

Agnieszka Budzyńska, Katarzyna Karbowniczek

Fundamenty organizacji społecznej.

Strategia, wiarygodność, wizerunek.

Stowarzyszenie MOST

Katowice 2022

most
STOWARZYSZENIE

Spis treści

Wstęp	5
Planowanie strategiczne w Twojej organizacji	7
Przepis na diagnozę i analizę zebranych danych	15
Ewaluacja, czyli ocena podejmowanych działań.....	27
Zarządzanie w organizacjach	33
Motywacja zespołu i wolontariuszy.....	41
Komunikacja w zespołach.....	47
Cyfryzacja zasobów w organizacjach	53
Budowanie marki organizacji społecznej.....	57
Strona www w Twojej organizacji.....	73
Facebook dla organizacji	81
Przygotowanie dobrego zdjęcia	87
Czym jest Canva?	93
Materiał prasowy i informacyjny	97
Dodatek 1: przydatne źródła informacji.....	101

Tytuł oryginału:

Fundamenty organizacji społecznej. Strategia, wiarygodność, wizerunek.

Projekt okładki oraz skład i łamanie:

DUOCOLOR sp. z o.o.

ISBN 978-83-964434-1-0

Wydawnictwo:

Stowarzyszenie MOST

Katowice 2022

© Copyright for this book – .Stowarzyszenie MOST

Wstęp

Niniejsza publikacja jest efektem ponad dwuletniego projektu edukacyjnego dla organizacji pozarządowych z całej Polski. Projekt "Z prawem na Ty!" o numerze POWR.02.16.00-00-0105/19 był realizowany przez **Stowarzyszenie MOST** w okresie 1 stycznia 2020 - 31 marca 2022 r. Projekt został dofinansowany w ramach działania 2.16 **Programu Wiedza Edukacja Rozwój** pt.: „Usprawnienie procesu stanowienia prawa”.

Celem projektu było podniesienie poziomu kompetencji eksperckich 200 przedstawicieli i przedstawicielek organizacji pozarządowych z zakresu stanowienia prawa, ze szczególnym uwzględnieniem prawa pracy, prawa gospodarczego, ekonomii i analizy finansowej. Dodatkowo każdy z uczestników projektu miał możliwość rozwoju swoich umiejętności miękkich z zakresu: autoprezentacji, wystąpień publicznych, negocjacji, przygotowania informacji prasowych i tekstów urzędowych, tworzenia grafik, tworzenia filmów i prowadzenia kanału na YT oraz w innych mediach społecznościowych, wyszukiwania informacji i analizy danych, zarządzania sobą w czasie oraz myślenia strategicznego.

W wydarzeniach projektowych wzięło udział 341 osób z 222 organizacji społecznych z całej Polski. W projekcie zrealizowaliśmy 35 szkoleń i warsztatów oraz 38 webinarów. Do efektów projektu zaliczamy też 24 opracowane artykuły merytoryczne dla przedstawicieli i przedstawicielek organizacji społecznych i 32 nagrania ze spotkań opublikowane w bazie wiedzy udostępnionej uczestnikom projektu.

Jak widzisz, projekt miał bardzo szeroki zakres tematyczny. Działania miały wesprzeć jego uczestników w rozwoju ich organizacji pozarządowych tak, aby miały one potencjał do udziału w procesie stanowienia prawa. Ta publikacja jest już ostatnią formą budowania wiedzy, oferowaną w projekcie.

Składa się ona z dwóch części. Pierwszej pt.: "Prawo dla organizacji społecznych - organizacje w procesie stanowienia prawa", która obejmuje tematykę prawną i ekonomiczną. Druga część publikacji pt.: „Fundamenty organizacji społecznej. Strategia, wiarygodność, wizerunek.” jest poświęcona zagadnieniom zarządzania w organizacjach, komunikacji i budowania wizerunku.

Jeżeli chcesz dowiedzieć się więcej o projekcie i zapoznać z innymi efektami działań projektowych wejdź na akademiango.pl. Na tej stronie znajdziesz informacje o tym, co już za nami i o tym, jak będziemy kontynuować działania projektowe w 2022 r.

Zapraszamy do lektury!

Planowanie strategiczne w Twojej organizacji

Zarządzanie strategiczne w organizacjach pozarządowych jest równie trudne, o ile nie trudniejsze, od zarządzania dużą firmą. Społecznicy działają w sytuacji ciągłego braku stabilizacji organizacji i sporych niedoborów finansowych. Na to nakładają się problemy związane z utrzymaniem kadry i zespołu wolontariuszy. W sytuacjach trudnych, biznes rozwiązuje problemy kupując usługę lub przedmiot niezbędny do prowadzenia działalności. Organizacje pozarządowe nie mają takiej możliwości. Dlatego społecznicy muszą myśleć strategicznie i planować działania ze sporym wyprzedzeniem czasowym.

Poziomy myślenia strategicznego

W uproszczonym modelu zarządzania organizacjami pozarządowymi zarządzanie strategiczne odbywa się w 5 głównych obszarach:

1. Zarządzanie majątkiem i środkami finansowymi organizacji.
2. Pozyskiwanie środków na dalszą działalność.
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi tj. pracownikami, współpracownikami, członkami organizacji i wolontariuszami.
4. Organizacja i prowadzenie wolontariatu.
5. Planowanie i realizacja działań statutowych, w tym programów i projektów.

