowanie łatwą w prowadzeniu uznało grę 32 z 70 osób, a za łatwą 28 osób.



6. WNIOSKI Z WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH Z CENTRAMI WSPÓŁPRACY

W ramach badania zrealizowano trzy wywiady z przedstawicielami Centrów Współpracy. Funkcję Centrum Współpracy w projekcie mogła pełnić organizacja, która realizuje działania na rzecz organizacji pozarządowych na poziomie regionalnym m.in. poprzez prowadzenie warsztatów, szkoleń, poradnictwa, a także pomaga organizacjom pozarządowym i grupom nieformalnym integrować się, tworzyć sieci partnerskie oraz wsparcia. W ramach swoich zadań Centrum było zobowiązane m.in. do wydelegowania członka organizacji do udziału w Szkole Letniej i konferencji, promowania projektu i jego rezultatów, wsparcia w organizacji Szkolenia Wojewódzkiego oraz wdrożenia i przekazania egzemplarza narzędzia szkoleniowego innej organizacji.

Wywiady (dwa online, jeden telefoniczny) były przeprowadzone w dniach: 19 – 22 grudnia 2023 r. i trwały od 35 minut do 1 godziny. W trakcie wywiadów poruszane były kwestie związane z procesem wdrażania projektu, w tym problemów i trudności, upowszechnieniem modelu Skali Współpracy oraz efektami projektu.



Skala Współpracy

Według badanych model Skali Współpracy pomaga lepiej zrozumieć różne style funkcjonowania w zespołach zadaniowych, relacje między ludźmi i związaną z tym komunikację w zespole. Umożliwia analizę sytuacji w procesie grupowym pod kątem korzyści i strat, które przynoszą, pokazuje, jak wyjść z sytuacji trudnych – „działa trochę jak saper rozminowujący sytuacje, które mogłyby się przerodzić w trudności”. Pokazuje, jak mobilizować zasoby zespołu, kiedy niezbędna jest współpraca:

„Ważne były też dla mnie klucze współpracy, czyli co jest potrzebne, żeby zespół współpracował. I co było odkrywcze dla mnie, że tam nie ma przyjaźni - przyjaźń nie jest konieczna do współpracy. Klucze współpracy są inne - wspólny cel, zaufanie”.

Jedna z osób podkreśliła intuicyjność i prostotę modelu - to, że „tłumaczy skomplikowane sprawy w prosty sposób, w taki który nie wymaga specjalistycznej, np. psychologicznej, wiedzy”, a także zdolność do uruchamiania w innych refleksji na temat swojej roli w zespole i relacji z innymi.

Z jednej strony badani ocenili model jako uniwersalny, taki który przydaje się każdej organizacji realizującej zadania zespołowe lub od czasu do czasu podejmującej współpracę, ale pojawił się też głos, że jest mniej przydatny dla organizacji o stabilnej strukturze, ze stałą kadrą i zadaniami:

„jest dla organizacji młodszych, który się dopiero budują, które chcą działać w sieci współpracy - bo on jednak jest mocno zorientowany na współpracę, albo dla zespołów, w których jest duża rotacja i chodzi o to, żeby te nowe osoby szybko i sprawnie wskoczyły w swoje zadania i nie rozwały zespołu od środka”.

Dwoje badanych zauważyło, że Skala Współpracy jest bardzo przydatna dla rozwoju osobistego: lepszego zrozumienia ról w zespole, przyczyn dla których osoba pozycjonuje się (ale i jest pozycjonowana przez innych) w zespole w określony sposób:

„pokazuje, że nie jest tak, że nieangażowanie się niektórych ludzi we współpracę wynika z ich niechęci, ale że może mają inny styl pracy, może są za bardzo obciążeni jakimiś zadaniami. Skala współpracy daje większe zrozumienie dla tych innych zachowań niż my sami reprezentujemy”;

„lepiej się czują osoby, które mają bardziej indywidualny charakter pracy i pasują do „solo” na skali współpracy, bo wcześniej postrzegali siebie jako niedoskonałych czy nie doganiających nie pasujących do reszty skoro mowa o współpracy (...). Poczuli, że nie są gorsi, jeżeli preferują taki styl pracy (...) I są gotowi mówić o swoich potrzebach”.

