

Utila sp. z o.o.

Warszawa | sierpień 2021

Zaprojektowanie i przeprowadzenie diagnozy poziomu wiedzy oraz kompetencji społecznych i organizacyjnych istotnych dla poszczególnych grup interesariuszy realizowanego przez Fundację WWF Polska projektu „Zrównoważona gospodarka leśna”

Raport końcowy

Spis treści

[1. Wprowadzenie 3](#_Toc81346327)

[2. Metodologia badawcza 3](#_Toc81346328)

[2.1. Cel i zakres diagnozy 3](#_Toc81346329)

[2.1. Próba badawcza 4](#_Toc81346330)

[2.2. Zastosowane techniki i narzędzia badawcze 5](#_Toc81346331)

[2.3. Opis przebiegu badania 5](#_Toc81346332)

[3. Wyniki badań 7](#_Toc81346333)

[3.1. Kwestie związane z ogólnym rozwojem organizacji pozarządowych 7](#_Toc81346334)

[3.2. Kompetencje społeczne 7](#_Toc81346335)

[3.3. Kompetencje organizacyjne 21](#_Toc81346336)

[4. Wnioski i rekomendacje 31](#_Toc81346337)

[5. Załączniki 33](#_Toc81346338)

[5.1. Załącznik 1. Wykaz kompetencji wraz z opisem 33](#_Toc81346339)

[5.2. Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety CAWI 37](#_Toc81346340)

[5.3. Załącznik 3. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego 46](#_Toc81346341)

[6. Spis wykresów 49](#_Toc81346342)

# Wprowadzenie

Przedmiotem zamówienia jest zaprojektowanie i przeprowadzenie diagnozy poziomu wiedzy oraz kompetencji społecznych i organizacyjnych istotnych dla poszczególnych grup interesariuszy w realizowanym przez Fundację WWF Polska projekcie „Zrównoważona gospodarka leśna”.

# Metodologia badawcza

## Cel i zakres diagnozy

Celem badania było określenie poziomu oraz zakresu kompetencji społecznych i organizacyjnych wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz inicjatyw ekologicznych działających na rzecz ochrony lasów. Wyniki badania zostaną wykorzystane do opracowania rekomendacji służących wypracowaniu programów rozwojowych, których zadaniem będzie podniesienie kompetencji wśród organizacji pozarządowych i inicjatyw społecznych.

Zakres przedmiotowy diagnozy obejmował kompetencje społeczne i organizacyjne. Zostały one zdefiniowane w badaniu w następujący sposób:

* kompetencje społeczne – wiedza i umiejętności, których posiadanie wpływa na określony sposób postrzegania i interpretowania sytuacji społecznych, a tym samym nawiązywania i budowania relacji z innymi osobami,
* kompetencje organizacyjne – wiedza i umiejętności przyczyniające się do sprawnej i efektywnej pracy osobistej, zespołu i całej organizacji.

W przypadku kompetencji społecznych uwzględnione zostały następujące aspekty:

1. Umiejętność komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna
2. Umiejętność autoprezentacji
3. Asertywność
4. Budowanie zespołu i praca w zespole
5. Umiejętność przewodzenia innym osobom
6. Umiejętność doradzania innym
7. Umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami
8. Umiejętność wypracowywania kompromisu, umiejętność negocjowania
9. Umiejętność wywierania wpływu na innych
10. Umiejętność definiowania problemów
11. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych
12. Konstruktywne radzenie sobie z krytyką
13. Radzenie sobie z własnymi emocjami i umiejętność współodczuwania (zrozumienia drugiej strony)
14. Elastyczność

W przypadku kompetencji organizacyjnych wyróżnione zostały następujące umiejętności:

1. Organizacja spotkań
2. Wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka
3. Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania
4. Umiejętność pisania wniosków grantowych
5. Koordynacja projektu, przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu, zdobywanie sprzętu koniecznego dla działalności organizacji
6. Dbanie i budowanie wizerunku organizacji, promocja organizacji
7. Określenie zasad i przepisów funkcjonowania organizacji
8. Umiejętność zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych
9. Kompetencje z zakresu pozyskiwania nowych wolontariuszy
10. Dbanie o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników

## Próba badawcza

Dobór próby został wybrany w sposób nielosowy przy zastosowaniu techniki doboru celowego. Polega ona na subiektywnym doborze respondentów, przy założeniu, że dane podmioty będą najbardziej wartościowym źródłem informacji i będą reprezentować szerokie spektrum populacji.

Pierwszym krokiem w określeniu próby badawczej było stworzenie bazy organizacji, które zajmują się ochroną przyrody bądź starają się o zachowanie lasów będących w gestii zarówno Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, jak i innych jednostek np. parków narodowych, gmin. Wyszukując te podmioty analizowano m.in. strony, na których zebrane były informacje dotyczące inicjatyw społecznych organizujących wydarzenia mające na celu ochronę przyrody polskich lasów (np. <https://wspolnylas.pl/>). Ponadto analizowano pojawiające się artykuły dotyczące konfliktów związanych z wycinką drzew i identyfikowano organizacje/osoby z tym związane. Skupiono się na tych organizacjach, dla których głównym celem jest ochrona lasów/drzew. Na tej podstawie wytypowano 75 organizacji z obszaru całej Polski. Baza zawierała wykaz organizacji zarówno o sformalizowanych strukturach np. stowarzyszenia, fundacje, jak i inicjatywy, które formalnie nie są nigdzie zarejestrowane.

Po konsultacji z Zamawiającym wytypowanych zostało 15 organizacji na liście podstawowej oraz 5 na liście rezerwowej. Wybrane zostały podmioty zrzeszające różne osoby wokół idei ochrony konkretnego lasu, jak i małe oraz średniej wielkości organizacje, a także organizacje o długoletniej historii posiadające struktury na terenie całej Polski. W trakcie kontaktu z organizacjami okazało się, że jedna z nich zakończyła swoją działalność.

## Zastosowane techniki i narzędzia badawcze

W prowadzonym badaniu skupiono się na zastosowaniu głównie trzech metod badawczych:

* analiza danych zastanych (*desk research*),
* badanie ankietowe metodą CAWI,
* indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

**Analiza danych zastanych** jest to metoda badań społecznych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku następuje scalanie, przetwarzanie i analiza dotychczas rozproszonych wśród rozmaitych źródeł danych.

**Badanie ankietowe metodą CAWI** (ankieta internetowa) (*ang. computer-assisted web interview* – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej). Jest to narzędzie do gromadzenia informacji w ilościowych badaniach, w której respondent jest proszony o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej. Przy czym zakłada się, że badanie CAWI będzie wspierane metodą CATI (*ang. computer-assisted telephone interviewing*, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny). W tym wypadku respondent odpowiada na pytania przez telefon, a ankieter odczytuje pytania i zapisuje odpowiedzi w programie komputerowym.

**Indywidualne wywiady pogłębione (IDI).** Metodapolega na przeprowadzeniu z daną osobą ustrukturyzowanej rozmowy, która ma na celu uzyskanie konkretnych informacji w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu. Zakłada się przeprowadzenie ok. 10 IDI z przedstawicielami organizacji pozarządowych uwzględniając zmienne przedstawione na etapie I (podział na regiony, miasta, specyfikę obszarów). Szczegółowa lista zostanie określona po przeprowadzeniu badania CAWI.

## Opis przebiegu badania

Realizacja badania została podzielona na kilka etapów, które zostały zaprezentowane na poniższym schemacie.

Etap pierwszy objął przygotowanie bazy podmiotów oraz ich wybór do wzięcia udziału w badaniu. Próba badawcza została dobrana zgodnie z opisem w rozdz. 2.1. Na tym etapie również przygotowany został arkusz oceny poszczególnych kompetencji, który stanowił podstawę do opracowania kwestionariusza do badania CAWI. Arkusz stanowi załącznik 1 do raportu.

Kolejnym etapem projektu było przeprowadzenie badania ilościowego wśród organizacji pozarządowych. Ankieta została przeprowadzana z punktu widzenia organizacji, czyli przedstawiciel organizacji pozarządowej wypełniał jedną ankietę, wskazując takie odpowiedzi, które będą odzwierciedlały kompetencje i potrzeby edukacyjne całej organizacji. Ankieta została rozesłana do wszystkich podmiotów wskazanych w rozdz. 2.1. Ankieta CAWI zawierała 24 opisy sytuacji określających dany poziom umiejętności dla 24 kompetencji wskazanych w rozdziale 2.1. Uczestnicy badania oceniali posiadany poziom umiejętności wybierając ze skali wartości od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak umiejętności, a 5 wysoki poziom umiejętności. Kwestionariusz ankiety znajduje się w załączniku 2.

Pozyskanie wypełnionych ankiet było utrudnione z powodu sezonu wakacyjno-urlopowego. Pomimo wielokrotnie podejmowanych prób, nie ze wszystkimi organizacjami udało się skontaktować. Dwa podmioty odmówiły udziału w badaniu. Ostatecznie ankieta została wypełniona przez 10 organizacji/inicjatyw.

Kolejnym etapem była realizacja badania pogłębionego polegającego na przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych. Scenariusz wywiadu znajduje się w załączniku 3. Wybranych zostało 10 organizacji/inicjatyw, z którymi nawiązany został kontakt w celu umówienia się na wywiady. Podobnie jak w przypadku badania ankietowego z wieloma organizacjami pozarządowymi kontakt ze względu na okres wakacyjno-urlopowy był utrudniony bądź nawet niemożliwy. Ponadto niektórzy respondenci kilkukrotnie przekładali termin rozmowy. Te aspekty znacząco wydłużyły ten etap badania. W przypadku braku możliwości kontaktu z wybraną organizacja bądź też kilkukrotnym przekładaniem terminu spotkania, do wzięcia udziału w wywiadzie zapraszana była kolejna organizacja/inicjatywa. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 9 organizacji/inicjatyw.

Jednocześnie należy zauważyć, że w wielu przypadkach organizacje/inicjatywy miały problem z odpowiedziami na pytania. W przypadku inicjatyw związane było to z tym, że nie czują oni potrzeby formalizowania swoich struktur i działają na zasadzie dostępności i zaangażowania poszczególnych osób. Organizacje pozarządowe, co widoczne jest również w odpowiedziach w ankietach, generalnie nie widzą problemu, jeżeli chodzi o posiadane kompetencje. Trudności w swoim działaniu upatrują głównie w braku możliwości porozumienia z Lasami Państwowymi i brakiem zasobów finansowych oraz organizacyjnych na swoją działalność.

W związku z powyższym zagadnienia poruszane w raporcie są w niektórych przypadkach odmienne od tych przewidzianych na początku badania.

Na koniec, na podstawie przeprowadzonych badań zostały opracowane wnioski i rekomendacje służące przygotowaniu potrzeb szkoleniowych dla organizacji pozarządowych.

# Wyniki badań

## Kwestie związane z ogólnym rozwojem organizacji pozarządowych

Na przestrzeni lat zauważalny jest wzrost profesjonalizacji organizacji pozarządowych – głównie dotyczy to dużych i średnich organizacji, które mają odpowiednie środki na zapewnienie rozwoju dla swoich pracowników/członków. Gorzej sytuacja wygląda w małych organizacjach, gdzie działa kilka osób odpowiedzialnych zarówno za kwestie merytoryczne, jak i te związane z zasobami ludzkimi, finansowaniem, rozliczaniem projektów.

Jednocześnie w coraz większym stopniu poszerza się oferta dostępnych szkoleń/warsztatów/webinarów dla organizacji pozarządowych, często również bezpłatnych. Jednym z miejsc, gdzie taka oferta jest zebrana, jest Portal Organizacji Pozarządowych (NGO). Można tam znaleźć ofertę w zakresie:

* pozyskiwania środków na działalność np. bezpłatny kurs fundraisingu dla organizacji działających na rzecz ochrony przyrody i środowiska
* wsparcia w zakresie wzmocnienia i utrzymania dłużej w organizacji wolontariuszy
* pisania wniosków grantów
* prowadzenia kampanii promocyjnej na facebook’u
* zarządzania (księgowości)
* pożytku publicznego 1%
* rozwoju umiejętności miękkich np. komunikacji w konflikcie itp.

Można więc stwierdzić, że organizacje pozarządowe mają dostęp i możliwość poszerzania swoich kompetencji. Problemem zatem nie jest brak odpowiedniej oferty, ale bardzo często ograniczone zasoby ludzkie, nadmiar obowiązków, brak czasu na dalszy rozwój osobisty.

Duże, rozwinięte organizacje z kolei powoli zaczynają borykać się z problemem tego, że korporacyjna, hierarchiczna struktura i długi łańcuch dowodzenia spowalniają wiele procesów i sprawiają, że organizacja przestaje być elastyczna, a co więcej, nie reaguje na czas na bieżące sprawy i staje się oderwana od kontekstu zewnętrznego.

Inną grupę stanowią przedstawiciele inicjatyw społecznych, które napędzane są energią ludzi tam działających. Bardzo często przedstawiciele tej grupy nie widzą potrzeby w tworzeniu dodatkowych struktur, profesjonalizacji. Skupiają się na działaniach tu i teraz. Oczekują ewentualnie doraźnej pomocy, ale nie są zainteresowane rozwojem kompetencji w kontekście rozwoju „bytu”, jaki wspólnie tworzą.

## Kompetencje społeczne

Średnio, podmioty biorące udział w badaniu, oceniły swoje kompetencje społeczne na umiarkowanym poziomie. Średnia dla wszystkich organizacji z oceny poziomu wszystkich umiejętności wyniosła 3,4. Szczegółowa lista wyników znajduje się poniżej (patrz Wykres 1). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na duże rozbieżności między poszczególnymi podmiotami. Jedna z organizacji wskazała, że jej członkowie charakteryzują się wysokim poziomem bądź bardzo wysokim poziomem większości badanych kompetencji (średnia wyniosła 4). Po drugiej stronie znalazł się podmiot, dla którego średnia ocena poziomu poszczególnych kompetencji wyniosła 1,9, czyli poziom niski.

Wykres 1. Ocena kompetencji społecznych oraz ich istotności wśród przedstawicieli podmiotów biorących udział w badaniu

*Źródło: opracowanie własne.*

**Komunikacja i współpraca z organizacjami pozarządowymi**

Średnio, badane organizacje najlepiej oceniają swoje umiejętności w zakresie: radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych oraz komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna asertywności – średnia dla każdego z tych aspektów wyniosła 3,7.

W przypadku **radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych** również 6 organizacji wskazało na wysoki poziom tej umiejętności wśród swoich członków. Żaden z podmiotów nie uważa, żeby w jego organizacji pojawiały się sytuacje konfliktowe oraz że brakuje umiejętności prowadzenia spokojnych i rzeczowych rozmów. Dziewięć organizacji uważa, że jest to kluczowa kompetencja do rozwoju organizacji, jedna wskazuje, że ma ona średnie znaczenie.