Z naszego doświadczenia wynika, że organizacje powinny również świadomie zawierać sojusze z innymi organizacjami, wchodzić we współpracę z administracją publiczną oraz działać na rzecz rozwoju III sektora. Niestety,

nieliczne organizacje mają czas i wolę, aby robić coś więcej niż zarządzać 5 podstawowymi obszarami działalności w organizacji. Z drugiej strony, aby móc robić “coś więcej” te podstawowe 5 obszarów zarządzania w organizacji musi być uporządkowane i sprawnie funkcjonujące.

Zarządzanie strategiczne majątkiem i środkami finansowymi organizacji

Częstą praktyką w organizacjach jest skupienie się na tym, co dzieje się “tu i teraz”, przy założeniu, że jakoś to będzie. Niestety, z roku na rok przybywa organizacji pozarządowych, a pula dostępnych dla organizacji pozarządowych środków nie zwiększa się. Zakładając, że rocznie będzie w dalszym ciągu powstawało ok. 6 tys. nowych organizacji pozarządowych¹, można przypuszczać, że będzie coraz trudniej pozyskać środki w ramach samorządowych i rządowych otwartych konkursów ofert. W związku z tym, zarządy w organizacjach powinny szukać alternatywnych źródeł finansowania i efektywnie zarządzać już posiadanymi środkami. O tym, jak możesz finansować Twoją organizację pozarządową, pisaliśmy w I części publikacji pt.: „Prawo dla organizacji społecznych - organizacje w procesie stanowienia prawa”.

Pierwszym krokiem do strategicznego zarządzania finansami jest stworzenie rocznego budżetu w organizacji. Budżet powinien być podzielony na miesiące. Dzięki temu możesz się przygotować do miesięcy, w których będziesz mieć dużo środków i miesięcy, w których mogą wystąpić trudności finansowe.

W takim budżecie musisz umieścić:

1. Koszty stałe. Do tych kosztów zaliczamy m.in.: czynsz, koszt księgowości, opłaty bankowe, media, koszt telefonu i internetu, itp. Jeżeli Twoja organizacja posiada stały personel, zatrudniony na podstawie umów o pracę lub długotrwałych umów zlecenia, to też należy go zaliczyć do kosztów stałych w organizacji.
2. Koszty operacyjne. Są to środki potrzebne do realizacji działań statutowych, które są zależne np. od miesiąca (np. WOŚP zawsze w sierpniu organizuje Festiwal PolandRock, co wiąże się z dużymi wydatkami) lub od ilości uczestników (np. koszt organizacji szkolenia będzie wyższy w przypadku większej liczby uczestników). Kosztem

operacyjnym w organizacji może być również koszt wynagrodzenia koordynatora, zatrudnionego do konkretnego projektu, który jest realizowany przez 4 miesiące.

3. Koszty rozwoju organizacji, zakupu nowych sprzętów lub modernizacji posiadanych zasobów. Do tych kosztów można też zaliczyć koszt opracowania i aktualizacji strony internetowej, opracowania strategii rozwoju, itp.
4. Przychody organizacji w podziale na miesiące. Idealny budżet powinien uwzględniać planowane przychody ze wszystkich możliwych źródeł. Ten budżet powinien być na bieżąco aktualizowany.

Przykładowy budżet w organizacji można [pobrać z tego miejsca](#). Bieżące uzupełnianie w takim budżecie wpływów i kosztów pozwala na:

1. Precyzyjne podzielenie kosztów administracyjnych pomiędzy różne projekty i źródła dofinansowania.
2. Podjęcie decyzji o obniżeniu kosztów stałych.
3. Podjęcie decyzji o konieczności pozyskania dodatkowych środków lub o zaniechaniu ich pozyskiwania, gdy nie będziemy ich w stanie wydać zgodnie z prawem.
4. Zabezpieczenie środków “na czarną godzinę” tzw. utworzenie poduszki finansowej.

Warto dbać o budżet i planować z dużym wyprzedzeniem czasowym konieczność modernizacji lokalu, sprzętu i dokupienia dodatkowych składników majątku. Dzięki temu możesz zaplanować np. modernizację www co 2-3 lata zanim strona będzie wymagała szybkiej i kosztownej pomocy informatyka.

Zarządzanie finansami pozwoli Ci spać spokojnie, gdy Twoja organizacja będzie “zaopiekowana” oraz będzie dysponować niezbędną “poduszką finansową”. W takiej organizacji rzadko występują sytuacje kryzysowe związane ze skrajnym niedoborem środków.

Za prowadzenie budżetu w organizacji powinien odpowiadać zarząd lub wyznaczony do tego członek zarządu. W bardzo dużych organizacjach, za takie działania odpowiada dyrektor biura lub dyrektor finansowy, co nie zwalnia członków zarządu od regularnego zarządzania finansami i odpowiedzialności za majątek organizacji.

¹ Dane za ngo.pl

Pozyskiwanie środków na dalszą działalność

Wg. danych Klon/ Jawor roczny budżet przeciętnej organizacji pozarządowej w 2017 r. wynosił 28 tys. zł. Aż 30% NGO ma roczny budżet niższy niż 10 tys. zł, 43% – od 10 tys. do 100 tys. zł, a 28% organizacji pozarządowych ma przychody wyższe niż 100 tys. zł.² Wysoki roczny budżet organizacji ma wpływ na stabilność jej funkcjonowania i możliwość zatrudnienia pracowników do realizacji działań statutowych.