Wszyscy podkreślali dużą przydatność modelu w pracy trenerskiej, jako ciekawego i przydanego narzędzia opowiadającego o komunikacji w zespole, które wykorzystują i będą wykorzystywać w swojej pracy warsztatowo-szkoleniowej.

W swoich organizacjach badani zorganizowali przynajmniej jedno spotkanie poświęcone Skali Współpracy (szkolenie, rozgrywka), podzielili się z współpracownikami materiałami, w widocznym miejscu zamieścili plakat prezentujący model. Różnie oceniali poziom



funkcjonowanie modelu w swojej organizacji: od zatrzymania się na etapie diagnozy i uświadomienia („określiłiśmy się na skali, wiemy, gdzie jesteśmy (...), zrozumieliśmy, w jakich światach funkcjonujemy i jeśli w różnych – to wiemy, że to jest ok, ja mam bardziej świadome spojrzenie na pewne sytuacje - widzimy możliwości i zagrożenia jako konsekwencje pewnych sytuacji, wiem też, jak zachęcić do ostrej współpracy, jeśli będzie taka potrzeba”), przez spontaniczne wykorzystanie w codziennych sytuacjach („widzę, że już się pojawiają takie hasło - o widzę że unikasz”), poprzez „wejście w krwioobieg organizacji” („towarzyszy nam na co dzień pytanie, (...) czy patrzysz w kierunku trudności, czy możliwości. To jest dla nas takim ważnym pomarańczowym światłem w różnych sytuacjach. To nam po pozwala wyjaśniać sobie różne sprawy na bieżąco, pozwala uniknąć, czy może nie doprowadzać do konfliktów tam, gdzie nie są one potrzebne”).

Jedna z osób czuła silną frustrację, ponieważ miała poczucie, że nie dostała narzędzia do wdrożenia Skali Współpracy:

„znam model, ale nie wiem jak poprowadzić ludzi, żeby ten model stosowali, a nie tylko rozumieli. Nie wiem, jak wytłumaczyć innym organizacjom, jak mają go wdrożyć”.

Rozmówca zaznaczył, że jego zdaniem po szkoleniu powinien następować kolejny etap pracy z organizacją skupiony właśnie na wcielaniu modelu w życie, ale to wymagałoby – zdaniem tej osoby - wiedzy psychologicznej.

W projekcie

Ciekawość badanych była głównym motywem zgłoszenia się organizacji do projektu. Model Skali Współpracy zainteresował ich, chcieli poznać go lepiej i przede wszystkim włączyć do własnego warsztatu pracy. Na podstawie wstępnych informacji o narzędziu uznali je za atrakcyjne, nowatorskie i przydatne w pracy przede wszystkim z innymi organizacjami. Jedna z osób obserwowała funkcjonowanie Pracowni Nauki i Przygody i przypisywała efektywny styl prowadzenia zespołu PNIP właśnie wdrożeniu Skali Współpracy:

„funkcjonuje on inaczej niż pozostałe organizacje i przypuszczałem, że jest to efekt wdrożenia Skali Współpracy (...) w pracowni zawsze obserwowałem takie dobre poukładanie związane z współpracą, z podsumowaniami, analizą, miałem wrażenie, że ludzie nie do końca wiedzą dlaczego coś robią w określony sposób, ale wiedzą, że tak należy i to dobrze działa. To nie jest tak że moja organizacja jakoś źle działa, ale w widziałem inny model funkcjonowania - bardzo młodzi ludzie, często bez dużego doświadczenia zawodowego, bardzo fajnie prowadzą procesy, w sposób uporządkowany”.

Choć nie z taką intencją wchodzili do projektu, to badani w dwóch przypadkach przyznali, że narzędzie okazało się bardzo przydatne im osobiście i ich własnej organizacji w uporządkowaniu relacji w zespole lub zmobilizowaniu niektórych do większego zaangażowania.