Wykres 2. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych*

*Źródło: opracowanie własne.*

Podobnie oceniona została **umiejętność komunikowania się**, przy czym w tym wypadku przedstawiciel jednej organizacji zwrócił uwagę na występujące problemy związane z brakiem przekazywania informacji, bądź błędną interpretacją przekazów. Jednocześnie wszystkie podmioty biorące udział w badaniu wskazały, że jest to kompetencja o wysokim i bardzo wysokim poziomie istotności dla rozwoju organizacji (średnia ocen 4,7).

Wykres 3. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna*

*Źródło: opracowanie własne.*

Jedna z organizacji w wywiadzie stwierdziła, że radzenie sobie w z konfliktem jest o tyle w obecnych czasach ułatwione, że podmioty wiedzą, że są z góry na przegranej pozycji w dyskusji z przedstawicielami instytucji publicznych, a szczególnie Lasów Państwowych. Członkowie organizacji są świadomi i posiadają umiejętności perswazji i używają merytorycznych argumentów, jednak w wielu przypadkach wiedzą, że nie są w stanie ‘przeskoczyć’ pewnych barier systemowych. W związku z tym każda, nawet najmniejsza wygrana, jest ogromnym sukcesem.

Z umiejętnością komunikowania się i radzeniem w sytuacjach konfliktowych związana jest ogólnie rozumiana zdolność do współpracowania z innymi podmiotami. Poszczególne organizacje podczas prowadzonych wywiadów wskazywały na to, że prowadzą działania z różnymi podmiotami, niektóre monitorują te aktywności, tak aby prowadzić synergiczne działania, szczególnie w sytuacjach, kiedy te organizacje funkcjonują na różnych polach – np. jedne są aktywne w bardziej sformalizowanych strukturach, zajmują się przygotowaniem odpowiedniej dokumentacji przyrodniczej, prawnej, a inne prowadzą działania aktywistyczne. Jednocześnie mówiąc o współpracy bardzo często pojawia się również wątek konkurencyjności – organizacje same wskazują na fakt, że pomimo wspólnych celów bardzo często ze sobą konkurują – wśród dużych organizacji może to być konkurowanie np. o widoczność w mediach, o to, kto zajmie się danym tematem, natomiast mniejsze organizacje bardzo często konkurują o środki finansowe, o zdobycie grantu.

W takich przypadkach brak współpracy nie jest związany z brakiem umiejętności w komunikowaniu się, ale wynika z warunków w jakich funkcjonują organizacje pozarządowe. W tej chwili nie widzą one zbyt dużych korzyści ze współpracy – istotnym elementem byłoby wypracowanie mechanizmów prowadzenia konkurencyjnej współpracy.

Z drugiej strony ta profesjonalizacja i wzrost różnorodności wśród organizacji, która nasiliła się szczególnie w ostatnich latach, jest przez niektórych uważana jako atut. Jeden z rozmówców stwierdził, że organizacje, dzięki temu, że mają różne cele, zasięgi i systemy działania, w pewien sposób dopełniają się we wspólnych działaniach. Współpracę w takim wypadku można określić jako organiczną – nie jest ona ściśle ustrukturyzowana, a raczej polega na płynnej współpracy – organizacje o większych zasobach biorą na siebie większą odpowiedzialność, a te o mniejszych zasobach ‘dokładają się’ (zgłaszają uwagi, pomagają w organizacji, podpisują) do już przygotowanych wniosków, spotkań czy dokumentów.

Brak współpracy związany jest z nieakceptowaniem działań niektórych organizacji – z jednej strony zbyt dużym radykalizmem, z drugiej strony utrzymywaniem kontaktów z potencjalnym „wrogiem”, czyli na przykład z Lasami Państwowymi, czy też globalnymi korporacjami. Przedstawiciel jednej z organizacji zwrócił uwagę na to, że jego grupa nie jest członkiem tworzonych koalicji właśnie z tego powodu, że potencjalny partner prowadzi też działania z Lasami Państwowymi. Niektóre organizacje nie współpracują z innymi podmiotami ze swojego obszaru działania, ponieważ uznają je za zbyt mało profesjonalne.

Współpraca organizacji pozarządowych i inicjatyw społecznych pojawia się w przypadku tworzonych koalicji. Najsprawniej komunikacja funkcjonuje w przypadku gdy koalicja ma jasno określony cel – wtedy wszyscy wiedzą czemu dana koalicja służy. Czasem powstają koalicje trochę na siłę, ponieważ wynikają tylko z realizacji jakiegoś projektu, czasem ich działania się dublują, co może działać zniechęcająco.

Ogólnie rozmówcy dobrze oceniają przepływ informacji i współpracę w ramach koalicji, których są członkami. Wskazują na jasny podział obowiązków wynikający z tego, jakie umiejętności i kompetencje mają poszczególne podmioty. Za obsługę kanałów komunikacji odpowiadają głównie duże organizacje, co wynika z tego, że mają większe doświadczenie, ale także odpowiednie zasoby ludzkie i techniczne – serwery, dzięki czemu mogą obsłużyć newslettery, mają biuro z szybkim Internetem, więc mogą organizować cykliczne spotkania. Najlepiej w takich sytuacjach sprawdzają się newslettery z listami mailingowymi, kontakt przez messengera/telegram, spotkania na zoomie.

Mniejsze organizacje mogą poprzez obserwację uczyć się jak planować komunikację – ustalać kanały komunikacji, kto odpowiada za odpowiedni przepływ informacji itp.

Przy wypracowywaniu wspólnych stanowisk pojawiają się różnice zdań, które wynikają z tego, że niektóre organizacje chciałyby, aby ton wspólnego stanowiska był bardziej ostry, inne z kolei, żeby był łagodniejszy. Problemy związane są także ze stylem pracy poszczególnych osób – jedni dają swoje uwagi z wyprzedzeniem, inni robią to w ostatniej chwili, jednocześnie próbując wprowadzić bardzo wiele zmian.

Na trudności we współpracy np. w ramach danej koalicji wpływają także konflikty wewnątrz organizacji, ale także zadawnione konflikty między liderami, które rzutują na proces podejmowania decyzji.

Inicjatywy oddolne zwracają uwagę, że działają na zasadzie samoorganizacji, nie zauważają problemów w komunikowaniu się z innymi członkami skupionymi wokół idei, która ich zrzesza, większy problem widzą w komunikacji z dużymi organizacjami pozarządowymi czy też administracją publiczną.

W jednej rozmowie stwierdzono, że aspektem, który nie jest wystarczająco rozwinięty, jest wewnętrzna komunikacja w organizacji. Rozmówczyni stwierdziła, że pracownicy tej organizacji postrzegają komunikację wewnętrzną, jako element ‘miękki’, który nie wymaga poświęcenia mu uwagi, a raczej taki na który nie ma po prostu czasu, aby go rozwijać i poprawiać, a także brakuje na niego środków finansowych. Z rozmowy wynikało, że jest to aspekt nieco przeoczony, ponieważ skuteczna komunikacja wewnątrz organizacji jest kluczowa dla sprawnego działania podmiotu.

**Budowanie i podtrzymywanie relacji z administracją publiczną**

Połowa przedstawicieli organizacji pozarządowych wysoko i bardzo wysoko ocenia **umiejętność budowania zespołu i pracy w zespole** oraz **umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami**. W obu tych przypadkach dwie osoby stwierdziły, że poziom kompetencji członków ich organizacji należy określić jako niski lub bardzo niski. Wysoka ocena wiąże się także z silnym powiązaniem tych umiejętności z efektywnością działania organizacji pozarządowych (czyli z oceną istotności tej kompetencji przez badanych). W obu tych przypadkach 8 respondentów badania wskazało na wysoki i bardzo wysoki poziom istotności dla rozwoju organizacji i odpowiednio 2 oraz 1 osoba wskazały na nisko/bardzo niski poziom tej istotności.

Wykres 4. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami*

*Źródło: opracowanie własne.*

Wszystkie organizacje pozarządowe i inicjatywy społeczne wskazują na brak bądź bardzo ograniczony kontakt z przedstawicielami Lasów Państwowych, RDOŚ itp. Często niemożliwym staje się w ogóle umówienie na rozmowę. Istotne w tym zakresie byłaby nauka jak wypracować relacje niekoniecznie z osobami decyzyjnymi, bo część organizacji nawet nie jest etapie spotkań z tymi organizacjami, ale z osobami, dzięki którym uda się dotrzeć do tych osób, czyli pracownikami, asystentami lub tworzenie szerszych koalicji z lokalnymi organizacjami, które nawet nie zajmują się na co dzień ochroną środowiska, a np. rozwojem lokalnym w celu wywierania większej presji na podjęcie dialogu przez podmioty państwowe.

Organizacje pozarządowe nie widzą co mogłoby się poprawić w tych relacjach czy negocjacjach z tego względu, że są to podmioty zamknięte na jakiekolwiek rozmowy i negocjacje. Według rozmówców, podkreślano, że w przypadku szczególnie Lasów Państwowych spotykają ‘ogromny opór’, ‘beton’, i brak chęci na jakąkolwiek współpracę. Często takie nastawienie uniemożliwia w ogóle działania organizacji pozarządowych w zakresie ochrony lasów. W związku z tym, uważają, że to raczej wśród Lasów Państwowych należy przeprowadzić akcję, która skłoni ich do zmiany nastawienia i podjęcia próby rozmowy. Wspominano, że szkolenia z zakresu właśnie skutecznej komunikacji np. leśnikami miały miejsce w jednym z projektów i były bardzo dobrze odebrane.

**Budowanie i podtrzymywanie relacji z mediami**

Duże organizacje mają wyspecjalizowane komórki zajmujące się kontaktami z mediami, które utrzymują relacje z dziennikarzami, są w stanie szybko przekazać informacje na jakiś temat, żeby dany dziennikarz się tym zajął. Osoby zajmujące się komunikacją w tych organizacjach wiedzą, że muszą utrzymywać z wybranymi przedstawicielami mediów kontakt, muszą mieć wypracowane swoje ścieżki, zdobyć zaufanie, bo inaczej nie będzie możliwa szybka i bieżąca reakcja z ich strony.

W części mniejszych, ale doświadczonych organizacjach pozarządowych ta wiedza również jest. Przedstawiciele tych organizacji wskazują, że dość dobrze radzą sobie w relacjach z dziennikarzami i jednocześnie mają dużą świadomość tego jak istotne są te relacje, że media potrafią manipulować faktami itp. Niektórzy brali udział w szkoleniach organizowanych przez inne organizacje w zakresie kontaktów z mediami. Jednocześnie przedstawiciel jednej z nich wskazał, że przydałoby się szkolenie z prowadzenia debat, wystąpień w telewizji. Inny zauważył, że mniej doświadczonym organizacjom przydałyby się szkolenia z relacji z mediami – w jaki sposób rozmawiać z mediami, jakie sztuczki wykorzystują dziennikarze, aby zmanipulować opinią publiczna np. sprawdzić na jakim tle się stoi, w jaki sposób mówić, żeby nie dało się wyrwać wypowiedzi z kontekstu, jak zapanować nad emocjami. Te organizacje są świadome dużego zasięgu dezinformacji, ale ich zdaniem rozwiązaniem tego problemu musiałoby być chodzenie od drzwi do drzwi i prostowanie informacji nt. organizacji.

Inicjatywy społeczne nie utrzymują kontaktów z mediami, nie do końca uświadamiają sobie jak ważne to może być, ale zgadzają się z tym, że edukowanie dziennikarzy, pokazywanie im ich działalności od środka, mogłoby być dobrym pomysłem.

Biorąc pod uwagę tworzone koalicje organizacji pozarządowych, zazwyczaj za komunikację odpowiadają duże organizacje, które mają do tego odpowiednie zasoby. To z jednej strony pozwala na niedublowanie się zasobów, z drugiej w pewnym stopniu daje możliwość do nauki innym organizacjom, ale w ograniczonym zakresie.

**Relacje ze społecznością lokalną**

Przedstawiciele niektórych organizacji zwracają uwagę na to, że NGO ekologiczne często działają w oderwaniu od społeczności lokalnej. Dotyczy to zarówno dużych jak i mniejszych organizacji. Zdaniem uczestników badania, w przypadku dużych organizacji wynika to ze skali działania i braku działania w terenie.

Jak wskazał jeden z przedstawicieli organizacji pozarządowych często ekolodzy widzą tylko swoją rację, nie starają się zrozumieć drugiej strony, pomijając już Lasy Państwowe, to jest jeszcze społeczność lokalna, dla której las jest także często źródłem zarobku (branża drzewna, turystyczna). W tym aspekcie Lasy Państwowe mają więcej do zaoferowania tym ludziom (np. działania związane z turystyką – budowanie wież widokowych, tworzenie ścieżek turystycznych, edukacja leśna). Organizacje ekologiczne (czasem niezwiązane z obszarem) nie mają nic do zaoferowania, a raczej swoim nastawieniem wskazującym, co należy zmienić i tym samym budzą sprzeciw lokalnych społeczności. Brakuje procesu nawiązywania relacji ze społecznością lokalną, organizowania wspólnych akcji.

Jednym z aspektów w kontaktach z lokalną społecznością jest fakt, że nawet jeśli istnieją lokalne grupy w danej organizacji, to ze względu na to, że niewystarczająco wykorzystuje się narzędzia internetowe do aktywizacji i podtrzymywania relacji z daną grupą lokalną, jej potencjał pozostaje niewykorzystany. Wskazano, że bardzo przydatny byłby rozwój umiejętności i nauka narzędzi, które pozwoliłyby na właśnie aktywizację i wykorzystanie potencjału już istniejących grup lokalnych, za pomocą Internetu.

Jedna z organizacji wprost wskazała, że zrezygnowała z kontaktów na szczeblu lokalnym i skupiła się wyłącznie na rozmowach z politykami, kierownictwem LP w Warszawie, bo tylko w takich kontaktach upatruje szansy na realizację zakładanych celów. Ma to też związek z ograniczonymi zasobami i brakiem możliwości edukowania lokalnej społeczności.

Przedstawiciele oddolnych inicjatyw z kolei wskazują, że mają kontakty ze społecznością lokalną – są działania, kontakty, których wypracowanie trwa lata. Mają świadomość, że trzeba poznać specyfikę wsi, konflikty, jakie tam się pojawiają. Prowadzą monitoring informacji, które pojawiają się w gminach. Przedstawiciele tych inicjatyw również zwracają uwagę, że duże organizacje nie prowadzą akcji na poziomie lokalnym, które przynosiłyby realne zmiany, są niezrozumiane przez lokalne społeczności, co sprawia, że zamykają się na ich działania.