W Polsce, wg. danych Klon/ Jawor, 54% przychodów organizacji pozarządowych stanowią krajowe lub zagraniczne środki publiczne, które można otrzymać w ramach konkursów ofert. To zjawisko jest bardzo niepokojące gdyż realizowane w ramach otwartych konkursów ofert projekty są najczęściej projektami rocznymi. Samorząd może po roku działania wybrać inny podmiot, który będzie prowadził np. dom pomocy społecznej i przekazać tę informację organizacji pozarządowej pod koniec grudnia. W tej sytuacji od 1 stycznia, wszystkie osoby zatrudnione przez organizację tracą pracę, a organizacja – źródło finansowania. Dlatego organizacje muszą świadomie i konsekwentnie zacząć dywersyfikować swoje źródła przychodów.

Organizacje powinny planować swoje przychody i, co najważniejsze, dbać o ich zróżnicowanie. Co roku, przy okazji przygotowania sprawozdania finansowego, należy przeanalizować i ocenić budżet za zeszły rok oraz wskazać rzeczy, które powinny zostać poprawione w roku kolejnym. Następnie organizacja powinna wyznaczyć osobę odpowiedzialną za wdrożenie zmian w sposobie zarządzania finansami organizacji.

Do niepokojących wskaźników w finansach organizacji należą:

1. Strata roczna, która oznacza, że organizacja konsumuje swój majątek.
2. Duży procent kosztów przeznaczonych na administrację organizacji, w stosunku do budżetu całej organizacji.
3. Brak wydatkowania wszystkich środków z dotacji i konieczność jej zwrotu.
4. Brak wpływów innych niż dotacje.

² „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”, <https://publicystyka.ngo.pl/znamy-kondycje-organizacji-najnowszy-raport-z-najwiekszego-badania-iii-sektora>

5. Wezwania do zapłaty niezapłaconych w terminie rachunków, płacenie podwójne lub z niewłaściwych kont bankowych, w tym konieczność prześięgowywania faktur, które zostały zakwalifikowane do niewłaściwych działań.
6. Gubienie faktur i innych dokumentów.

Jeżeli w Twojej organizacji występuje, któreś z tych zjawisk, to koniecznie musisz zastanowić się, jak je zlikwidować. W tej sytuacji może pomóc np. zatrudnienie nowej osoby do zarządzania finansami lub pozyskiwania środków, usprawnienie procesu obiegu dokumentów, wdrożenie nowego programu do zarządzania budżetem całej organizacji, itp.

Zarządzanie zasobami ludzkimi tj. pracownikami, współpracownikami, członkami organizacji i wolontariuszami

Zarządzanie ludźmi w organizacjach jest szalenie skomplikowane. Organizacje społeczne to podmioty, w których nie występuje jasna hierarchia i czytelny podział obowiązków. W organizacjach najczęściej występuje płaska struktura zależności osobowych, która może być poważnie zagmatwana. Jedna osoba może jednocześnie pełnić rolę członka zarządu organizacji oraz personelu projektu, który jest koordynowany przez zleceniobiorcę danej organizacji. Dodatkowo należy uwzględnić fakt, że są okresy, w których organizacja ma środki projektowe i może sownie wynagrodzić swoich współpracowników oraz okresy, w których personel organizacji nie otrzymuje za swoją pracę gratyfikacji finansowych. Rodzi to dziwne zależności i konieczność brania pod uwagę podczas zarządzania personelem naprawdę różnych czynników finansowych i pozafinansowych.

Aby prawidłowo zarządzać zasobami ludzkimi w organizacjach musisz zadbać o:

1. Konsekwentne budowanie kompetentnego zespołu współpracowników, który jest w stanie świadczyć usługi wysokiej jakości. Budowanie zespołu powinno skupiać się na dwóch aspektach: utrzymaniu stałej, wysoko wykwalifikowanej kadry oraz na kompleksowej edukacji młodych osób przychodzących do organizacji, tak, by docelowo nabyły

wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy na samodzielnym stanowisku merytorycznym w organizacji.

2. Gromadzenie wiedzy w organizacji tak, by wdrożenie do działania nowego wolontariusza lub współpracownika, było proste i przyjemne. Działające strategicznie organizacje gromadzą wiedzę techniczną (np. dane współpracowników, procedura obiegu dokumentów finansowych, zasady zakupów) i merytoryczną (np. prezentacje z prowadzonych przez organizację szkoleń) tak, aby każda kolejna osoba po wskazaniu miejsca przechowywania dokumentacji mogła samodzielnie wykonać dane zadanie lub czynność. Dzięki temu, po odejściu z organizacji kluczowej osoby, kolejne osoby mogą prowadzić działanie na podobnym poziomie.
3. Dobre relacje w zespole, bez których żadna organizacja pozarządowa nie przetrwa trudniejszego okresu. Dobre relacje dają również poczucie bezpieczeństwa, co pozwala na kreatywną pracę.

Zarządzanie strategiczne w obszarze wolontariatu

Z punktu widzenia rozwoju organizacji pozarządowych, świadoma organizacja wolontariatu jest szalenie istotna. Jeżeli weźmiemy pod uwagę naprawdę duże organizacje pozarządowe takie jak WOŚP czy Stowarzyszenie Wiosna, to są to instytucje, które bez wolontariuszy nie byłyby w stanie realizować swojej misji. Również mniejsze organizacje pozarządowe, które świadomie współpracują i dbają o to, aby być miejscem przyjaznym dla wolontariuszy, bardzo dobrze na tym wychodzą.