W ramach upowszechniania wiedzy o projekcie rozmówcy prowadził szkolenia dla innych organizacji, zarówno w ramach projektu i poza nim. Przyznawali, że dostawali sygnały od uczestników o zainteresowaniu modelem i potrzebie przeprowadzenia szkoleń w kolejnych grupach. Badani uruchamiali też swoje własne kontakty i przekazywali informacje o modelu



osobom i organizacjom z własnej sieci współpracy. Dzielili się również wiedzą o Skali Współpracy z podmiotami i osobami spoza środowiska ngo, m.in. przedstawicielami administracji samorządowej (urząd miasta, centrum usług społecznych), czy biznesu.

Badani wskazywali na następujące problemy związane z realizacją projektu:

1. nieefektywne zarządzanie czasem, m.in. niedotrzymywanie terminów, długi czas oczekiwania od przyjęcia do realnych działań, długi czas oczekiwania na niektóre materiały, spiętrzenia czasowe różnych działań;
2. nieefektywne zarządzanie kontaktami z Centrami Współpracy („w pewnym momencie zarządzanie projektem po stronie Pracowni się posypało, nie do końca było wiadomo, kto za co odpowiada, nikt chyba tego do końca wszystkiego nie spinał”, „była wskazana jakaś dziewczyna do kontaktu z nami, ale potem zniknęła i nikt jej nie zastąpił w moim przekonaniu. Może była jakaś osoba, która ją zastąpiła, ale nie dobrze się w tym czuła”);
3. niskie zainteresowanie szkoleniami stacjonarnymi dla organizacji (jako możliwą przyczynę wskazano brak wyżywienia);
4. komunikacja Skali Współpracy – dla niektórych osób problematyczne było pojawienie się na skali konfliktu, jako niepasującego do nazwy, wskazano konieczność uzupełnienia komunikacji o model, np. że narzędzie obejmuje działania od konfliktu do współpracy;
5. mechanika gry „Poławiacze peret” – dla osób, które są wytrawnymi graczami zauważalne są braki, mogą czuć się zawiedzione.

Badani wskazali następujące „mocne strony” projektu

1. siła samego modelu Skala Współpracy – jego sensowność, która powoduje determinację do upowszechnienia
2. gra „Poławiacze peret”, jako atrakcyjna forma zapoznania się z modelem;
3. szkolenie innych organizacji, jako doświadczenie otwierające trenerom nowe perspektywy i lepsze zrozumienie modelu („dopiero kiedy pokazywałem/łam to innym organizacjom otwierały się we mnie różne rzeczy, łąpałem/łam nowe perspektywy, nowe spojrzenie);
4. letnia szkoła – możliwość poznania osób z innych organizacji, nawiązania kontaktów, które procentują dalszą współpracą i umożliwiają dzielenie się doświadczeniami, było to możliwe m.in. dzięki bardzo dobrze poprowadzonej animacji zapoznawczej.

Co dalej?

Według badanych model ma przyszłość w środowisku ngo, w szczególności jako narzędzie dla organizacji, które swoją działalność opierają na wolontariacie lub działaniach akcyjnych lub organizacjach, które zidentyfikowały u siebie konflikt. Konieczne jest jednak zadbanie o obecność narzędzia w pracy trenerów, materiałach dla organizacji, dostępność narzędzi, które przekazują wiedzę o modelu i dalszą promocję Skali Współpracy.

Jedna z osób wskazała, że może to być narzędzie bardzo przydatne dla osób zarządzających zespołami i warto z nim dotrzeć również do takiej grupy. Inna osoba, w nawiązaniu do problemów z frekwencją na szkoleniach stacjonarnych, zaproponowała, żeby główna komunikacja skierowana była do trenerów, ale żeby Ci przyprowadzali ze sobą organizację (własną lub samodzielnie zrekrutowaną), razem z którą będą mogli wdrożyć model. Jako



przyszłościowe wskazano również aktywizowanie grupy trenerskiej, w szczególności stacjonarne spotkania.

Zaproponowano również prezentację Skali Współpracy na wydarzeniach ogólnopolskich albo regionalnych niekoniecznie skierowanych wyłącznie do ngo, czy kwestii współpracy. Jedna z osób podkreśliła, że model jest dla niej bardzo cennym narzędziem i bardzo docenia to, że PNiP podzieliła się nim z innymi, bez dodatkowych kosztów.