**Budowanie zespołu i przewodzenie innym**

Połowa przedstawicieli organizacji pozarządowych wysoko ocenia także **umiejętność budowania zespołu i pracy w zespole**. Tylko dwie osoby stwierdziły, że poziom kompetencji członków ich organizacji należy określić jako niski lub bardzo niski. Wysoka ocena wiąże się także z silnym powiązaniem tej umiejętności z efektywnością działania organizacji pozarządowych – 8 respondentów badania wskazało na wysoki i bardzo wysoki poziom istotności dla rozwoju organizacji, a 2 osoby wskazały na niski poziom tej istotności.

Wykres 5. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *budowanie zespołu i praca w zespole*

*Źródło: opracowanie własne.*

Największym problemem w zakresie kompetencji społecznych wydaje się być wypracowanie **umiejętności przewodzenia innym osobom**. Tylko przedstawiciele trzech organizacji wskazali na wysoki poziom tej umiejętności. Połowa respondentów określiła ten poziom jako średni. Natomiast dwie osoby określiły umiejętność przewodzenia innym jako mało istotna.

Wykres 6. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność przewodzenia innym osobom*

*Źródło: opracowanie własne.*

Jednocześnie należy zauważyć, że przedstawiciele organizacji i inicjatyw społecznych zwracają uwagę na to, że dysponują niewystarczającymi zespołami do realizacji swoich projektów. Co z jednej strony wiąże się ze wspomnianymi ograniczonymi środkami finansowymi, ale także z dużą rotacją kluczowych osób w zespole. Problemem, który się z tym także wiąże jest fakt, że wiele projektów w sektorze jest wyznaczona na dość krótkie okresy np. 2-3 lata. To oznacza, że organizacje mogą zatrudnić osobę do projektu, ale po zakończeniu finansowania nie są w stanie dłużej utrzymywać takiej osoby, co powoduje brak ciągłości w budowaniu zespołu. Przykładem w tym wypadku jest np. projekt związany z monitorowaniem planów urządzenia lasów, których rocznie tworzy się kilkadziesiąt. Według jednego z rozmówców tylko poprzez właśnie monitoring tych dokumentów organizacje mają szanse wpływać na planowanie działań w lasach. Żeby robić to skutecznie zatrudniona musi być do tego osoba, a projekt, z którego jest to finansowane rozpisany jest na krótki czas. To pokazuje, że skuteczna działalność warunkowana jest ciągłością finansowania oraz ciągłością w utrzymaniu stałego zespołu.

Jeden z przedstawicieli inicjatyw społecznych wskazał wprost, że brakuje mu zgranego zespołu oraz umiejętności budowania zespołu i rozdzielania ról. Nie była to jedyna wypowiedź wskazująca na to, że przedstawiciele organizacji pozarządowych większość spraw biorą na siebie i czują się za wszystko odpowiedzialni, działają w pojedynkę, bo brakuje osób zaangażowanych w działalność danej organizacji. Inna osoba wskazała, że trudno jest znaleźć osoby chętne do zaangażowania na zasadzie pro bono.

Budowanie zespołu i prowadzenie go wiąże się także z aspektem tworzenia strategii i zarządzaniem. W jednej z rozmów wybrzmiał problem z tym związany, czyli brak dobrych wzorców zarządzania w polskich organizacjach pozarządowych. Według badanego jest to efekt wieloletnich zaniedbań i braku wystarczających funduszy od samego początku działania NGO w Polsce. Porównano ten proces z naszymi sąsiadami – Czechami, gdzie obecnie funkcjonowanie NGO jest na dużo wyższym poziomie, organizacje są lepiej rozwinięte, działają efektywniej i są sprawniej zarządzane. Z rozmowy wynikało, że z jednej strony istnieje wśród pracowników świadomość potrzeby budowania wizji i strategii dla organizacji, jednak z drugiej strony nie mają oni wystarczająco dużego poparcia dla takiego działania, stwierdzono, że trzeba się z taką wizją ‘przebijać’ i że nadal brakuje zarządzania strategicznego.

**Negocjacje i wypracowywanie kompromisu; radzenie sobie z krytyką i emocjami**

Ponad połowa podmiotów biorących udział w badaniu wskazała, że na średnim poziomie można też określić poziom posiadanych kompetencji w zakresie **wypracowywania kompromisu i umiejętności negocjowania** oraz **wywierania wpływu na innych**. Jednocześnie umiejętność wywierania wpływu ma najmniejsze znaczenie dla rozwoju organizacji spośród wszystkich ocenianych kompetencji. Dużo większą istotność ma umiejętność negocjowania i wypracowywania kompromisu – 8 organizacji oceniło poziom istotności na 4 i 5, a tylko jednak osoba wskazała, że jest niskie powiązanie tej umiejętności z dalszym rozwojem danej osoby i całej organizacji.

Wykres 7. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność kompromisu, umiejętność negocjowania*

*Źródło: opracowanie własne.*

Wykres 8. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność wywierania wpływu na innych*

*Źródło: opracowanie własne.*

W przypadku **radzenia sobie z własnymi emocjami i umiejętności współodczuwania (zrozumienia drugiej strony)** tylko jedna osoba wskazała**,** że przedstawicielom jej organizacji bliżej do sytuacji, w której w kontaktach z innymi podmiotami/osobami nie starają się zrozumieć drugiej strony. Z góry zakładają, że ktoś o odmiennych poglądach to wróg i próbują przekonywać do swoich racji. Często też „wybuchają”, mają trudności z zapanowaniem nad swoimi emocjami. Jednocześnie ponad połowa organizacji (6) ocenia, że posiadanie tej umiejętności jest bardzo istotne dla członka organizacji pozarządowej, dodatkowo dwie osoby wskazują, że jest to istotna cecha.

Wykres 9. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *radzenie sobie z własnymi emocjami i umiejętność współodczuwania (zrozumienia drugiej strony)*

*Źródło: opracowanie własne.*

Połowa uczestników badania oceniła umiejętność **konstruktywnego radzenia sobie z krytyką na średnim poziomie**. Przedstawiciele tylko trzech organizacji wskazali na wysoki poziom tej umiejętności. Jednocześnie 8 respondentów badania wskazało, że są to umiejętności o wysokim poziomie istotności. Natomiast dwie osoby określiły umiejętność konstruktywnego radzenia sobie z krytyką jako średnio ważną.

Wykres 10. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *konstruktywne radzenie sobie z krytyką*

*Źródło: opracowanie własne.*

Umiejętności negocjacyjne nie są związane z wielkością czy charakterem danej organizacji – są to kwestie osobowościowe i często stanowisko przedstawiane przez daną osobę nie odzwierciedla poglądów całej organizacji. Stanowisko całej organizacji często tworzy się w głowie jednej osoby często nie będącej na stanowisku kierowniczym.

Rozmówcy wskazują, że tych umiejętności brakuje również przedstawicielom dużych organizacji. Organizacje wskazują, że brakuje szkoleń z negocjacji, ale z bardzo trudnym przeciwnikiem. Jednocześnie wskakują, że problemem jest to, że nie mają partnera do rozmowy. Lasy Państwowe nie chcą negocjacji, nie słuchają argmugentów, nie chcą zasiąść do stołu negocjacyjnego na równych zasadach. Organizacje wskazują, że LP organizują różne spotkania w taki sposób, aby zaprosić publikę, która będzie sprzyjała ich decyzjom. Problemem jest brak realnego dialogu z tą jednostką. Jeśli organizacje są zapraszane na negocjacje, to warunki tych negocjacji są zaraz łamane. De facto, organizacje stwierdzają, że z góry są na przegranej pozycji, że na co dzień funkcjonują w rzeczywistości mierzenia się z konfliktem, że szczególnie w ciągu ostatnich 3, 4 lat taki stan się nasilił, podczas gdy jeszcze np. 20 lat temu łatwiej było o wypracowanie wspólnego stanowiska. Taka sytuacja powoduje, co wybrzmiało parokrotnie rozmowach, że wielu pracowników mierzy się z codziennym stresem i demotywacją, wypaleniem zawodowym, spowodowanym pracą w warunkach pozycji ‘słabszego’ i z góry przegranego podmiotu, działania w ciągłej ofensywie. Ma to też związek z dysproporcją w zasobach finansowych, z występującymi często sytuacjami oczerniania organizacji ekologicznych oraz ich konkretnych członków, trollingiem internetowym a nawet opłaconych akcji internetowych nakręcających hejt na ekologów. Dodatkowo rozmówcy zwracali uwagę na fakt, że trudno się pracuje gdy często nie widać w ogóle efektów własnej pracy lub co gorsza gdy widzą, że przyroda, o której ochronę walczyli lub walczą, ulega degradacji. Demotywujący jest również fakt, że obecnie, żeby cokolwiek zdziałać, organizacje muszą włożyć ogromny nakład czasu i pracy w daną sprawę, a dalej nie wiadomo czy będzie to skuteczne. Z drugiej strony, decyzje polityczne zapadają w tempie bardzo szybkim i bez konsultacji z nikim. W związku z tym ewentualne wsparcie w zakresie wypracowania psychologicznych metod radzenia sobie ze stresem, z motywacją i z intensywną krytyką społeczną, byłoby z perspektywy rozmówców bardzo potrzebne.

Mniejsze organizacje pozarządowe i inicjatywy lokalne w większym stopniu czują się zastraszane, niż brane pod uwagę jako partner do rozmów. Dlatego istotne byłoby zorganizowanie szkolenia z psychologicznymi aspektami negocjacji, jak rozmawiać z kimś kto pozycjonuje się jako silniejszy, z kimś kto tak naprawdę nie chce rozmawiać.

W kontekście radzenia sobie z sytuacją konfliktową inicjatywy zwracają uwagę na brak wsparcia prawnego, którego przede wszystkim potrzebują ruchy oddolne, szczególnie w przypadku obrażania w Internecie, wykorzystywania wizerunku osób będących w tych inicjatywach do działań propagandowych i prowadzonych działań manipulacyjnych. Osoby te potrzebują wsparcia prawników, sprawnie działającej infolinii dającej możliwość skonsultowania się w każdej chwili.

Biorąc pod uwagę często negatywne komentarze jakie związane są z działalnością niektórych inicjatyw/organizacji, dla ich członków ważne byłoby zdobycie umiejętności związanych z radzeniem sobie w sytuacjach stresowych, umiejętność odpowiadania bez emocji, ale rzeczowo, na negatywne komentarze ze strony czy to LP czy też innych osób.

Jednocześnie należy zauważyć, że są organizacje, które próbują budować dialog np. z Lasami Państwowymi, przy czym nie są to organizacje stricte ekologiczne. Przedstawiciel jednej z nich wskazał, że chcą oni pełnić rolę mediatora, prowadzą działania, żeby nauczyć obie strony rozmawiać ze sobą, tak aby nie wymieniały się tylko swoimi argumentami, tylko próbowały zrozumieć interesy drugiej strony. Chcą dać szanse na to, żeby różne racje miały możliwość się ścierać, tak aby każda osoba, przede wszystkim też mieszkańcy danego obszaru, mogli wyrobić własne zdanie na temat tego, czy przyroda w ich okolicy powinna być w większym czy w mniejszym stopniu chroniona. Zdaniem przedstawiciela tej organizacji, skuteczniejsze do tego, żeby organizacje zmieniły swoje nastawienie do prowadzenia dialogu, są organizowane wydarzenia, debaty, na których przedstawiane są stanowiska obu stron, ale z obecnością mediatora, który pomaga zrozumieć te strony nawzajem. Dobrym pomysłem są również organizowane warsztaty przyrodnicze dla mieszkańców zainteresowanych przyrodą, prowadzonych jednocześnie przez leśników i ekologów, dzięki którym społeczność lokalna ma możliwość poznać różne spojrzenia i jednocześnie zobaczyć, że jest jedna przyroda i być może nie ma jednego określonego środka na jej ochronę, ale trzeba o tym rozmawiać.

**Elastyczność**

Sześć na dziesięć podmiotów wskazało, że wysoko bądź bardzo wysoko ocenia **elastyczność swoich członków** i umiejętność dostosowania się do zmian. Jedynie dwie organizacje uważają, że członkowie ich organizacji działają raczej według utartych schematów, nie poszukują nowych rozwiązań i trudno jest im zaakceptować, że ktoś może mieć odmienne zdanie. Jednocześnie 7 respondentów badania wskazuje, że jest to bardzo istotna i istotna umiejętność w organizacji, a 3 uważają, że nie ma ona tak dużego znaczenia.

Wykres 11. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *elastyczność*

*Źródło: opracowanie własne.*

Jednocześnie można zauważyć, że wśród wielu organizacji brakuje tej elastyczności – skupiają się na swojej konkretnej działce którą realizują i nie bardzo interesuje ich otoczenie. Jeden z rozmówców stwierdził, że jeżeli chodzi o elastyczność osób z omawianego sektora to jest ona podobna do tej, która według niego występuje społecznie tj. 10% to osoby radykalne, z którymi nie można się porozumieć, 10 % to takie, które zgadzają się na wszystko, a 80% to osoby, które potrafią osiągnąć kompromis. Zauważył, że jest to cecha bardzo jednostkowa i w środowisku występują różne osobowości i postawy.

**Pozostałe umiejętności/kompetencje**

Siedem badanych organizacji uważa, że jej członkowie dobrze i bardzo dobrze radzą sobie z **asertywnością**. Dwie natomiast nisko oceniają umiejętności swoich członków w tym zakresie. Dziewięć organizacji uważa, że jest to jedna z najistotniejszych kompetencji przyczyniających się do rozwoju organizacji. Tylko jedna osoba określiła poziom istotności w tym zakresie jako średni.

Wykres 12. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *asertywność*

*Źródło: opracowanie własne.*

Wysoko przez członków organizacji pozarządowych oceniana jest również umiejętność **autoprezentacji** – 7 z nich określiło stopień osiągnięcia tej kompetencji na wysokim poziomie, co oznacza, że według badanych podmiotów członkowie organizacji poprzez wzbudzający zaufanie wizerunek oraz sposób komunikowania się dbają o odbiór społeczny organizacji. Tylko jedna organizacja wskazała, że niski poziom umiejętności odpowiedniego zaprezentowania się na szerszym forum negatywnie wpływa na odbiór całej organizacji. Jednocześnie istotność tej umiejętności ma mniejsze znaczenie dla respondentów badania niż w przypadku innych kompetencji – 6 podmiotów określiło istotność na poziomie wysokim i bardzo wysokim, a 4 na średnim poziomie.