Wolontariusze to nie tylko "osoby stojące z puszką na mrozie", ale również wysokiej klasy specjaliści, którzy nieodpłatnie dzielą się swoją wiedzą lub umiejętnościami tak, aby wspierać misję działania wybranej organizacji pozarządowej. Wraz z bogaceniem się społeczeństwa można przypuszczać, że coraz więcej osób będzie zarabowało pieniądze np. w korporacjach, a realizowało swoje marzenia działając wolontarystycznie. To duży obszar do rozwoju dla organizacji pozarządowych, ale aby go dobrze wykorzystać, trzeba o wolontariacie myśleć strategicznie.

Wolontariat, aby miał pozytywny wpływ na rozwój i działalność organizacji nie może być "robiony przy okazji". Organizacja powinna szczegółowo przeanalizować możliwości i zakres współpracy z wolontariuszami, opisać planowane działania i zakres współpracy w dokumencie strategicznym oraz wyznaczyć osobę odpowiedzialną za koordynację wolontariatu w instytucji. Szczegółowe zasady prowadzenia "dobrego wolontariatu" są opisane np. w publikacji pt.: "Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami", który w 2014 r. wydała Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia.³

Planowanie i realizacja działań statutowych, w tym programów i projektów

Planowanie rozwoju organizacji to najważniejsza rola osób zarządzających instytucją. Decyzje powinny opierać się o analizę sytuacji wyjściowej. Następnie należy zaplanować pewne działania, wdrożyć je, a na koniec – ocenić. Ocena wykonanych działań będzie podstawą do kolejnej analizy sytuacji wyjściowej. Dobrze jest przeprowadzić taką analizę działania organizacji w oparciu o jakieś wystandaryzowane narzędzie. Takie podejście pozwoli na szersze spojrzenie na działania prowadzone przez organizację. Do najpopularniejszych narzędzi analitycznych należą:

- analiza SWOT, która ma na celu zbadanie organizacji i jej otoczenia (słabe i mocne strony, szanse oraz zagrożenia). To narzędzie opiszemy szerzej w dalszej części publikacji;
- analiza PEST, która służy do badania otoczenia organizacji tj. obszarów, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji. Analizie podlegają następujące obszary wpływów: polityczny, ekonomiczny, społeczno-kulturowy i technologiczny.

Przeprowadzenie procesu analizy w oparciu o metodę PEST pozwoli na uwzględnienie w planach działania organizacji następujących kwestii:

1. Współpraca z innymi organizacjami i budowanie sojuszy.
2. Zasady współpracy z samorządem i administracją publiczną.
3. Angażowanie się w działania ciał dialogu obywatelskiego.

³ <https://stocznia.org.pl/publikacje/praktyczny-poradnik-wspolpracy-z-wolontariuszami/>

4. Lobbowanie na rzecz zmian w III sektorze.

Strategia działania nie powinna być opasłym tomiszczem, leżącym bezpiecznie w szufladzie. Dobra strategia to strategia, która ma realny wpływ na codzienne decyzje podejmowane w organizacji, a jej objętość i układ pozwalają na szybkie wyszukiwanie treści. Dlatego warto wypisać główne kwestie z opracowanej strategii i powiesić je np. na tablicy ściennej, tak, aby codziennie, każdy w organizacji, mógł czytać o misji i wizji organizacji oraz jej wartościach i kluczowych zadaniach.

Dobra strategia powinna zawierać następujące rozdziały:

1. Cel przygotowania strategii i wskazanie czasu na jaki jest tworzona.
2. Diagnoza sytuacji w organizacji i w obszarze, w którym działa organizacja. Dodatkowo tu można bardzo krótko opisać, jak były zbierane dane do diagnozy. Szczegółowe informacje o tym, jak zrobić dobrą diagnozę znajdują się w kolejnym rozdziale.
3. Wskazanie celów rozwojowych dla organizacji, jej misji i wizji.
4. Opisanie programów i projektów powiązanych z tymi celami.
5. Wskazanie możliwych źródeł finansowania programów i projektów.

Przepis na diagnozę i analizę zebranych danych

Przyjmijmy taki scenariusz. Masz ciekawy pomysł. Chcesz zorganizować wydarzenie w dzielnicy X. Zdobyłeś na ten cel spore zasoby finansowe i zapaliłeś do swojej inicjatywy wszystkich znajomych. Jesteś przekonany, że mieszkańcy dzielnicy X będą Twoim pomysłem zachwyceni i z radością włączą się w organizowany specjalnie dla nich projekt.

Albo taki – masz świetny produkt do sprzedania. Wiesz na jego temat wszystko (a nawet i więcej), do tego stopnia, że już nikt nie jest w stanie Cię „zagiąć”, a prezentacja, którą przygotowałeś nie ma sobie równych.

Czy w tych obydwóch przypadkach, można w ogóle myśleć o jakimkolwiek niepowodzeniu? Czy można zakładać tu jakikolwiek czarny scenariusz wydarzeń, braku happy endu i mówić o kompletnej porażce?

Okazuje się, że można, a wszystko za sprawą braku rzetelnej diagnozy potrzeb Twojej grupy docelowej. Zła diagnoza lub co gorsza jej brak, zniszczy każdy, nawet najlepszy projekt i nie ma co do tego żadnych wątpliwości.

Potrzeby i oczekiwania Twojej grupy docelowej lub Twojej organizacji

Klasyfikacja potrzeb człowieka to zjawisko, którym zajmował się już A.H. Maslow. Według jego koncepcji, potrzeba, to po prostu subiektywne odczuwanie braku zaspokojenia, bądź też pożądanie konkretnych rzeczy lub warunków. Warunki, o których mowa, mogą być człowiekowi niezbędne do tego, aby utrzymać się przy życiu lub do tego, aby spełnił on swoje określone funkcje społeczne.