7. WNIOSKI Z WYWIADÓW Z AMBASADORAMI PROJEKTU

W ramach badania zrealizowano trzy wywiady grupowe z przedstawicielami organizacji w roli ambasadorów.

Rolą organizacji ambasadorskich było szerzenie informacji o Modelu Skali Współpracy, wśród partnerów lokalnych, tak aby skalować efekt Skali Współpracy. Organizacji ambasadorskich było 18 w projekcie.

Wywiady (2 diady i 1 FGI) były przeprowadzone w grudniu 2023r. i trwały od 35 minut do 1 godziny. W trakcie wywiadów poruszane były kwestie związane z oceną Modelu Skali Współpracy, jej przydatnością oraz wdrożenia projektu, w tym problemów i trudności, upowszechnieniem modelu Skali Współpracy oraz rezultatami projektu.

Skala Współpracy

Zdaniem respondentów Skala Współpracy jest przydatnym narzędziem dla zespołów, które już istnieją, chcą się rozwijać i lepiej funkcjonować. Pozwala zrozumieć, jak działa grupa w danym momencie i sprzyja rozwijaniu współpracy. Model pozwala jednostkom na autorefleksję, buduje samoświadomość jej członków i dzięki temu sprzyja lepszej komunikacji, a co za tym idzie - współpracy w zespole. "Ten model o tym jest, aby mieć świadomość tego, w jakim miejscu jestem jako jednostka i w jakim miejscu jesteśmy jako grupa." "Dla organizacji, które chcą zrozumieć to, dlaczego właśnie jest konflikt." Jedna respondentka wskazała, że Skala Współpracy to "dla nas też jakby jest to pewna forma inspiracji, natomiast niekoniecznie jakies tam grupowe narzędzia. Niekoniecznie to może być wdrożone."

Skala Współpracy postrzegana jest jako model uniwersalny:

"Dla każdej grupy. Wydaje mi się, że nie tylko dla organizacji pozarządowych, ale dla każdego zespołu bądź też grupy, bo to nie jest to samo, ale dla każdej grupy, która świadomie chce działać i realizować swoją misję."

Ma ona zastosowanie nie tylko w sektorze pozarządowym; respondenci dostrzegają także jej użyteczność w biznesie i życiu osobistym:

"często jest tak, że ludzie, w tym ja też (...) odnajdują ciekawe właśnie odniesienia do Skali Współpracy na przykład w biznesie, w relacjach takich prywatnych, to też jest ciekawe odniesienie."

Z drugiej strony niektórzy respondenci wskazywali, iż korzystanie ze Skali Współpracy wymaga od jej członków, samoświadomości: "to też zależy od otwartości organizacji, też na jakim ta



organizacja jest etapie”. Jedna z respondentek zwróciła uwagę, że ważny jest przede wszystkim poziom autorefleksji liderów w organizacji: “Ja poszłabym dalej, że też to zależy na tym, na jakim etapie są poszczególni członkowie, a raczej osoby, które liderują, bo to one są początkiem zmiany.”

Model sprawdzi się w organizacjach, które są na różnych etapach rozwoju organizacji. Przydatny będzie zarówno w procesie zmiany, jak i inicjowania organizacji czy projektu:

“Jeżeli jest na jakimś etapie, nie wiem, przebudowy, to wydaje mi się, że może też bardziej do nich... Mogą też pewne rzeczy bardziej trafić na takim etapie powiedzmy startowym, prawda? To jest taki fajny etap zmiany, który myślę, że też może stworzyć na pewne rzeczy.”

Skala Współpracy może też pomóc w rozwiązaniu konfliktu:

“na jakimś etapie konfliktu on też może pokazać, że okej, no mamy tutaj konflikt, ale możemy współpracować, jeżeli chcemy”. Najprawdopodobniej model nie sprawdzi się na etapie intensywnego zaostrzenia konfliktu; “to on nie do końca może być taką gaśnicą, która tutaj pomoże.”