Wykres 13. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność autoprezentacji*

*Źródło: opracowanie własne.*

Przedstawiciele organizacji ekologicznych wysoko oceniają **znajomość technik definiowania problemu.** Potrafią rozpoznać sytuację problemową, przeprowadzić analizę problemu, w której są w stanie określić słabe i mocne strony danej sytuacji oraz szczegółowo opisać problem. Dzięki poprawnemu zdefiniowaniu problemu wiedzą, jakie rozwiązanie powinno zostać wdrożone. Dwie osoby zwróciły uwagę na niski i bardzo niski poziom tej umiejętności wśród swoich członków. Jednocześnie wszyscy respondenci uważają, że ma ona znaczenie dla rozwoju organizacji (7 wskazań na bardzo wysoki i wysoki poziom istotności, 3 na średni poziom).

Wykres 14. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność definiowania problemów*

*Źródło: opracowanie własne.*

Uczestnicy badania średnio (3,2) ocenili poziom **umiejętności doradzania innym** wśród przedstawicieli swojej organizacji. W tym przypadku 3 organizacje wskazały, że są bliższe stwierdzeniu: *Pracownicy mojej organizacji udzielają porad i starają się wspierać się nawzajem w zakresie podstawowych czynności, ale jednocześnie często sposób, w jaki porady są udzielane jest nieodpowiedni, negatywnie odbierany, bądź też osoba, która udziela porady nie ma odpowiedniej wiedzy i pozycji, żeby to robić*.

Wykres 15. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność doradzania innym*

*Źródło: opracowanie własne.*

## Kompetencje organizacyjne

Średnia dla ogólnego poziomu osiągnięcia kompetencji organizacyjnych jest niższa niż w przypadku kompetencji społecznych (średnia 3.4) i wyniosła 3,07.

**Wykorzystanie mediów społecznościowych**

Podmioty biorące udział w badaniu zdecydowanie najlepiej oceniają umiejętność **wykorzystania mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka.** Dziewięć z nich wskazało, że wysoko i bardzo wysoko ocenia poziom tej umiejętności. Oznacza to, że media społecznościowe stanowią główne źródło informowania odbiorców o podejmowanych działaniach. Tylko jedna osoba wskazała, że członkowie jej organizacji w średnim stopniu potrafią wykorzystywać media społecznościowe w swojej działalności. Jednocześnie jest to umiejętność, którą respondenci badania wskazują jako najistotniejszą spośród wszystkich kompetencji organizacyjnych.

Wykres 16. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka*

*Źródło: opracowanie własne.*

Można zauważyć, że mniejsze organizacje w mediach społecznościowych są sprawniejsze niż te duże – pomimo tego, że większe organizacje mają odpowiednie zasoby ludzkie i techniczne do zarządzania tymi mediami, ale ma to związek z dużym stopniem biurokratyzacji tych organizacji. Większe podmioty mają przygotowany grafik postów do publikacji na facebook’u. W związku z tym to medium nie jest wykorzystywane jako narzędzie do reagowania na pojawiające się sytuacje, nie służy komentowaniu bieżących sytuacji, w związku z czym organizacje te reagują często z opóźnieniem. Często publikowane treści są oderwane od bieżących spraw.

W mniejszych organizacjach jedna osoba zajmuje się obsługą facebook’a i może na bieżąco zareagować na daną sytuację. Co więcej, ta osoba pisze to co uważa za słuszne, nie potrzebuje akceptacji ze strony swoich zwierzchników, co znacznie skraca proces publikacji np. postu. Jest to też powód, dla którego często te wypowiedzi są ostrzejsze, odwołują się do emocji, dzięki czemu mają większe zasięgi i są bardziej przekonywujące. Jednocześnie, należy zauważyć, że media społecznościowe często wykorzystywane są do prowadzenia wymiany negatywnych poglądów – nie jest to miejsce do wypracowywania kompromisu czy dyskusji.

Podczas prowadzonych rozmów niewiele z organizacji nie wskazała na problemy w tym zakresie, a wręcz niektóre uważają, że media społecznościowe są już przeładowane treściami i należałoby tworzyć platformy zbierające informacje nt. prowadzonych działań ekologicznych, tak, aby ich odbiorcy mogli świadomie wybierać to, co jest dla nich interesujące. Inna organizacja wskazała, że pomimo dużych zasięgów i tak najważniejszy jest dla nich kontakt osobisty. Jeden z rozmówców wspomniał, że używa facebook’a tylko informacyjnie, a nie aby zwiększać zasięgi, raz zainwestował w to fundusze, ale w normalnych warunkach nie ma na to pieniędzy.

Jednym z aspektów, który pojawił się w rozmowach było pozyskiwanie darczyńców za pomocą mediów społecznościowych. Rozmówca wskazał, że brakuje w ich organizacji takich nowoczesnych działań, które są wykorzystywane przez duże, międzynarodowe organizacje, mających na celu właśnie aktywizację i fundraising. Zauważono, że przygotowanie w ramach właśnie w ramach cyberaktywizmu, włączaniu wolontariuszy w działania w social mediach, pozyskiwaniu darczyńców poprzez np. aplikacje czy zbiórki internetowe, byłoby bardzo przydatne.

W czasie jednej rozmowy, zwrócono także uwagę na nie do końca wykorzystany potencjał takich kanałów jak Instagram czy Twitter. Wskazano, że do tego celu pożądane byłoby wzmocnienie takich umiejętności jak obsługa prostych, bezpłatnych programów graficznych, szczególnie w dobie w której żyjemy zalewani przez ilość informacji. Grafiki mogłyby być formą, która będzie łatwiej przystępna dla potencjalnych odbiorców. Innym kanałem, który wspomniano jako nowy i taki, który jest wykorzystywany przez niektóre organizacje i również mógłby być ciekawym sposobem przekazywania informacji, są podcasty. Ewentualne szkolenie w takim zakresie mogłoby zwiększyć zasięgi organizacji oraz urozmaicić ich kanały komunikacji.

Należy też zauważyć, jak już zostało to wspomniane, że obecnie istnieje wiele źródeł, skąd można czerpać wiedzę nt. prowadzenia działań w mediach społecznościowych – promowanie wydarzeń, prowadzenie własnego konta na Instagramie itp.

**Dbanie o wizerunek organizacji**

Ponad połowa (6) organizacji wskazała również, że wysoko oceniają umiejętności swoich przedstawicieli w zakresie **dbania i budowania wizerunku organizacji oraz jej promocji**. Tylko jedna osoba wskazała, że działania i zachowania jej współpracowników są bliższe stwierdzeniu: *Członkowie mojej organizacji mają niską świadomość tego jak ich zachowania i wypowiedzi mogą wpływać na postrzeganie całej organizacji. Nie biorą odpowiedzialności za wspólne budowanie pozytywnego obrazu organizacji*.Osiem podmiotów uważa tę umiejętność za istotną i bardzo istotną dla rozwoju organizacji.

Wykres 17. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *dbanie i budowanie wizerunku organizacji, promocja organizacji*

*Źródło: opracowanie własne.*

Profesjonalne organizacje pozarządowe wiedzą jaki mają wizerunek, wiedzą jakie są ryzyka komunikacyjne, jak im zapobiegać, wiedzą że lepiej próbować się dogadywać z drugą stroną nawet jeśli nie mają o niej najlepszego zdania. Natomiast w przypadku organizacji aktywistycznych nie ma takiego poczucia, że odpowiadają własnym wizerunkiem i to jak są postrzegani wpływa na oglądanie całej organizacji. Nie ma to dla nich specjalnego znaczenia, że będą postrzegani jako radykałowie, jako osoby nastawione na konflikt, z którymi nikt potem nie chce rozmawiać. Duże organizacje ostrożniej podchodzą do tych kwestii. Aktywiści napędzani są emocjami a nie chłodną analizą, nie wiedzą lub często nie zdają sobie sprawy z tego, że ich działania przekładają się też na postrzeganie organizacji ekologicznych w ogóle, co w efekcie może utrudniać ich pracę. Biorąc pod uwagę ten aspekt to w części organizacji przydatne byłoby szkolenie z tego zakresu, ale najpierw należałoby zmienić nastawienie i chęć do wzięcia udziału w tego typu szkoleniach.

Jedna organizacja w rozmowie stwierdziła, że ostatnio przeżywa kryzys wizerunkowy i że pomoc w zakresie promocji wizerunku, ale także samej komunikacji kryzysowej, szczególnie ważnej w dbaniu o wizerunek byłaby bardzo pomocna.

**Wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych**

Podobne wskazania dotyczyły **umiejętności zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych –** również ponad połowa oceniła je wysoko i bardzo wysoko. Jednocześnie trzy podmioty nisko i bardzo nisko oceniły poziom wiedzy swoich członków w zakresie tego, w jaki sposób funkcjonują instytucje publiczne, jakie są zakresy kompetencji poszczególnych podmiotów oraz zależności/podległości między różnymi jednostkami. W tym przypadku dwie organizacje uznały, że nie ma ona istotnego znaczenia dla rozwoju organizacji i prowadzonych działań.

Wykres 18. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych*

*Źródło: opracowanie własne.*

Brak wiedzy nt. specyfiki działania administracji publicznej jest bardziej widoczny wśród organizacji aktywistycznych i mniejszych organizacji pozarządowych. Duże i średnie organizacje pozarządowe mają już doświadczenie w pracy z instytucjami publicznymi, wiedzą do kogo skierować pismo, jaki jest czas na odpowiedź, do kogo należy się odwołać. Niezależnie od wielkości danej inicjatywy/organizacji, jeśli tej wiedzy nie ma, to bardzo szybko te podmioty zdobywają niezbędne informacje. Jednocześnie same organizacje wskazują, że nie widać rażących przykładów na to, żeby ktoś nie wiedział jak poradzić sobie w kontaktach z urzędem. Bardzo często organizacje/inicjatywy nie mają też wyboru i muszą szybko się dokształcić, gdyż w innym przypadku nie są traktowani poważanie przez Lasy Państwowe, albo są wprost wprowadzani w błąd.

Jeden z rozmówców stwierdził, że w jego przypadku odczucia są takie, że taka wiedza nie jest potrzebna, bo decyzje o ewentualnej ochronie przyrody są bardzo polityczne, że de facto liczą się tylko układy i gry interesów i że przyroda jest zawsze na ostatnim miejscu. W związku z tym, żadna wiedza nie ma wpływu na to jak skuteczna będzie dana organizacja.

**Efektywne pozyskiwanie środków i związana z tym umiejętność pisania wniosków, a następnie kierowanie projektem**

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji pozarządowych jest umiejętność **efektywnego pozyskiwania środków finansowych** na realizowane działania. Połowa organizacji oceniła swój poziom kompetencji w tym zakresie jako wysoki i bardzo wysoki, co oznacza, że szukają one możliwości współpracy z innymi podmiotami, śledzą ogłaszane konkursy w ramach różnych programów czy to krajowych czy unijnych, pozyskują sponsorów. Dwie organizacje potrzebują w tym zakresie wsparcia. Jest to według organizacji jedna z istotniejszych kompetencji, które powinni posiadać członkowie organizacji pozarządowych – średnia z ocen wszystkich respondentów wyniosła 4.

Wykres 19. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *efektywne poszukiwanie źródeł finansowania*

*Źródło: opracowanie własne.*

Z kwestią finansowania projektów wiąże się również **umiejętność pisania wniosków grantowych**. W tym przypadku połowa oceniła swoje umiejętności jako dobre, wskazując, że wnioski grantowe są wysoko oceniane i często udaje się im pozyskać dofinansowanie na realizację projektów. Dwie organizacje określiły swój poziom umiejętności w tym zakresie jako bardzo niski, a jedna wskazała, że nigdy nie starała się o pozyskanie grantu. Podobnie jak powyżej opisana umiejętność – również zdolności do pozyskania grantu są istotne dla przedstawicieli organizacji pozarządowych – średnia ocena istotności w tym zakresie wyniosła 4,1.

Wykres 20. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność pisania wniosków grantowych*

*Źródło: opracowanie własne.*

Kolejną kwestią ważną dla sprawnego działania organizacji pozarządowej jest **umiejętność odpowiedniego zarządzania i kierowania projektem** – w tym przypadku zdania są bardziej podzielone. Cztery podmioty wysoko oceniły umiejętności koordynacyjne członków swojej organizacji, 4 określiły ten poziom jako średni, a dwie jako niski i bardzo niski, co oznacza, że co do zasady w tych organizacjach brakuje osób, które mogłyby pełnić funkcję koordynatora, poza osobą zarządzającą podmiotem. Sześć organizacji wskazało, że umiejętności związane z koordynacją projektu są istotne i bardzo istotne, ale jednocześnie 3 uznały, że są one mniej ważne niż pozostałe.

Rozmówcy wskazują na trudności związane z pisaniem wniosków i pozyskiwaniem grantów. Niektórzy zauważają, że we wcześniejszych latach były w tym zakresie dużo bardziej skuteczne. Na zmianę na pewno ma wpływ ogólne nastawienie władz rządowych do realizacji działań podejmowanych przez organizacje ekologiczne oraz większa konkurencja wśród organizacji pozarządowych.

Niektóre zwracają uwagę na to, że powoli zaczynają się specjalizować w pisaniu wniosków, ale dostęp do grantów jest i tak utrudniony ze względu na brak ludzi o odpowiednich kompetencjach. Brak osób zaangażowanych do pracy – zarówno wolontariuszy, jak i osób mogących podjąć się pracy, czy włączyć się w działania organizacji – brakuje osób z inicjatywą, co przekłada się w praktyce na działalność jednej osoby, która ma ograniczone możliwości w kwestii składania, rozliczania i prowadzenia grantów. Trudnością w tym zakresie są także procedury ograniczające zdobycie grantu przez oddolną inicjatywę/nieformalną organizację pozarządową. Co więcej często konkursy grantowe nastawione są na realizację wydarzeń, pikników, a nie fachowe działania.

Organizacje wskazują na niestabilne źródła finansowania – brak środków, na realizację swoich działań np. związanych z wykupem lasu/ziemi, brak źródeł finansowania fachowych ekspertyz, problem z pozyskiwaniem darczyńców indywidualnych oraz z finansowaniem pozycji takich jak specjalista ds. fundraisingu i marketingu.

Część z bardziej doświadczonych organizacji stosuje inne metody pozyskiwania środków zewnętrznych – współprace z różnymi podmiotami, sponsorzy, darczyńcy, czy też prowadzenie działalności gospodarczej. Mniejsze organizacje dodają, że właśnie takiej wiedzy i szkoleń w tym zakresie potrzebują.

W jednej z rozmów dodatkowo wybrzmiał bardzo wyraźnie problem ciągłości finansowania. Fakt, że często finansowanie jest ograniczone w czasie wpływa na cały szereg pozostałych kwestii, to znaczy planowanie długofalowe, budowanie strategii, stałe zatrudnienie pracowników oraz aspekty takie jak poczucie stabilności oraz możliwości rozwoju. Dodatkowo, wspomniano, że w przypadku mniejszych organizacji fakt ‘grantozy’ zmusza te podmioty do zmiany profilu działalności, po to, by dopasować się i pozyskać konieczne dla funkcjonowania środki finansowe.