Według Masłowa istnieje pięć rodzajów potrzeb (fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, uznania oraz samorealizacji), spośród których każda ma swoją hierarchię (jest to tzw. piramida potrzeb Masłowa). W telegraficznym skrócie wygląda to mniej więcej tak, iż każdy człowiek dąży najpierw do zaspokojenia potrzeb niższego poziomu np. głodu. Kiedy ta potrzeba jest już zaspokojona, wtedy można przejść do kolejnego poziomu jakim jest np. kultura – czyli potrzeba wyższego rzędu.

Jeśli dzielnicę X zamieszkują w większości osoby ubogie i chore, to zorganizowanie im warsztatów pielienienia grządek w ogródku, lub założenie literackiej kawiarenki artystycznej nie będzie trafionym pomysłem. Potrzeba tej grupy jest zlokalizowana zupełnie gdzie indziej – na najniższym szczeblu hierarchii ich potrzeb fizjologicznych. Dlatego tak ważnym jest, aby zanim zainwestujemy swój czas i chęci w daną inicjatywę, zidentyfikować prawdziwe potrzeby danej grupy. Następnie, należy postawić rzetelną diagnozę jej otoczenia i problemów, z którymi się zmagają.

Dokładnie tak samo jest w przypadku organizacji. Fundacja nie mająca środków na księgowość, nie będzie planowała działań z zakresu budowania swojej identyfikacji wizualnej. Choć mogą być takie organizacje, które uznają, że identyfikacja jest ważniejsza. W organizacjach, w przeciwieństwie do potrzeb ludzkich, to zarząd i ew. członkowie ustalają hierarchię potrzeb.

Diagnoza = wiedza

Diagnoza to nic innego, jak sposób dostarczenia ludziom i organizacjom wiedzy o nich samych. Każde działanie społeczne i rozwojowe musi zostać poparte diagnozą, gdyż tylko dzięki niej, możliwe jest jego dobre zaplanowanie. Dobra diagnoza jest elementem strategii rozwoju organizacji i innych rodzajów strategii. Diagnoza to niezbędny element poprawnie zaplanowanego procesu zmian. Jej celem jest zarówno wskazanie i zdiagnozowanie obecnej sytuacji i jej deficytów, jak i zwrócenie uwagi na przyczyny danego stanu rzeczy. Dzięki dobrze przeprowadzonej diagnozie jesteś w stanie precyzyjnie zidentyfikować negatywne zjawiska społeczne, niezaspokojone potrzeby, oczekiwania społeczności i członków organizacji, czy jej szanse rozwojowe. Diagnoza dostarcza wiedzy na temat problemów danej społeczności lub organizacji i jej kondycji.

Diagnoza ma nam zatem dać odpowiedź na dwa kluczowe pytania: jaka jest kondycja społeczeństwa lub organizacji i dlaczego taka jest. Wiedza, którą uzyskamy, pozwala nam dobrze zaplanować i zrealizować działania mające na celu zmianę opisanej sytuacji. Przeprowadzenie dobrej diagnozy wymaga złożonych metod i narzędzi diagnostycznych, ponieważ badana sytuacja często dotyczy całych grup osób. Dodatkowo, ta sytuacja jest zmienna w czasie, co oznacza, że diagnozę trzeba powtarzać co jakiś czas.

Etapy prac diagnostycznych

Przeprowadzenie badań diagnostycznych jest podobne do opracowania koncepcji i realizacji działań projektowych. W dużym skrócie można wydzielić następujące etapy badania:

1. Planowanie diagnozy.
2. Wyznaczenie obszarów zainteresowania, w tym postawienie właściwych pytań badawczych.
3. Stworzenie listy zagadnień potrzebnych do stworzenia diagnozy.
4. Określenie źródeł wiedzy, w tym wstępna analiza danych zastanych.
5. Określenie innych metod pozyskiwania informacji.
6. Przeprowadzenie badania.
7. Analiza zebranych materiałów.
8. Opracowanie wyników i wyciągnięcie wniosków.
9. Prezentacja wyników w formie raportów i w innych przyjaznych dla odbiorcy formach.

Planowanie diagnozy

Na tym etapie określasz czas niezbędny do przeprowadzenia diagnozy oraz to, jakie środki finansowe i osobowe możesz zaangażować do przeprowadzenia badania. Diagnozę lokalną zaczynasz od wyznaczenia obszaru Twojego zainteresowania. Np. chcąc przeprowadzić badanie aktywności osób 60+ możesz, przykładowo, spróbować dowiedzieć się jak najwięcej o funkcjonowaniu

rady seniorów w gminie, ilości osób biorących udział w konsultacjach społecznych, liczbie działających organizacji senioralnych, itp.

Mapa zagadnień

Zrobienie wyczerpującej listy zagadnień, których poznanie będzie potrzebne do zrobienia diagnozy, jest zadaniem bardzo wymagającym. My często tworzymy takie zestawienie w formie map myśli. Narysowanie takiej „mapy zagadnień” na dużej kartce lub w aplikacji, może Ci bardzo ułatwić wyobrażenie sobie tego, co musisz zrobić. Mapy myśli ułatwiają uporządkowanie tematu, a stworzenie rysunku pozwala zobaczyć nieoczywiste powiązania i relacje między elementami. Taką mapę możesz na poszczególnych etapach diagnozy zmieniać, dopisywać wątki, które odkryjesz w trakcie, skreślać rzeczy, które okazały się nieistotne. Mapa będzie Ci również bardzo przydatna przy pisaniu podsumowania diagnozy i raportu.