Wprowadzenie Skali Współpracy wymaga według części osób sprzyjających warunków:

“Mam taką myśl, że wszystkie rzeczy nowe mogą być wprowadzane wtedy, kiedy jest w miarę duże poczucie bezpieczeństwa w grupie i kiedy jest duża otwartość na to, a nie kiedy inne zdarzenia bądź też tematy są priorytetem.”

Badani zorganizowali szkolenia (z użyciem gry “Poławiaczy Perła”) w swoich organizacjach. Grę oceniono bardzo dobrze. W szczególności dobrze wspominały ją osoby, które miały okazję zagrać w nią po raz pierwszy podczas szkoleń na żywo: “Sama pamiętam, gdy brałam udział w rozgrywce na szkoleniu w Łodzi. To było niesamowite, jak dużo w szybkim tempie można było osiągnąć emocji różnorodnych.”

Jednakże nie wszyscy respondenci wiedzą, jak wykorzystać i wdrażać Skalę Współpracy.

“A ja powiem szczerze, że ja chyba mam za mało wiedzy dotyczącej tej skali, bo ja do tej pory, to w sumie to ja nie wiem, o co chodzi w tej skali, oprócz skali. Mamy Poławiaczy i mamy skalę. I to już jest koniec całej tej skali? Skala nie jest efektem, skala ma być narzędziem jakiś zmian...Okej, sama skala jest narzędziem i to mamy. Mamy Poławiaczy Perła. Czy mamy coś jeszcze, oprócz tego, żeby mieć świadomość na jakimś etapie tej skali i przerabiać sobie, ewaluować?”

“To jest taki temat, gdzie cały czas możemy poszerzać tę naszą wiedzę i Skala Współpracy jest jakimś tam przyczynkiem do dalszych poszukiwań.”

Osoby, które prowadziły grę w swoich organizacjach zauważyły też:

“ale z drugiej strony też prowadząc szkolenie dla troszeczkę starszych osób każdy trochę liczył na to, że dostanie gotowe rozwiązanie (...) wydaje mi się, że starsze osoby trochę mają bardziej taką roszczeniową postawę i tak oczekują gotowych rozwiązań, a skala jest narzędziem, a nie jakby rozwiązaniem samym w sobie, tak?”



Skalę trzeba właśnie wdrożyć, przemyśleć przeanalizować na sobie, w jakimś zespole, a nie na zasadzie takim, że liczymy, że” Poławiacze Peretł”, czy Skala Współpracy rozwiąże wszystkie nasze problemy”.

Pytani o to, jakie zmiany w funkcjonowaniu organizacji przyniosła Skala Współpracy, respondenci wskazali, że Skala jest przydatna, kładzie podwaliny pod efektywną współpracę:

“Tak, no u nas już się sprawdza (...), różne elementy ze Skali Współpracy.”

“Myślę, że najbardziej to, co nas otworzyło, to właśnie otworzyło nas spotkanie ze skalą i “Poławiaczami Peretł” na różne takie pułapki, które czekają na różnych etapach współpracy, też na to, co może się zdarzyć, jeżeli byśmy zaczęli się obgadywać, wpadli w jakieś konflikt, a nie właśnie starali się otworzyć i budować tą współpracę.”

25

Niektórzy badani nie byli w stanie jasno stwierdzić, gdyż nie wszyscy w organizacji mieli już okazję zapoznać się z modelem:

“U nas jeszcze nie do końca, bo tak naprawdę to tylko raz przegraliśmy w Radzie naszej, czyli najstarszych wolontariuszy jesteśmy przed rozgrywką dla całej grupy.”

Wszyscy jednak planują dalsze wdrażanie i to, by więcej osób z organizacji mogło poznać Skalę Współpracy.

W projekcie

Badani zgłosili się do udziału w projekcie z ciekawości: “pragnęliśmy nowych, świeżych narzędzi do tego, żeby jeszcze bardziej świadomie ze sobą być i ze sobą działać.”

“Wydaje mi się, że to osiągnęliśmy, bo Skala jest czymś nowym wydaje mi się, że naprawdę jesteśmy już bardzo wysoko rozwiniętym zespołem w różnych przestrzeniach a Skala była dla nas czymś nowym i nas zainteresowała.”