**Procedury i procesy w organizacjach pozarządowych**

Z tym aspektem wiąże się również **umiejętność organizacji spotkań** czy innych wydarzeń. Co potwierdzają odpowiedzi udzielone przez poszczególne organizacje, zbieżne do tych wskazanych w ocenie umiejętności związanej z koordynacją projektu, przygotowaniem harmonogramu i budżetu projektu. Respondenci wskazali tę umiejętność za jedną z najbardziej istotnych (średnia ocen 3,8 – 8 osób wskazało na wysoki stopień istotności).

Wykres 21. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *organizacja spotkań*

*Źródło: opracowanie własne.*

Wykres 22. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *koordynacja projektu, przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu, zdobywanie sprzętu koniecznego dla działalności organizacji*

*Źródło: opracowanie własne.*

Połowa organizacji wskazuje, że wiele elementów związanych z funkcjonowaniem organizacji ma ustalone zasady czy procedury. Ułatwia to im realizowanie różnych projektów jak i współpracowanie wewnątrz organizacji. Tylko dwie nisko oceniły swoje kompetencje w zakresie **określania zasad i przepisów funkcjonowania organizacji**, a jedna wskazała, że do tej pory nie miała wypracowanych żadnych zasad czy przepisów określających sposób funkcjonowania organizacji. Trzy podmioty wskazały, że ta umiejętność jest mało istotna dla rozwoju organizacji. Na brak potrzeb w zakresie określenia procedur czy zasad funkcjonowania organizacji głównie wskazują inicjatywy społeczne, które skupione są wokół określonej idei i nie tworzą organizacji, która ma zatrudniać nowe osoby czy realizować projekty grantowe, dlatego na tym etapie przedstawiciele tej grupy nie widzą powodów, dla których coś miałoby się zmienić w tym zakresie.

Wykres 23. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *określenie zasad i przepisów funkcjonowania organizacji*

*Źródło: opracowanie własne.*

Część mniejszych organizacji zauważa potrzebę wypracowania procesów w pewnych dziedzinach funkcjonowania swojej organizacji. Głównie dotyczy to takich aspektów jak HR (zapewnienie odpowiednich warunków pracy zgodnych z przepisami prawa), kwestie administracyjno-księgowe, rozliczanie projektów, prowadzenie biura.

Duże organizacje często działają jak korporacje, co do pewnego momentu jest pozytywne i pomaga, sprzyja skuteczności działania, ale w pewnym momencie dochodzi do zbytniej biurokratyzacji. Z jednej strony pozwala to zachowanie jasnego podziału zadań, dzięki czemu osoby zajmujące się sprawami merytorycznymi nie muszą zajmować się kwestiami proceduralnymi. Jednak w pewnym momencie te kwestie proceduralne zaczynają być istotniejsze niż kwestie merytoryczne.

W jednej rozmowie wspomniano, że pewne procedury są konieczne ze względu na wymogi przy składaniu wniosków o granty czy innego rodzaju finansowanie. Uznano, że takie procedury są pomocne w funkcjonowaniu organizacji i są już dobrze ugruntowane. Z drugiej strony wskazano, że brakuje procedur związanych z takimi aspektami jak np. mobbing. Badany stwierdził, że wiele się o tym mówi i jest świadomość w środowisku, ale procedury w tym zakresie nie są wykształcone.

W przypadku organizacji spotkań, mniejsze organizacje mają małe zasoby, dlatego np. nie organizują większych spotkań, debat itp. – często współpracują w tym zakresie z osobami z zewnątrz, dlatego trudno mówić tu o rozwoju kompetencji w tym zakresie.

Z rozmów wynika, że inicjatywy oddolne nie potrzebują wprowadzania określonych procedur czy schematów działania np. związanych z organizacją spotkań. W obecnym momencie osoba, która jest zainteresowana przygotowaniem wydarzenia jednocześnie odpowiada za jego realizację i robi to zgodnie z posiadaną wiedzą i umiejętnościami. Skala ich działania i etap ich rozwoju nie wymaga tworzenia zasad. Sytuacja ta może się zmienić, jeśli będą chcieli w większym stopniu sformalizować swoją działalność.

Umiejętnością, która parokrotnie pojawiła się podczas rozmów z przedstawicielami mniejszych organizacji, a którą uznali za wartą rozwinięcia jest również organizacja własnego czasu. Badani wskazywali na natłok obowiązków, często pracę na dwie zmiany, co powoduje tym większe zmęczenie i przekłada się na mało efektywną pracę. Wspomniano, że może w przypadku lepszego zaplanowania, rozłożenia priorytetów zamierzoną pracę wykonano by skuteczniej.

Z większości rozmów wynika, że głównymi narzędziami do koordynacji projektów czy spotkań są emaile. Oprócz tego rozmówcy korzystają z narzędzi takich jak ZOOM do spotkań, rozmów telefonicznych i czasami spotkań stacjonarnych, nie wspomniano jednak o bardziej zaawansowanych narzędziach czy aplikacjach służących do efektywnej komunikacji w zespole czy zarządzania projektem. Wskazano, że w niektórych większych organizacjach wykorzystywany jest Slack i uznano, że wprowadzenie takiego narzędzia mogłoby przynieść bardziej efektywną komunikację czy to w obrębie organizacji czy w danym projekcie współorganizowanym przez wiele podmiotów. Jedna z organizacji wspomniała, że przymierza się powoli do korzystania z jednego bardziej zaawansowanego narzędzia, jednak ze względu na fakt, że w mentalności wielu pracowników email jest nadal podstawowym kanałem komunikacji, idzie to dość opornie.

**Wolontariat i rozwój pracowników**

Najmniej rozwinięte kompetencje organizacyjne wśród przedstawicieli członków organizacji pozarządowych dotyczą **pozyskiwania nowych wolontariuszy** oraz **dbania o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników**. W obu przypadkach 4 podmioty oceniły poziom osiągniecia tych kompetencji jako niski i bardzo niski, a dwa wskazały, że w ogóle nie posiadają w tym zakresie kompetencji. Jednocześnie są to umiejętności o najmniejszej istotności dla organizacji pozarządowych (średnia ocen odpowiednio 3,5 i 3,6).

Wykres 24. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *kompetencje z zakresu poszukiwania nowych wolontariuszy*

*Źródło: opracowanie własne.*

Wykres 25. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *dbanie o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników*

*Źródło: opracowanie własne.*

Niższy poziom rozwoju tych kompetencji wynika, w szczególności wśród mniejszych organizacji pozarządowych, z braku odpowiednich zasobów ludzkich do pracy. Jednym z najczęściej powtarzanych problemów związanych z rozwojem organizacji jest brak osób, w szczególności takich, które umiałyby pozyskiwać środki finansowe, posiadały umiejętność koordynowania, prowadzenia organizacji, pisałyby wnioski projektowe, rozliczałyby projekty i prowadziły księgowość. Brak tych osób, w pewnym stopniu wynika z sytuacji na rynku pracy, ale dużo bardziej istotna w tym kontekście jest kwestia braku środków finansowych i projektowy tryb działania organizacji (możliwość utworzenia stanowiska związana jest liczbą etatów określonych w projekcie oraz długością jego finansowania). W związku z tym bardzo często osoby zaangażowane w działalność na rzecz organizacji pracują 7 dni w tygodniu, zdarza się, że są na skraju wypalenia, realizują duże projekty, praktycznie bez wsparcia. Są to osoby „od wszystkiego”, które nie mają czasu na dodatkowe szkolenia i nie chcą brać na siebie dodatkowego zadania. Niektóre osoby działają w kilku organizacjach, ale nie ze względu na fakt, że środki finansowe z jednej organizacji nie są wystarczające, ale ze względu na brak osób o odpowiednich kwalifikacjach.

W jednej z rozmów przedstawiono problem braku fachowej wiedzy przyrodniczej i umiejętności posługiwania się profesjonalnym językiem środowisko. Ten aspekt pojawia się szczególnie w przypadku organizacji, których aspekt ochrony przyrody jest jednym z wielu celów działania.

Innym elementem z zakresu kwalifikacji pracowników, który w ostatnich latach się nie rozwija jest wiedza na temat bezpieczeństwa w sieci. W związku z często dużymi budżetami i projektami o znaczeniu politycznym oraz takimi, które budzą kontrowersje rozmówczyni zauważyła, że warto byłoby podnieść kompetencje pracowników właśnie w tym zakresie.

# Wnioski i rekomendacje

1. Należy zwrócić uwagę na fakt, że istnieje różny poziom rozwoju kompetencyjnego poszczególnych organizacji pozarządowych, różnią się one od siebie charakterem działania, stopniem profesjonalizmu czy zainteresowaniami lub standardami działania. W związku z tym faktem może istnieć potrzeba opracowania programu szkoleniowego dostosowanego do różnego poziomu umiejętności osób działających w tych organizacjach. Np. szkolenia z zakresu poszczególnych kompetencji na poziomie podstawowym jak i bardziej zaawansowanym.
2. Można stwierdzić, że obecnie dostępna jest szeroka oferta szkoleniowa dedykowana przedstawicielom organizacji pozarządowych. Wiele podmiotów nie korzysta z tego typu szkoleń ze względu na brak czasu, ograniczone zasoby kadrowe czy brak zdefiniowanych potrzeb w tym zakresie lub odległe miejsce szkolenia od obszaru działania. Dlatego w kontekście tworzenia oferty wsparcia warto też komunikować korzyści płynące z rozwoju własnych kompetencji jak i oferować formy szkoleń dostosowane do potrzeb odbiorców: oprócz spotkań stacjonarnych warto oferować szkolenia on-line, webinaria itd.
3. Zauważono, że część przedstawicieli organizacji pozarządowych posiada własne silne przekonania o słuszności swoich decyzji i zachowań, a ich podejście niekiedy można uznać za bezkompromisowe. Problemów w skuteczności komunikacji nie upatrują w posiadanych przez siebie kompetencjach lecz w stronie przeciwnej, z którą muszą się mierzyć na co dzień i brakiem ich otwartości na zgłaszane postulaty. Próby nakłaniania do innego rodzaju zachowań lub zapraszanie do współpracy z organizacjami posiadającymi mniej skrajne lub kompromisowe podejście może się wiązać z brakiem ich zaufania oraz dystansem do takich działań. W takiej sytuacji warto rozważyć działanie oparte na współpracy z sojuszniczymi organizacjami, które mogą stanowić wsparcie przy nawiązywaniu współpracy. Istotne może też być nawiązywanie współpracy przy prowadzeniu szkoleń z osobami, przedstawicielami organizacji uznawanymi za autorytety w danej dziedzinie. Innym rozwiązaniem może być udzielenie konkretnego wsparcia (obejmującego w tym np. szkolenia w zakresie kompetencji społecznych) przy okazji konkretnych przypadków/zdarzeń związanych z ochroną obszarów leśnych.
4. W niektórych przypadkach przygotowanie wyłącznie oferty szkoleniowej dla wybranych podmiotów może zostać uznane za zbyt mało atrakcyjne. Dlatego tak jak wspomniano wcześniej warto zastanowić się nad utworzeniem, przy współpracy z innymi organizacjami, grupy wsparcia – z ofertą zarówno w zakresie szkoleń, wsparcia psychologicznego jak i prawnego oraz prowadzenia wymiany myśli, informacji czy doświadczeń. Gdzie działania mogłyby odnosić się do aktualnie utworzonych koalicji, konkretnych wydarzeń czy tematów związanych z ochroną obszarów leśnych.
5. Z uwagi na fakt, że odbiorcami planowanych działań mogą być osoby o zróżnicowanych poglądach, różnym doświadczeniu, reprezentujące organizacje na różnym poziomie rozwoju, zróżnicowane finansowo to oferta szkoleniowa może nie być dla wszystkich atrakcyjna. W takiej sytuacji warto wypracować standardy działania dotyczące różnych aspektów kompetencyjnych (najlepiej przy współpracy z innymi organizacjami, oparte na dobrych przykładach z Polski i ze świata) oraz próbować przekazywać wiedzę i doświadczenie podczas wspólnie podejmowanych inicjatyw, przekazując w ten sposób sprawdzone rozwiązania.
6. Zauważono, że barierą może być podejście organizacji zbytnio nastawione na konkurencję i rywalizację z innymi podmiotami, co w efekcie może utrudniać współpracę oraz wymianę doświadczeń.
7. Aspektem, który wyłania się z większości rozmów, a który wydaje się być kluczowy dla skutecznego działania w środowisku organizacji ekologicznych jest dobrze prowadzony networking. Szczególnie z rozmów z osobami, które długo pracują w tym sektorze wynika, że pracuje im się z dużą łatwością, ponieważ są dobrze rozeznani w temacie tego jakie są kompetencje i obszary działania innych organizacji, do kogo mogą się zwrócić z prośbą o pomoc czy wsparcie w organizacji jakiegoś wydarzenia, protestu, zawiązania koalicji. Być może dla rozwoju mniejszych podmiotów lub takich, które dopiero rozpoczynają swoją działalność wsparciem byłaby organizacja wydarzeń networkingowych, dzięki którym mogłyby poznać środowisko, wymienić doświadczeniami, wspólnie ponarzekać na niesprzyjające warunki pracy a co najważniejsze, zbudować wspólny front, strategie i daleko sięgające plany.
8. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że zainteresowaniem może się cieszyć tworzenie grup wsparcia dla członków organizacji, które znajdują się „na pierwszej linii” w kontekście ochrony lasów. Przedstawiciele tych organizacji są narażeni na ataki przeciwników oraz często w różnym świetle są przedstawiani przez opinię publiczną. Ich działaniom może towarzyszyć duży stres, poczucie niesprawiedliwości, napiętnowania. W takiej sytuacji pomocne może się okazać wsparcie ze strony innych organizacji, które pomoże zbudować poczucie współdziałania przy okazji możliwa będzie wymiana doświadczeń oraz wiedzy, co przełoży się na wzrost poszczególnych kompetencji.
9. Z pozyskanych w czasie badania informacji wynika, że duża część organizacji pozarządowych nie do końca efektywnie działa w zakresie tworzenia pozytywnego wizerunku zarówno wśród społeczności lokalnej jak i szerzej – wśród opinii publicznej. Często organizacje nie posiadają umiejętności lub zasobów niezbędnych do nawiązywania współpracy z innymi organizacjami, przedstawicielami mediów czy z lokalną społecznością. Podnoszenie kompetencji w tym zakresie wydaje się szczególnie istotne. Niejednokrotnie konieczna wydaje się zmiana podejścia i w większym stopniu otwarcie organizacji na lokalną społeczność i innych interesariuszy oraz budowanie z nimi relacji również w formie budowania relacji poprzez narzędzia internetowe.
10. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że największe potrzeby przedstawicieli organizacji pozarządowych i lokalnych działaczy dotyczą następujących kwestii:
11. Budowania szerokiego poparcia, uwzględniającego relacje ze społecznością lokalną, innymi działaczami, politykami, przedstawicielami mediów, związanych z daną inicjatywą.
12. Prowadzenia skutecznych negocjacji, szczególnie w sytuacji nierównomiernie rozłożonych sił, z partnerem, który identyfikuje się jako organizacja silniejsza i bardziej sprawcza.
13. Umiejętności radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, związanym z tym stresem, nagonką medialną czy próbami marginalizowania i wyśmiewania poszczególnych osób lub całych organizacji, a także umiejętności obrony własnych praw i wizerunku.
14. Umiejętności sprawnego komunikowania spraw, własnego stanowiska, zarówno wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz w celu skutecznego zainteresowania danym tematem oraz budowania poparcia.
15. Efektywnego poszukiwania źródeł finansowania organizacji i swoich działań, w tym także pisania wniosków grantowych czy zdobywania wiedzy o istniejących sposobach pozyskiwania środków.
16. Sprawnej organizacji czasu pracy, zarządzania strategicznego i budowania całościowej wizji danego podmiotu.