Jeżeli jesteś tradycjonalistą lub planowanie diagnozy przeprowadzasz podczas warsztatu - wybierz wersję papierową. Jeżeli pracujesz w zespole rozproszonym lub chcesz mieć możliwość dowolnego edytowania założeń - wybierz aplikację. Polecamy darmowy google jamboard lub miro, w którym możesz stworzyć 3 darmowe schematy zawierające nieskończoną ilość mniejszych „ramek”.

Postawienie pytań badawczych

Właściwe pytania badawcze to klucz do sukcesu dobrego badania. Dobre pytanie nie powinno być zbyt szerokie, ani zbyt wąskie. Nie powinieneś też pytać i jednocześnie sugerować odpowiedzi.

Pytanie zbyt szerokie: Jacy są seniorzy w naszym mieście?

Pytanie zbyt wąskie: Dlaczego panie 60+ wosną ubierają zielone szaliki?

Pytanie sugerujące odpowiedź: Dlaczego seniorzy lubią wycieczki?

Jeżeli Twoje pytanie badawcze będzie zbyt szerokie - utkniesz w nadmiarze danych i możliwych rozwiązań. Na bardzo szerokie pytania odpowiadają duże zespoły profesjonalnych badaczy, którzy są sownie wynagradzani za swoją pracę.

Zbyt wąskie pytania badawcze spowodują, że może Ci umknąć istotna kwestia. Taka sytuacja ma miejsce gdy np. pytasz o nawyki żywieniowe panów seniorów, a nie weźmiesz pod uwagę tego, że w polskich domach osób dojrzałych najczęściej gotują panie i to one najczęściej podejmują decyzje żywieniowe za panów.

Gdy zadasz pytanie sugerujące odpowiedź to, albo otrzymasz wyniki potwierdzające Twoje wnioski, albo im przeczące. Niestety, zapytanie o to “Dlaczego seniorzy lubią wycieczki?” zamknie Twoje badanie, na wszystkie inne potrzeby seniorów, którzy akurat nie lubią wycieczek. W skrajnych przypadkach może się zdarzyć, że np. 70% uczestników i uczestniczek Twojego badania potwierdzi to, że lubi wycieczki i wskaże dlaczego. Ale może się okazać, że otwierając to pytanie np. pytając o to “Jak seniorzy lubią spędzać wolny czas?” możesz uzyskać całkowicie inne wyniki.

Określenie źródeł wiedzy, w tym wstępna analiza danych zastanych.

Tworząc mapę zagadnień zastanawiasz się, gdzie możesz szukać interesujących informacji i kto może Ci udzielić tych informacji. Planując diagnozę pamiętaj o tym, aby na wstępie zapoznać się z ogólnodostępnymi materiałami pisanyymi. Na ich podstawie będziesz mógł wybrać osoby i instytucje, które powinny zostać objęte badaniem. Nie zapomnij o uwzględnieniu w badaniu:

- osób, których dotyczy diagnoza. Jeśli prowadzisz diagnozę młodzieży, musisz uwzględnić jej zdanie w badaniu tj. musisz z nią porozmawiać;
- osób, które współpracują z badaną grupą. Na przykład badając młodzież powinieneś też porozmawiać z rodzicami młodzieży uczęszczającej do Twojej świetlicy;
- podmiotów, których dotyczy diagnoza. Co prawda z “instytucją nie możesz prowadzić rozmów”, ale możesz wybrać osoby z tej instytucji, które mają dużą wiedzę z wybranego przez Ciebie obszaru, i z nimi przeprowadzić badanie;
- podmiotów, które współpracują z badaną instytucją lub grupą osób;
- instytucji, które funkcjonują na obszarze objętym diagnozą lub działają na rzecz diagnozowanej grupy;

- decydentów;
- innych interesariuszy.

Nie bój się szukać niestandardowych źródeł informacji. Np. dużą wiedzę na temat życia danej dzielnicy mogą mieć dozorca, właściciel psa, sprzedawca w sklepie z warzywami, barman. W organizacjach warto porozmawiać też z jej klientami, wolontariuszami i np. mieszkańcami dzielnicy, w której działa organizacja. Ich np. możesz zapytać o to, czy wiedzą, że taka organizacja działa w tym miejscu na ich rzecz.

Metody pozyskiwania danych

Po wyborze pytań badawczych, osób i instytucji, które będą badane oraz zawężeniu obszaru badania powinieneś wybrać właściwe narzędzia badawcze. Pamiętaj, że jedną z ważniejszych zasad w badaniach jest tzw. triangulacja danych. Dane powinieneś zbierać z min. 3 różnych miejsc (grup osób) za pomocą min. 3 różnych narzędzi. Możesz zbierać 3 różne rodzaje danych:

1. Dane zastane;
2. Dane ilościowe;
3. Dane jakościowe.

Możesz też skupić się na zebraniu jednego rodzaju danych. Np. szukając przyczyn dużej rotacji wolontariuszy w twojej organizacji, skupisz się na zebraniu danych jakościowych - opinii i wypowiedzi wolontariuszy. Nie będziesz ich liczył, bo dane ilościowe już masz. Np. wiesz, że w zeszłym roku z 50 zrekrutowanych wolontariuszy pozostało w Twojej organizacji 10 osób (20%). Aby zapewnić ciągłość wsparcia, za które odpowiadają wolontariusze musieliś zrekrutować 40 nowych osób. Oznacza to, że masz 80% wolontariuszy, którzy co roku wymieniają się.