Badani wskazywali na następujące problemy związane z realizacją projektu:

1. słaba komunikacja, zwłaszcza na początku projektu. W tym m.in. brak jasności co do planowanych działań i oczekiwań.
2. nieefektywne zarządzanie czasem, m.in. długi czas reakcji na maile, spiętrzenia czasowe różnych działań, późne pojawienie się narzędzi projektowych
3. mechanika gry „Poławiacze peretł” – dla części osób, które miały prowadzić grę nie znając jej wcześniej, było to stresujące. Oczekiwaliby prostszej instrukcji (np. w formie filmiku).

Wśród osób, które w największym stopniu skorzystały z Modelu często wskazywano zarząd organizacji.

“Wydaje mi się, że skorzystał przede wszystkim zarząd. Czyli ja tutaj i moja koleżanka wiceprezesa. Dlatego, że my też w głównym mierze z jednej strony



byliśmy odpowiedzialni za realizację, a z drugiej strony my też no mieliśmy takich dużo właśnie rozmów. I mamy cały czas w toku realizacji tych działań takich z wolontariuszami, więc wydaje mi się, że to głównie właśnie zarząd skorzystał.”

Badani wskazali następujące „mocne strony” projektu

1. sam Model Skali Współpracy - uniwersalność i zasadność jego stosowania
2. strona internetowa projektu, bogata w materiały
3. gra „Poławiacze pereł”, jako atrakcyjna forma zapoznania się z modelem
4. letnia szkoła – możliwość poznania osób z innych organizacji, nawiązania relacji, które umożliwiają dzielenie się doświadczeniami

Co dalej?

Zdaniem badanych Model Skali Współpracy jest wart upowszechniania, a projekt wymaga kontynuacji. Model jest adekwatny dla organizacji pozarządowych i sprawdzi się jako narzędzie ułatwiające komunikację i umacniające współpracę zespołów. Model jest uniwersalny i można go stosować niezależnie od etapu rozwoju organizacji. Wdrożenie modelu wymaga dalszych działań, w szczególności dalszą promocję Skali Współpracy, szkolenie (stacjonarne) trenerów w oparciu o narzędzia i materiały edukacyjne, które już powstały.

“Żeby te szkolenia były prowadzone, bo to jest też fajny moment, gdzie organizacja może się spotkać ze Skalą. I też taka otwartość na ten model, więc też upowszechnianie wszelkiego. Takie materiały edukacyjne, webinary. To, co powstawało już w ramach projektu, to na pewno też może umocnić jeszcze możliwość takiego upowszechniania Skali. Ale wydaje mi się, że przede wszystkim fajne szkolenie połączone właśnie z rozgrywką w “Poławiaczy Pereł”. No bo jeżeli wchodzi w organizację trener, który zna Skalę, zna grę, łatwiej mu też poprowadzić pewne rzeczy, niż rzucając, prawda, jakiś model czy czy grę organizacji, która nie wie, jak się za to zabrać. I wydaje mi się, że to może też mocno podkreślić właśnie możliwość upowszechniania Skali.”

“Tak, ja chciałabym przekazać bardzo ważną rzecz, że w momencie, kiedy przekraczamy pewne paradygmaty, dopiero zaczyna się uwalnianie potencjału. I mam wrażenie, że osoby, które wyszły poza schemat z tą Skalą, stworzyły coś więcej, coś nowego, zaczęły patrzeć nieco szerzej na organizacje pozarządowe, bo taką mam myśl, że docelowo były stworzone przede wszystkim dla organizacji pozarządowych. I to jest wielka szansa dla Polski, dla polskich społeczników, którzy budzą się i w końcu mogą mieć świadomość tego, że wolontariat i społeczne zarządzanie jest czymś ogromnie wspieranym i przepelnionym potencjałem.”

“To na pewno jest coś, co warto upowszechniać, warto nadal wokół tego działać, warto, żeby działania wokół Skali były obudowane jakimiś projektami i działaniami, dzięki którym właśnie na przykład można angażować ambasadorów, tworzyć dla nich fajną ofertę, czy to szkoleń, czy jakiś spotkań, czy konferencji, wymiany wiedzy.”