# Załączniki

## Załącznik 1. Wykaz kompetencji wraz z opisem

Respondenci w trakcie badania będą oceniali poziom poszczególnych kompetencji w skali od 0 do 5. Poniżej znajduje się proponowany zestaw kompetencji społecznych i organizacyjnych, które powinien posiadać przedstawiciel organizacji pozarządowych/lider społeczny do sprawnego działania organizacji i prowadzenia rozmów z innymi podmiotami z opisami dla wartości skrajnych.

Tabela 1. Opis osiągnięcia określonego poziomu poszczególnych kompetencji społecznych

| Lp. | Kompetencje społeczne | Poziom | Opis |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Umiejętność komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Podejmowanie działań umożliwiających efektywny przepływ informacji w zespole, pomiędzy zespołami oraz z zewnętrznym otoczeniem organizacji jak również kreowanie wizerunku organizacji w określonym obszarze |
| 0 (brak umiejętności) | Chaos komunikacyjny, brak jasno ustalonych kanałów komunikacji, liczne bariery w komunikacji werbalnej i niewerbalnej |
|  | Umiejętność autoprezentacji | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność strategicznego przekazania informacji o sobie samym. Kreowanie poprzez swój wizerunek oraz sposób komunikacji, postawy wzbudzającej zaufanie wśród współpracowników oraz partnerów, z którymi współpracuje organizacja. |
| 0 (brak umiejętności) | Nieznajomość technik autoprezentacji, niski poziom samooceny, brak budowania odpowiedniego wizerunku organizacji. |
|  | Asertywność | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność komunikowania się w sposób otwarty, bezpośredni z zachowaniem swoich granic oraz granic swoich rozmówców. Postawa asertywna pozwala na stawianie sobie realistycznych celów. |
| 0 (brak umiejętności) | Skrywanie i tłumienie emocji, brak umiejętności wyrażenia swojego sprzeciwu w sposób nienaruszający uczuć drugiej strony. |
|  | Budowanie zespołu  i praca w zespole | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Budowanie zespołu – stworzenie zespołu osób o potrzebnych kompetencjach, realizowanie zadań w sposób prowadzący do wzrostu efektywności oraz podnoszenia kompetencji całego zespołu.  Praca w zespole – umiejętność współpracy z innymi członkami zespołu, współtworzenie go poprzez indywidulany wkład każdej z osób z zespołu oraz ponoszenie odpowiedzialności za wspólnie podjęte decyzje. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak tworzenia wspólnego stylu myślenia, wyznaczania jednego kierunku działania, izolowanie się poszczególnych osób, brak zachęcania do realizacji wspólnych celów, rywalizowanie między poszczególnymi osobami w grupie, nie zwracanie uwagi na spostrzeżenia innych osób w grupie, nie dzielenie się swoimi wynikami prac. |
|  | Umiejętność przewodzenia innym osobom | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność wykorzystania swoich kompetencji z zakresu komunikacji, współpracy z innymi, podejmowania decyzji, motywowania pracowników. Dodatkowo osoba, która przewodzi innym powinna posiadać m.in. następujące cechy: samoświadomość, odwagę, pokorę, empatię, optymizm, charyzmę. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak umiejętności przywódczych, brak umiejętności wyłonienia liderów w zespołach, nieosiąganie razem z zespołem zakładanych rezultatów. |
|  | Umiejętność doradzania innym | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność udzielania porady, wskazywania sposobu postępowania w jakiejś sprawie. Wspieranie innych osób w rozwiązywaniu różnorodnych problemów, pomaganie innym dzięki zmianie sposobu myślenia, postawy oraz sposobu podejmowania decyzji. Doradzanie może pomagać innym w wydobywaniu własnego potencjału, mimo trudnych warunków zewnętrznych. |
| 0 (brak umiejętności) | Udzielanie porad w zakresie podstawowych problemów, ale często w nieodpowiedni, nieoczekiwany sposób (nietaktowny, deprecjonujący) przez osoby, które nie są uważane za specjalistów w danej dziedzinie. |
|  | Umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność nawiązywania współpracy z innymi podmiotami w sposób przynoszący korzyści dla nas oraz pozostałych stron. Współpraca opiera się na partnerstwie, szacunku oraz zaufaniu co przekłada się na długotrwałą relację. |
| 0 (brak umiejętności) | Umiejętność współpracy z podmiotami, które nie stanowią znaczącej wartości dla organizacji. |
|  | Umiejętność wypracowywania kompromisu, umiejętność negocjowania | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność wypracowania stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki dążeniu do zrozumienia opinii innych osób, przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, przekonywania innych do weryfikacji własnych sądów oraz rozpoznawania najlepszych propozycji. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak umiejętności negocjowania i osiągania kompromisu. Nastawienie na osiągnięcie swoich celów bez próby rozmów z drugą stroną. |
|  | Umiejętność wywierania wpływu na innych | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność korzystania z odpowiednich taktyk odwołujących się do specyfiki człowieka oraz reguł rządzących życiem społecznym. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak umiejętności wywierania wpływu na innych. |
|  | Umiejętność definiowania problemów | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętność rozpoznania sytuacji problemowej, przeprowadzenia analizy, określenia słabych i mocnych stron danej sytuacji, oraz szczegółowego opisania problemu. |
| 0 (brak umiejętności) | Umiejętność rozpoznawania oraz definiowania tylko podstawowych problemów. |
|  | Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Określenie, gdzie faktycznie leży problem – źródło konfliktu. Spojrzenie na sytuację z perspektywy drugiej strony. Poszukiwanie rozwiązań na zakończenie/złagodzenie sytuacji konfliktowej. Panowanie nad swoimi emocjami w sytuacji konfliktowej. |
| 0 (brak umiejętności) | Negatywne reagowanie na sytuacje konfliktowe, konfrontacje bądź unikanie rozwiązania sytuacji konfliktowej. Emocjonalne reagowanie na pojawiające się problemy. |
|  | Konstruktywne radzenie sobie z krytyką | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Zachowanie spokoju przy odbiorze krytyki. Umiejętne rozróżnianie konstruktywnej krytyki od obrażania. Wyciąganie wniosków na podstawie krytyki i umiejętność przyznania się do błędu. |
| 0 (brak umiejętności) | Emocjonalne reagowanie na krytykę, stanie na swoim stanowisku za wszelką cenę nawet jeśli dana osoba popełniła błąd. |
|  | Radzenie sobie z własnymi emocjami i umiejętność współodczuwania (zrozumienia drugiej strony) | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Wykazywanie się empatią, umiejętne rozpoznawanie własnych emocji i praca nad nimi pozwalająca na efektywne działanie w zespole, skuteczne prowadzenie rozmów. Dopasowanie stylu i formy rozmowy do odbiorcy oraz sytuacji. |
| 0 (brak umiejętności) | Stawianie siebie i swoich interesów na pierwszym miejscu. Trudności w zrozumieniu i radzeniu sobie ze swoimi emocjami objawiające się często skrajnymi rekcjami np. wybuchami agresji bądź euforii. |
|  | Elastyczność | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Bardzo szybkie i łatwe dostosowanie się do zmieniających warunków pracy i otoczenia. Wysoki poziom dostosowania się do rozmówcy/klienta/współpracownika i do jego potrzeb. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak elastyczności. Myślenie szablonowe. Brak umiejętności dostosowania się do rozmówcy. Brak podejmowania próby zrozumienia drugiej strony. Działanie według określonych schematów. |

Tabela 2. Opis osiągnięcia określonego poziomu poszczególnych kompetencji społecznych

| Lp. | Kompetencje organizacyjne | Poziom | Opis |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Organizacja spotkań | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Organizowanie spotkań, szkoleń, konferencji wymagających skoordynowanych działań na różnych płaszczyznach. Umiejętność przygotowania spotkania zarówno pod kątem logistycznym (zapewnienie odpowiedniej sali, wyposażenia, transportu dla uczestników itp.) jak i merytorycznym (scenariusz spotkania, agenda spotkania) oraz skuteczna rekrutacja uczestników. |
| 0 (brak umiejętności) | Spotkania organizowane w sposób chaotyczny, bez odpowiedniego przygotowania, bez scenariusza, bazy uczestników itp. Brak wypracowanych standardów w tym zakresie. |
|  | Wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Efektywne wykorzystywanie możliwości i narzędzi, jakie dają media społecznościowe przekładające się na liczbę odbiorców wysyłanych komunikatów. Dostosowanie pod względem treści i języka przekazów do odpowiednich grup odbiorców. |
| 0 (brak umiejętności) | Korzystanie wyłącznie z tradycyjnych form przekazu. |
|  | Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania. Proaktywne nastawienie do możliwości znalezienia środków na realizację projektów. Podejmowanie współpracy z różnymi podmiotami i instytucjami w tym zakresie. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak wiedzy nt. źródeł pozyskania dodatkowych środków na realizację projektów. |
|  | Umiejętność pisania wniosków grantowych | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Umiejętne dostosowanie zapisów projektów do wymagań regulaminów konkursowych. Duża kreatywność i umiejętność przekonania, zainspirowania osób oceniających istotnością i potrzebą realizacji danego projektu. Określenie w sposób jasny i klarowany celu projektu i sposób jego realizacji. Racjonalne określenie zasobów (ludzkich, organizacyjnych, technicznych, finansowych) niezbędnych do realizacji projektu |
| 0 (brak umiejętności) | Brak wiedzy i umiejętności odnośnie jak i gdzie można pozyskać grant. |
|  | Koordynacja projektu, przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu, zdobywanie sprzętu koniecznego dla działalności organizacji | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Dzielenie projektu na mniejsze zadania, określanie czasu i kolejności realizacji poszczególnych zadań, tworzenie harmonogramu i budżetu projektu oraz efektywne zarządzanie nimi, rozdzielanie zadań między członków organizacji, określanie i pozyskiwanie niezbędnych zasobów do realizacji projektu, optymalizacja wykorzystywanych zasobów , wypracowywanie planów awaryjnych. |
| 0 (brak umiejętności) | Wykonywanie zadań powierzonych przez podwładnego. |
|  | Dbanie i budowanie wizerunku organizacji, promocja organizacji | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji, tak aby wyróżniać się wśród innych podmiotów, budowanie odpowiednich przekazów i komunikatów na zewnątrz, wykorzystywanie odpowiednich narzędzi do promocji organizacji skierowanych do konkretnych grup odbiorców, stosowanie trafnych technik marketingowych, budowanie strategii wizerunkowej organizacji. |
| 0 (brak umiejętności) | Niska świadomość wpływu indywidualnej jednostki na budowanie obrazu całej organizacji; działania nieuwzględniające wpływu działań jednostki na wizerunek organizacji. |
|  | Określenie zasad i przepisów funkcjonowania organizacji | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Standaryzacja i określenie procedur dla większości dziedzin funkcjonowania organizacji pozwalająca na sprawne zarządzanie organizacją. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak wypracowanych standardów w zakresie funkcjonowania organizacji. Każdy członek organizacji działa według własnego schematu. Brakuje określenia ról w organizacji, podziału odpowiedzialności, podstawowych procedur. |
|  | Umiejętność zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Wiedza ekspercka, praca bez potrzeby nadzoru obejmująca szeroki, kompleksowy zakres zagadnień. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak wiedzy temat funkcjonowania instytucji publicznych i umiejętności zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska. |
|  | Kompetencje z zakresu pozyskiwania nowych wolontariuszy | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Wypracowane procedury pozyskiwania i utrzymywania wolontariuszy polegające na przygotowaniu organizacji do współpracy z wolontariuszami, przygotowanie oferty i jej promocja, współpraca z wolontariuszami i zapewnienie odpowiedniego poziomu ich motywacji. |
| 0 (brak umiejętności) | Angażowanie do pracy wolontariackiej przypadkowych osób, brak zadbania o odpowiednie relacje z wolontariuszami. |
|  | Dbanie o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników | 5 (bardzo wysoki poziom umiejętności) | Dokonywanie wieloaspektowej i kompleksowej analizy i oceny pracy podwładnych oraz udzielanie im konstruktywnej informacji zwrotnej, wspieranie rozwoju pracowników, dostosowanie oferty szkoleniowej do potrzeb pracowników. |
| 0 (brak umiejętności) | Brak wiedzy i umiejętności z zakresu oceny pracowniczej i dostosowania do niej planów rozwojowych pracowników. |

## Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety CAWI

**Badanie wśród organizacji i inicjatyw ekologicznych zajmujących się ochroną obszarów leśnych**

Szanowni Państwo,

zwracamy się do Państwa z serdeczną prośbą o wypełnienie poniższej ankiety, która jest częścią badania realizowanego przez firmę Utila na rzecz Fundacji WWF Polska. Działania te mają na celu w dłuższej perspektywie poprawę poziomu ochrony przyrody w lasach.

Wyniki ankiety będą wykorzystane, aby usprawnić działania członków organizacji ekologicznych, w takich aspektach jak np. komunikacja z jednostkami publicznymi, sprawne zarządzanie zespołem w organizacji czy umiejętności autoprezentacji. Uzyskane rezultaty przyczynią się do przygotowania przyszłej oferty szkoleniowej, która będzie dostępna dla Państwa organizacji.