Analiza danych zastanych

Rozpoczynając diagnozę warto zobaczyć, jakie dane i informacje są już dostępne. Analiza danych zastanych pozwala stwierdzić, co już zbadano przed nami i jakie materiały zostały stworzone już wcześniej. Korzystając z już opracowanych danych lub danych zebranych przez inne instytucje, które wymagają analizy oszczędzasz czas, pieniądze i energię.

W XXI wieku analiza danych zastanych prowadzona jest najczęściej w internecie, chociaż w badaniach naukowych powinno się korzystać ze źródeł pisanych – książek i publikacji papierowych. Badając organizację i jej otoczenie jedyne dane zastane, które możesz chcieć przeanalizować, są danymi zgromadzonymi w Twojej organizacji. Do tych danych zaliczamy np. ilość osób korzystających ze wsparcia, ilość form wsparcia oferowanych klientom, ilość pracowników, wyniki oceny szkoleń, ilość chętnych oczekujących na miejsce w Twoim przedszkolu, ilość pozytywnych opinii w google, itp.

Najciekawsze ogólnodostępne bazy danych są prowadzone przez:

- **Główny Urząd Statystyczny (GUS)**. Ich **Bank Danych Lokalnych** jest bardzo rozbudowany i zawiera dane, opracowane i już praktycznie nieaktualne (np. spis powszechny z 2011 r.) oraz dane bardzo świeże. Szukając danych w bazie GUS powinieneś dobrze wiedzieć, jakich danych potrzebujesz. Dzięki temu nie zmarnujesz sporej ilości czasu na wyszukiwanie i analizę bardzo ciekawych danych, które są nieprzydatne w Twojej sytuacji;
- ośrodki badania opinii publicznej - np. CBOS, itp.;
- jednostki samorządu terytorialnego, które agregują dane i je prezentują, najczęściej w formie sprawozdań, raportów, opracowań do strategii (np. strategia rozwoju miasta, lokalny program rewitalizacji, itp.). Jeżeli na www danego samorządu nie znajdujesz wszystkich przydatnych informacji, przeszukaj jego Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) lub zawnioskuj o dostęp do informacji publicznej;
- ośrodki pomocy społecznej, w zakresie pomocy społecznej i ilości rodzin korzystających ze wsparcia;
- urzędy pracy, w zakresie osób poszukujących pracy;

- policja i straż miejska, które publikują informacje o przestępczości na danym terenie;
- duże organizacje pozarządowe, tzw. think-tanki;
- media, których rolą jest zachęcić czytelnika do korzystania z tych mediów często przez szokujące tytuły i opracowania. W tym przypadku musisz dokładnie przeanalizować zakres danych i cel ich wytworzenia, aby ocenić ich przydatność w Twoim badaniu.

Analizując dane zastane musisz wziąć pod uwagę czas ich wytworzenia i ich wiarygodność. Dobrze jest pracować na stosunkowo świeżych danych, które pochodzą z wiarygodnych źródeł.

Badanie ilościowe

Badanie ilościowe pokazuje proporcje, rozkład opinii na jakiś temat, hierarchię preferencji. Podstawowe pytanie, na które odpowiada badanie ilościowe, to pytanie „ile”. Możemy się więc dowiedzieć, jaki procent mieszkańców jakiejś miejscowości (dzielnicy, kraju...) ma kota, czyta książki, chodzi do kina. Dzięki badaniu ilościowemu, możemy przebadać dużą ilość osób przy stosunkowo niskim nakładzie kosztów. Minusem badań ilościowych, jest brak możliwości dopytania o przyczyny zdiagnozowanej sytuacji. Dodatkowo, przy źle skonstruowanym kwestionariuszu, możesz uzyskać dane, które doprowadzą Cię do błędnych wniosków.

Badania ilościowe są zazwyczaj prowadzone na tzw. próbach. Próba do badania powinna być odpowiednio dobrana, tak, by uzyskane wyniki można było generalizować na szerszą populację – tzn. uznać, że odpowiedzi np. 100 przebadanych osób dobrze reprezentują opinie w mieście. Mówimy wtedy o tzw. reprezentatywności. Przykładowe typy doboru próby:

- Próba kwotowa. To próba dobrana w ten sposób, aby rozkład (kwoty) wybranych cech w tej grupie był taki sam jak w badanej populacji. Jeśli w badanej szkole uczy się 56% dziewczyn, to dbamy o to, aby w naszej próbie dziewczyny stanowiły 56%.
- Próba losowa. To zupełnie przypadkowy dobór osób do badania, np. co 5 gospodarstwo domowe.

- Próba celowa. To próba, do której dobiera się osoby, które naszym zdaniem będą miały najwięcej do powiedzenia lub z jakichś innych powodów będą dla nas użyteczne, np. naszą próbę stanowią tylko osoby korzystające z oferty gminnego ośrodka kultury.

Ilościowe narzędzia badawcze

Do najpopularniejszych badań ilościowych należą:

- kwestionariusze w formie ankiety;
- bezpośrednie wywiady realizowane w oparciu o konkretny scenariusz;
- CAWI (ankiety internetowe);
- wywiady telefoniczne (CATI) i ankiety pocztowe;
- ankiet audytoryjna, którą przeprowadza się np. podczas spotkania.