Wypełnienie ankiety zajmie około 20 minut. Będziemy bardzo wdzięczni za poświęcony czas, który mamy nadzieję, przełoży się na efektywniejszą ochronę przyrody w lasach poprzez podniesienie umiejętności społecznych w organizacjach zajmujących się ochroną środowiska. Na skali proszę ocenić, które stwierdzenie jest bliższe Pani/Pana organizacji.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| W mojej organizacji często występują problemy związane z brakiem przekazywania informacji bądź błędną interpretacją przekazów. Trudnością jest też dla części osób prowadzenie rozmów z osobami z zewnątrz naszej organizacji – nie osiągają zakładanych celów rozmowy, często dochodzi do konfliktu ze względu na brak zrozumienia z obu stron. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji nie mają problemów w komunikowaniu się z różnymi grupami odbiorców. Potrafią dostosować środki wyrazu do specyfiki grupy i tematu. Ponadto starają się identyfikować problemy pojawiające się w efektywnym przepływie informacji wewnątrz naszej organizacji i wypracowują rozwiązania mające na celu ich wyeliminowanie. Dbają również o to, aby wypływające na zewnątrz komunikaty i informacje nie wpływały negatywnie na wizerunek naszej organizacji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji często nie są pozytywnie odbierani przez osoby z zewnątrz. Pomimo tego, że posiadają wiele pozytywnych cech nie potrafią się odpowiednio zaprezentować szczególnie na szerszym forum, co przekłada się także negatywnie na obraz całej organizacji. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji poprzez wzbudzający zaufanie wizerunek oraz sposób komunikowania się dbają o wizerunek organizacji. Dzięki swoim wysokim predyspozycją do prezentacji potrafią na każdej płaszczyźnie promować swoją firmę. Ponadto są świadomi swoich mocnych stron i potrafią je wykorzystać podczas realizacji swoich zadań. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Wśród części członków mojej organizacji widoczny jest problem skrywania emocji. Osoby te niechętnie wyrażają swoje zdanie, przyjmują każdą krytykę, nawet jeśli jest ona niesłuszna, nie potrafią się przeciwstawić, przyjmują na siebie każde powierzone zadanie, nawet jeśli nie należy ono do ich obowiązków bądź też negatywnie (agresywnie) reagują na próby zmiany ich opinii, przydzielenie dodatkowych działań. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji komunikują się w sposób otwarty, bezpośredni, szanują nawzajem swoje granice oraz uczucia. Ponadto posiadają umiejętność zachowania się w sposób nieagresywny, niepowodujących złego samopoczucia u siebie oraz innych. Potrafią również przyjąć oraz wyrazić krytykę, pochwałę, opinię. Dają sobie szanse na popełnienie błędów, z których wyciągają wnioski na przyszłość. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Nie tworzymy jeszcze z innymi osobami z mojej organizacji zgranego zespołu. Każdy realizuje swoje zadania raczej indywidualnie. Często brakuje wymiany informacji między poszczególnymi osobami, co prowadzi do nieporozumień, a nawet konfliktów. Brakuje osób, które zintegrowałaby naszą grupę. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji odpowiednio określają kompetencje, które są potrzebne w zespole. Znają kompetencje pracowników swojego zespołu, potrafią określić ich mocne oraz słabe strony. Dodatkowo podejmują działania rozwijające kompetencje w zespole – szkolenia, coaching, wymiana doświadczeń pomiędzy członkami zespołu (również z przełożonym).  Członkowie mojej organizacji chętnie współpracują oraz oferują pomoc swoim współpracownikom, dzielą się wiedzą dotyczącą wykonywanej pracy. Ponadto szanują współzależność zespołu – rozumieją wpływ pracy własnej i jej efektów na pracę innych. Dodatkowo angażują się w rozwiązywanie problemów całego zespołu. Współtworzą pozytywną atmosferę w pracy. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji mają mały wpływ na członków swojego zespołu, brakuje osób, które by przewodziły, nadawały kierunek działań innym osobom w naszej organizacji. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji posiadają wysoko rozwinięte kompetencje w następujących zakresach:   * Komunikacji: potrafią słuchać innych, obserwują, dopytują, potrafią udzielać kompleksowych informacji zwrotnych swoim współpracownikom, potrafią rozwiązywać konflikty * Współpracy z innymi: doskonale znają swój zespół i wiedzą kto najlepiej zrealizuje dane zadanie, dążą razem z zespołem do osiągniecia wyznaczonych celów, * Podejmowanie decyzji: potrafią podejmować odważne, świadome decyzje, za które biorą odpowiedzialność * Motywowanie pracowników: potrafią stawiać przed pracownikami wyzwania, które są na miarę ich możliwości, gratulować i chwalić za zrealizowane cele   Ponadto charakteryzują się następującymi cechami: samoświadomością, odwagą, pokorą, empatią, optymizmem oraz charyzmą. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Pracownicy mojej organizacji udzielają porad i starają się wspierać się nawzajem w zakresie podstawowych czynności, ale jednocześnie często sposób, w jaki porady są udzielane jest nieodpowiedni, negatywnie odbierany bądź też osoba, która udziela porady nie ma odpowiedniej wiedzy i pozycji, żeby to robić. |  |  |  |  | Pracownicy mojej organizacji potrafią nawzajem udzielać sobie porad, wspierają się w rozwiązywaniu problemów. Dodatkowo pomagają innym poprzez zmianę sposobu myślenia oraz sposobu podejmowania decyzji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji potrafią współpracować oraz budować relacje, z podmiotami które mają minimalny wpływ na funkcjonowanie organizacji. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji posiadają wysokorozwinięte umiejętności: nawiązywania kontaktu, komunikacji, negocjacji, autoprezentacji, reagowania na sytuacje kryzysowe, które przekładają się na budowanie długotrwałych relacji z innymi podmiotami m.in. administracją publiczną oraz mediami. Wszystkie podmioty współpracujące z organizacją są usatysfakcjonowanie z relacji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Negocjacje prowadzone do tej pory przez członków mojej organizacji zakończyły się porażką. Członkowie mojej organizacji potrafią tworzyć proste argumenty, nie potrafią samodzielnie przeanalizować stanowiska drugiej strony negocjacji. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji znają odpowiednie techniki negocjacyjne oraz style negocjowania, znają sposoby przygotowania się do negocjacji. Ponadto są profesjonalni w kontaktach interpersonalnych. Podchodzą z odpowiedzialnością oraz rzetelnością do wykonywanej pracy, są uczciwi w stosunku do swoich negocjacyjnych parterów.  Członkowie mojej organizacji dzięki posiadanemu doświadczeniu, stosowaniu odpowiednich technik negocjacyjnych oraz odpowiedniej postawie, potrafią zakończyć negocjacje poprzez wypracowanie kompromisu, które satysfakcjonuję każdą stronę. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji nie potrafią wywierać wpływu na inne osoby, jeśli już to robią to nieświadomie. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji znają sposoby wywierania wpływu oraz wykorzystują je odpowiednio do danej sytuacji. Potrafią odczytywać oczekiwania innych osób oraz zaspokajać ich potrzeby. Ponadto potrafią budować swój wizerunek jako osoby wiarygodnej. Dodatkowo zajmują istotną pozycję w organizacji, inspirują pracowników bez stosowania negatywnej manipulacji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji potrafią określić oraz dostrzec tylko najprostsze problemy. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji znają techniki definiowania problemu. Potrafią rozpoznać sytuację problemową, przeprowadzić analizę problemu, w której są wstanie określić słabe i mocne strony danej sytuacji oraz szczegółowo opisać problem. Dzięki poprawnie zdefiniowaniu problemu wiedzą, jakie rozwiązanie powinno zostać wdrożone. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| W naszej organizacji często pojawiają sytuacje konfliktowe czy to między poszczególnymi jej członkami czy z podmiotami/osobami z zewnątrz. W wielu przypadkach te konflikty narastają, brakuje nam umiejętności do prowadzenia spokojnych i rzeczowych rozmów i poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji potrafią ocenić sytuację z innej perspektywy i starają się szukać rozwiązań w sytuacji konfliktowej, a nie winnych jej zaistnienia. Starają się odłożyć emocje na bok i z szacunkiem podchodzą do drugiej strony, nie dają się sprowokować |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji negatywnie reagują na krytykę, niezależnie od tego, w jaki sposób została ona im przekazana. W sytuacji, gdy ktoś zwraca im uwagę reagują agresywnie i atakują słownie tę osobę. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji chętnie wysłuchują opinii innych osób nt. prowadzonych przez nich działań. Potrafią odróżnić „hejt” od konstruktywnej krytyki. Na oba rodzaje zachowań reagują rzeczowo nie emocjonalnie. Dostosowują swoje zachowanie, działanie do zgłaszanych uwag (o ile nie naruszają ich poglądów). |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji w kontaktach z innymi podmiotami/osobami nie starają się zrozumieć drugiej strony. Z góry zakładają, że ktoś o odmiennych poglądach to wróg i próbują przekonywać do swoich racji. Często też „wybuchają”, mają trudności z zapanowaniem nad swoimi emocjami. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji wykazują się dużą empatią w kontaktach z innymi osobami. Zawsze starają się „wejść w skórę” osób, z którymi prowadzą dialog. Nie nastawiają się z góry negatywnie w kontaktach z oponentami. Nie zdarzyło, aby w sprawach związanych z działaniami naszej organizacji stracili panowanie nad sobą, czy zachowali się nieprofesjonalnie w stosunku do innych osób. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| W naszej organizacji są członkowie, którym zdarzyło się „grać nieczysto” w celu osiągnięcia własnych korzyści. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji postępują etycznie, nigdy nie zdarzyło się, aby ich zachowanie, działania naruszały czyjeś interesy czy dobre imię. Z szacunkiem odnoszą się do wszystkich osób, nawet jeśli nasze poglądy są zupełnie różne. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji działają raczej według utartych schematów. Nie poszukują nowych rozwiązań czy to usprawniających działanie naszej organizacji czy też ułatwiających kontakt z osobami, które mogą być zainteresowane naszą działalnością. Przekonani są do swojej racji i trudno im zaakceptować, że ktoś może mieć odmienne zdanie. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji prosto i szybko dostosowują się do zmian, jakie zachodzą w naszym otoczeniu. Potrafią zareagować na zmiany, jakie zachodzą np. w komunikacji ze społeczeństwem (przeniesienie części działań do internetu). Na bieżąco śledzą kwestie związane z ważnymi dla nas tematami i potrafią szybko na nie zareagować. Interesują się nowoczesnymi rozwiązaniami, które można zastosować w naszej działalności. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Często pojawiają się problemy związane z organizacją spotkań np. brak odpowiedniego sprzętu potrzebnego na spotkanie, niewysłanie materiałów na czas uczestnikom spotkania, błędnie zaadresowane zaproszenia na spotkanie. |  |  |  |  | Spotkania organizowane w naszej organizacji są zawsze dobrze przygotowane pod kątem logistycznym (zapewnienie sali, materiałów dla uczestników, poczęstunku), uczestnicy są poinformowani z odpowiednim wyprzedzeniem i mają dostęp do agendy spotkania, a prowadzący ze strony naszej organizacji działają według określonego scenariusza i są poinformowani o celach i oczekiwanych rezultatach spotkania. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Nie korzystamy z facebook’a ani innych mediów społecznościowych, wykorzystujemy raczej tradycyjne formy przekazu – plakaty, banery. |  |  |  |  | Media społecznościowe to nasze główne źródło informowania o naszych działaniach. Osoby, które chcą wziąć udział w naszych wydarzeniach, akcjach najczęściej dowiadują się właśnie o nich z mediów społecznościowych. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Do tej pory finansowaliśmy nasze działania głównie z wpłat naszych członków i osób, które są z naszą organizacją, w jakiś sposób związane bądź były chętne do włączenia się w nasze działania. |  |  |  |  | Szukamy możliwości współpracy z innymi podmiotami, co pomaga nam finansować nasze działania. Na bieżąco śledzimy konkursy organizowane w ramach programów operacyjnych finansowanych ze środków UE, a także innych programów realizowanych przez instytucje publiczne na szczeblu regionalnym jak i lokalnym. Pozyskujemy również z sukcesami sponsorów do naszych działań. Jesteśmy organizacją pożytku publicznego i mamy możliwość skorzystania z wpłat z 1%. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Nigdy nie staraliśmy się o pozyskanie grantu. |  |  |  |  | Nasze wnioski grantowe są wysoko oceniane. Często udaje nam się pozyskać dofinansowanie na realizację naszych projektów. Potrafimy dostosować opracowane przez nas projekty do wymagań konkursowych. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Przy realizacji projektu, zdecydowana większość członków mojej organizacji wykonuje zlecane przeze mnie zadania. Brakuje osób, które mogłyby pełnić funkcję koordynatora projektu. |  |  |  |  | Projekty w mojej organizacji realizowane są, co do zasady, zgodnie z założonym harmonogramem i budżetem. Osoby odpowiedzialne za koordynację projektów potrafią odpowiednio rozdzielać pracę między osoby zaangażowane w dany projekt oraz nadzorować jakość wykonania powierzonych zadań. Odpowiednio dobierają i pozyskują zasoby do określonego zadania i elastycznie reagują na zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego powodujące wprowadzenie zmian w projekcie. Potrafią zaplanować odpowiednio czas na realizację poszczególnych zadań. Skutecznie wdrażają wcześniej założony budżet projektu. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji mają niską świadomość tego jak ich zachowania i wypowiedzi mogą wpływać na postrzeganie całej organizacji. Nie biorą odpowiedzialności za wspólne budowanie pozytywnego obrazu organizacji. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji mają świadomość wagi jaką niesie budowanie pozytywnego obrazu organizacji. Potrafią budować przekazy, które nie będą negatywnie wpływać na wizerunek organizacji, a wręcz będą służyły jako źródło jej promocji. Używają trafnych technik marketingowych oraz tworzą przekazy skierowane do określonych grup odbiorców. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Do tej pory nie mieliśmy wypracowanych żadnych zasad czy przepisów określających sposób funkcjonowania naszej organizacji. |  |  |  |  | Wiele elementów związanych z funkcjonowaniem naszej organizacji ma ustalone zasady czy procedury. Ułatwia nam to realizowanie różnych projektów jak i współpracowanie wewnątrz organizacji. Różnego rodzaju kwestie logistyczno-organizacyjne realizowane są według określonego schematu, do którego dostosowuje się większość członków naszej organizacji dotyczą one zarówno spraw pracowniczych jak i realizacji projektów, kontaktów z wolontariuszami, sponsorami, marketingu np. zarządzania mediami społecznościowymi. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Członkowie mojej organizacji nie do końca wiedzą, w jaki sposób funkcjonują instytucje publiczne, jakie są zakresy kompetencji poszczególnych podmiotów oraz zależności/podległości między różnymi jednostkami. W swoich działaniach bazują raczej na swoim doświadczeniu, mają trudności ze znalezieniem odpowiednich dokumentów, aktów prawnych wydawanych zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym związanych z ochroną środowiska. |  |  |  |  | Członkowie mojej organizacji bardzo dobrze orientują się w sposobie i trybie pracy administracji publicznej. Potrafią dostosować swoje działania do wymogów stawianych przez instytucje publiczne. Z łatwością wyszukują potrzebne informacje w aktach prawnych, strategicznych dokumentach związanych z ochroną przyrody wykorzystując je w budowaniu potrzebnej w danym momencie argumentacji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Do naszej organizacji zgłaszali się raczej przypadkowi wolontariusze, z którymi nie utrzymywaliśmy dłuższych relacji. Była to okazjonalna współpraca. |  |  |  |  | Regularnie zachęcamy i motywujemy różne osoby do zaangażowania się w działania naszej organizacji jako wolontariusze. Mamy koordynatora wolontariuszy, który kieruje organizacją ich pracy i w razie konieczności wyszukuje kolejne osoby do współpracy, które posiadają kompetencje/cechy osobowościowe niezbędne przy realizacji określonego projektu. Koordynator tworzy oferty wolontariatu i promuje je z wykorzystaniem odpowiednich kanałów komunikacji. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Nie mamy w zwyczaju oceniać naszych pracowników. Nie wprowadzamy planów rozwojowych dla naszych pracowników. Nie mamy do tego odpowiednich narzędzi i wiedzy. |  |  |  |  | Staramy się dbać o rozwój naszych pracowników – organizujemy szkolenia wewnętrzne bądź bierzemy udział w szkoleniach zewnętrznych dopasowanych do indywidualnych potrzeb poszczególnych osób i do skali działań naszej organizacji. Wypracowaliśmy system, który ułatwia nam podejmowanie decyzji kto i kiedy powinien skorzystać z określonego szkolenia. |

1. **Jakie umiejętności/kompetencje są najbardziej istotne dla rozwoju osób działających w Pani/Pana organizacji, a tym samym dla całej organizacji?**

**Proszę zaznaczyć w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom istotności, a 5 bardzo wysoki poziom istotności.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kompetencje społeczne** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Umiejętność komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna |  |  |  |  |  |
| Umiejętność autoprezentacji |  |  |  |  |  |
| Asertywność |  |  |  |  |  |
| Budowanie zespołu i praca w zespole |  |  |  |  |  |
| Umiejętność przewodzenia innym osobom |  |  |  |  |  |
| Umiejętność doradzania innym |  |  |  |  |  |
| Umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami |  |  |  |  |  |
| Umiejętność negocjowania i umiejętność wypracowywania kompromisu |  |  |  |  |  |
| Umiejętność wywierania wpływu na innych |  |  |  |  |  |
| Umiejętność definiowania problemów |  |  |  |  |  |
| Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych |  |  |  |  |  |
| Konstruktywne radzenie sobie z krytyką |  |  |  |  |  |
| Radzenie sobie z własnymi emocjami i umiejętność współodczuwania (zrozumienia drugiej strony) |  |  |  |  |  |
| Przestrzeganie reguł społecznych i umiejętność dostosowania się do norm społecznych |  |  |  |  |  |
| Elastyczność |  |  |  |  |  |

| **Kompetencje organizacyjne** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Organizacja spotkań |  |  |  |  |  |
| Wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka |  |  |  |  |  |
| Efektywne poszukiwanie źródeł finansowania |  |  |  |  |  |
| Umiejętność pisania wniosków grantowych |  |  |  |  |  |
| Koordynacja projektu, przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu, zdobywanie sprzętu koniecznego dla działalności organizacji |  |  |  |  |  |
| Dbanie i budowanie wizerunku organizacji, promocja organizacji |  |  |  |  |  |
| Określenie zasad i przepisów funkcjonowania organizacji |  |  |  |  |  |
| Umiejętność zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych |  |  |  |  |  |
| Kompetencje z zakresu pozyskiwania nowych pracowników/wolontariuszy |  |  |  |  |  |
| Dbanie o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników |  |  |  |  |  |

1. **Jakie największe problemy, trudności widzi Pani/Pan związane z działaniem i rozwojem Pani/Pana organizacji?**

|  |
| --- |
|  |

1. **Czy współpracował/a Pani/Pan z innymi organizacjami pozarządowymi przy realizacji swoich działań?**

* Tak. Jakimi?

|  |
| --- |
|  |

* Nie. Dlaczego?

|  |
| --- |
|  |

## Załącznik 3. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

**Wprowadzenie**

Dzień dobry, nazywam się […] i reprezentuję firmę Utila sp. z o.o., która na zlecenie WWF Polska prowadzi badanie mające na celu określenie sposobów wsparcia osób i organizacji pozarządowych działających na rzecz ochrony lasów.

Celem naszych działań jest poznanie potrzeb związanych z funkcjonowaniem organizacji i realizowaniem swoich projektów związanych z ochroną ekosystemów leśnych.

WWF zakłada realizację projektu szkoleniowego zarówno dla swoich członków jak i przedstawicieli innych organizacji ekologicznych. Zadaniem planowanego przedsięwzięcia jest pomoc w usprawnieniu działania organizacji ekologicznych w takich aspektach jak np. komunikacja z jednostkami publicznymi, sprawne zarządzanie zespołem w organizacji.

Badanie potrwa ok. 60 min. W każdej chwili może Pan/i zasygnalizować, jeśli coś nie jest dla Pana/i jasne.

Jeżeli wyrazi Pani/Pan zgodę to nasza rozmowa będzie nagrywana. Jednocześnie pragnę zapewnić, że Pana/i uczestnictwo w badaniu jest całkowicie dobrowolne i anonimowe, a Pana/i odpowiedzi będą traktowane jako poufne.

**Rozgrzewka**

1. Jakie działania realizują Państwo na rzecz ochrony ekosystemów leśnych?

**Komunikacja i współpraca z innymi podmiotami**

1. Z jakimi organizacjami pozarządowymi/innymi podmiotami/instytucjami współpracują Państwo przy realizacji tego typu projektów?
2. Jak ocenia Pani/Pan przepływ informacji między organizacjami, z którymi Pani/Pan współpracuje? Czy w tym zakresie stosowane są określone kanały komunikacji?
3. A jak sytuacja wygląda w Pani/Pana organizacji/inicjatywie – kto odpowiada za komunikację na zewnątrz organizacji? Czy te osoby były przygotowywane do prowadzenia komunikacji? Czy zdarzyły się sytuacje, w których komunikacja czy to w ramach organizacji czy na zewnątrz zawiodła? Co mogło być tego przyczyną?
4. Jak ocenia Pani/Pan media społecznościowe jako kanał komunikacji z osobami potencjalnie zainteresowanymi Państwa działalnością? Czy jest to często wykorzystywane źródło informacji?
5. W jakim stopniu i w jaki sposób starają się Państwo jako organizacja podtrzymywać relacje z innymi podmiotami – innymi organizacjami pozarządowymi/mediami/administracją publiczną? Czy szukają Państwo możliwości takiej współpracy czy raczej czekają Państwo, aż dany podmiot się zgłosi z pomysłem/ swoją inicjatywą?
6. Co sprawia Pani/Panu największą trudność w wypracowaniu wspólnego stanowiska z innymi organizacjami/inicjatywami – *dopytać o brak woli dialogu, trudności w prowadzeniu negocjacji, brak umiejętności w dążeniu do kompromisu z drugiej strony?*
7. Jak ocenia Pani/Pan umiejętność wypracowywania kompromisu, umiejętność negocjowania przedstawicieli organizacji pozarządowych/liderów związanych z ochroną lasów?
8. Na ile możliwość wypracowania wspólnego stanowiska związana jest umiejętnością dostosowania się do rozmówcy, zmieniającego się otoczenia? Na ile elastyczne w tym zakresie potrafią być organizacje ekologiczne?
9. W jakim stopniu sukces podejmowanych rozmów zależy od umiejętności spokojnego i rzeczowego przedstawienia stanowiska danej organizacji? Jak ocenia Pani/Pan umiejętności organizacji w tym zakresie?
10. Jak ocenia Pani/Pan przygotowanie organizacji pozarządowych do prowadzenia skutecznego dialogu z innymi podmiotami – czy brakuje wspólnego języka, określenia sposobu w jaki ten dialog mógłby być przeprowadzony?
11. Co jeszcze może utrudniać współpracowanie z innymi organizacjami (np. różnice w kulturze organizacji, stopień radykalizmu, różnice w sposobie prowadzenia dialogu…)?
12. Co mogłoby się przyczynić do skuteczniejszej współpracy z innymi organizacjami?

**Praca zespołowa**

1. Czy współpracując z innymi organizacjami np. nad wypracowaniem wspólnego stanowiska w określonej sprawie ma Pani/Pan poczucie tworzenie jednego zespołu? Jeżeli nie to dlaczego? Co utrudnia budowanie zespołu?
2. Na ile organizacje, z którymi Państwo współpracujecie tworzą zgrane zespoły? Czy mają one wyraźnych liderów, którzy kierują określonym zespołem czy raczej jest to zbiór osób skoncentrowanych wokół określonej idei?
3. A jak Państwo w swojej organizacji wspierają się w rozwiązywaniu różnorodnych problemów? Czy można w tym zakresie wyróżnić jakieś osoby? W jakim stopniu potrafią one zmotywować innych do współpracy?

**Sytuacje konfliktowe/krytyka**

1. Jak często zdarzają się sytuacje, gdy podczas rozmów/negocjacji z innymi organizacjami czy też np. administracją publiczną dochodzi do konfliktów? W jaki sposób Pani/Pana organizacja radzi sobie w takich sytuacjach? Czy pomimo niezgody rozmowy odbywają się w spokojnej atmosferze czy raczej emocjonalnej? Dlaczego?
2. Na ile ostatecznie takie sytuacje kończą się poszukiwaniem rozwiązań na zakończenie/złagodzenie sytuacji konfliktowej? Z czego to wynika? Czy podmioty po drugiej stronie próbują zrozumieć Pani/Pana sytuację i na odwrót?
3. Na ile takie sytuacje związane są z przekazywaną krytyką odnośnie podejmowanych działań/przedstawianych poglądów? Jak ocenia Pani/Pan podejście Pani/Pana rozmówcy do odbioru tej krytyki?

**Kwestie organizacyjne**

1. Jak ogólnie ocenia Pani/Pan przygotowanie organizacji pozarządowych do realizacji projektów na rzecz ochrony przyrody w lasach pod względem organizacyjnym *(m.in. koordynowanie projektu, zdobywanie środków na ich realizację, pozyskiwanie zasobów ludzkich, technicznych potrzebnych do realizacji projektu)*
2. Z jakimi problemami borykają się organizacje pozarządowe, które utrudniają/uniemożliwiają realizację swoich projektów? Czy ma to związek np. z zapewnieniem finansowania tych projektów, w tym z braniem udziału w konkursach grantowych? Jak ocenia Pani/Pan proces pozyskiwania środków na realizację projektów w Pani/Pana organizacji?
3. Na ile przydatne w prowadzeniu skutecznego dialogu np. z administracją publiczną jest znajomość specyfiki jej działania? W jakim stopniu członkowie organizacji ekologicznych korzystają z tej wiedzy prowadząc rozmowy z sektorem publicznym?
4. W jakim stopniu opinie przekazywane na szerszym forum przez daną osobę wpływają na postrzeganie całej organizacji? Czy jest to problem, który dotyczy organizacji pozarządowych?
5. Jak często Pani/Pana podmiot organizuje spotkania, konferencje, debaty itp. Czy mają Państwo w tym zakresie wypracowane procedury, schematy działania?
6. Czy inne dziedziny funkcjonowania organizacji mają również określone procedury? W jakim stopniu uważa Pani/Pan, że ich wprowadzanie w Pani/Pana organizacji ma sens i ułatwi realizację zakładanych projektów?
7. W jakim stopniu oferta szkoleniowa Pani/Pana organizacji spełniała Pani/Pana oczekiwania? Czy organizacja ma wpływ na dalszy rozwój Pani/Pana kompetencji?

# Spis wykresów

[Wykres 1. Ocena kompetencji społecznych oraz ich istotności wśród przedstawicieli podmiotów biorących udział w badaniu 8](#_Toc81346302)

[Wykres 2. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych* 9](#_Toc81346303)

[Wykres 3. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność komunikowania się: komunikacja werbalna i niewerbalna* 9](#_Toc81346304)

[Wykres 4. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność kooperacji, budowania i podtrzymywania relacji z innymi podmiotami, w tym administracją publiczną i mediami* 11](#_Toc81346305)

[Wykres 5. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *budowanie zespołu i praca w zespole* 13](#_Toc81346306)

[Wykres 6. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność przewodzenia innym osobom* 14](#_Toc81346307)

[Wykres 7. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność kompromisu, umiejętność negocjowania* 15](#_Toc81346308)

[Wykres 8. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność wywierania wpływu na innych* 15](#_Toc81346309)

[Wykres 9. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *radzenie sobie z własnymi emocjami i umiejętność współodczuwania (zrozumienia drugiej strony)* 16](#_Toc81346310)

[Wykres 10. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *konstruktywne radzenie sobie z krytyką* 16](#_Toc81346311)

[Wykres 11. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *elastyczność* 18](#_Toc81346312)

[Wykres 12. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *asertywność* 19](#_Toc81346313)

[Wykres 13. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność autoprezentacji* 19](#_Toc81346314)

[Wykres 14. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność definiowania problemów* 20](#_Toc81346315)

[Wykres 15. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność doradzania innym* 20](#_Toc81346316)

[Wykres 16. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania idei proekologicznych, stosowanie prostego i przyjaznego języka* 21](#_Toc81346317)

[Wykres 17. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *dbanie i budowanie wizerunku organizacji, promocja organizacji* 23](#_Toc81346318)

[Wykres 18. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność zdobywania wiedzy formalno-prawnej z zakresu ochrony środowiska, wiedza na temat funkcjonowania instytucji publicznych* 24](#_Toc81346319)

[Wykres 19. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *efektywne poszukiwanie źródeł finansowania* 25](#_Toc81346320)

[Wykres 20. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *umiejętność pisania wniosków grantowych* 25](#_Toc81346321)

[Wykres 21. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *organizacja spotkań* 27](#_Toc81346322)

[Wykres 22. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *koordynacja projektu, przygotowanie harmonogramu i budżetu projektu, zdobywanie sprzętu koniecznego dla działalności organizacji* 27](#_Toc81346323)

[Wykres 23. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *określenie zasad i przepisów funkcjonowania organizacji* 28](#_Toc81346324)

[Wykres 24. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *kompetencje z zakresu poszukiwania nowych wolontariuszy* 29](#_Toc81346325)

[Wykres 25. Ocena poziomu wskazanej kompetencji w danej organizacji/inicjatywie oraz jej istotności dla rozwoju osób działających w danej organizacji/inicjatywie: *dbanie o podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników* 30](#_Toc81346326)