Opracowanie dobrej ankiety wcale nie jest proste. Pytania:

- muszą tworzyć logiczny ciąg (bloki tematyczne). Pytając przechodzisz od pytań ogólnych do szczegółowych. Trudne pytania umieszczamy w środku kwestionariusza;
- powinny być przystępne i zrozumiałe dla każdego respondenta;
- powinny zostać zadane precyzyjnym językiem;
- mogą się odnosić tylko do jednego zagadnienia;
- nie powinny sugerować odpowiedzi;
- nie mogą się powtarzać. Jednak czasami warto zapytać o to samo na dwa różne sposoby. Dzięki temu sprawdzisz, czy respondent na pewno jest “stały w swoich przekonaniach”;
- muszą dawać możliwość udzielenia wyczerpującej odpowiedzi;
- nie powinny dotyczyć kwestii drażliwych i na tematy osobiste;
- powinny być poprzedzone dokładną instrukcją udzielania odpowiedzi.

Osobną grupą pytań, która powinna być elementem każdego kwestionariusza, są tzw. pytania metryczkowe. Dotyczą one podstawowych informacji o naszym respondencie i mają kluczowe znaczenie dla analiz, które

chcesz potem prowadzić. Dzięki tym pytaniom wiesz ile kobiet, mieszkanek dużego miasta, ma konkretny pogląd i jak przebiega podział odpowiedzi w zależności od wieku, wykształcenia, miejsca zamieszkania, itp.

Badanie jakościowe

Korzystając z metod jakościowych, możemy dowiedzieć się o postawach, ocenach, potrzebach i motywacjach osób przez nas badanych. To okazja, by spojrzeć na otoczenie oczami osób, z którymi rozmawiamy. Dzięki temu uzyskasz wielowymiarowy obraz rzeczywistości i przeprowadzisz jej pogłębioną analizę.

○ ile w badaniach ilościowych pozostajesz na zewnątrz społeczności (masz zamknięty kwestionariusz, rola respondenta ogranicza się do odpowiadania na konkretnie zadane pytania), o tyle badania jakościowe w większym stopniu pozwalają Ci się w nią zanurzyć. Metody jakościowe stwarzają niepowtarzalną okazję na bezpośrednie i otwarte spotkanie z rozmówcami, mieszkańcami okolicy, członkami organizacji, itp. Najciekawszym rodzajem badań jakościowych jest tzw. badanie w działaniu, w którym podstawowe założenie jest takie, iż sam badacz poprzez swoje działania „zmienia badaną rzeczywistość”. Taki rodzaj badania jest często stosowany w badaniach antropologicznych.

Badania jakościowe nie posiadają tzw. reprezentatywności statystycznej. W przypadku badań jakościowych powinno Ci bardziej zależeć na „obejrzeniu danego tematu” w możliwie wszechstronny sposób, zidentyfikować istnienie różnych typów problemów, potrzeb, postaw i doświadczeń, z jakimi możesz mieć do czynienia w społeczności i organizacji. Odpowiednio rekrutując rozmówców, będziesz mieć dostęp do przedstawicieli interesujących Cię grup, tzw. kluczowych informatorów, którzy pozwolą spojrzeć w pogłębiony sposób na dane zagadnienie.

Jakościowe narzędzia badawcze

Wywiad to podstawowe narzędzie badań jakościowych. Wywiady dzielimy na indywidualne lub grupowe (tzw. grupy fokusowe lub zogniskowane wywiady grupowe). Wywiad może być ustrukturyzowany - realizowany według określonego scenariusza lub swobodny/ nieustrukturyzowany - gdzie prowadzący ma ogólną listę zagadnień, ale pozwala rozmówcom na swobodne wypowiedzi. Aby rozmowa stała się narzędziem badawczym i przeistoczyła w wywiad, powinieneś podejść do niej systematycznie i odpowiednio ją zaplanować. Również rola prowadzącego jest bardzo ważna. Taka osoba musi z jednej strony trzymać rozmowę „w ryzach”, a z drugiej strony pozwolić respondentom na pełne wypowiedzi, które czasami będą poprzetykane istotnymi lub mniej istotnymi dygresjami. Prowadzący nie powinien wzbudzać też większych emocji w respondentach swoją postawą, czy wizerunkiem.

Obserwacja, która nie jest zwykłym podglądaniem, i do której musisz się odpowiednio przygotować. Powinieneś wcześniej wiedzieć, na co chcesz zwrócić uwagę oraz stworzyć arkusz/ schemat zbierania informacji. Szczególnym przykładem obserwacji uczestniczącej jest technika „tajemniczego klienta”. Osoba prowadząca badanie udaje potencjalnego klienta, aby sprawdzić jakość obsługi w placówce handlowej, usługowej czy instytucji.

Studium przypadku to stosunkowo rzadko wykorzystywana technika badawcza. Służy ona do opisanego kilku praktyk, sytuacji i np. porównania ich., Dzięki temu można wyciągnąć wnioski przyczynowo-skutkowe i skutecznie zaplanować proces zmiany w organizacji lub społeczności.

Agregacja danych i ich analiza

Zbierając dane powinieneś od razu je agregować w taki sposób, aby nie zginać w ich natłoku. Dane ilościowe najprościej analizuje się za pomocą arkuszy kalkulacyjnych, które ułatwiają przeliczanie danych. Jeżeli prowadzisz prostą ankietę online, możesz skorzystać z formularzy google, które wygenerują excel z odpowiedziami. Jeżeli chcesz zaplanować dłuższe badanie ilościowe, powinieneś skorzystać z profesjonalnego systemu. Polecamy polską [webankietę](#) lub [limesurvey](#), który ma część funkcji nieodpłatnych.

Jeżeli chodzi o badania jakościowe, to po uzyskaniu zgody respondentów powinieneś nagrać wywiady. W przypadku braku takiej zgody, w wywiadzie powinna uczestniczyć druga osoba, która spíše całą rozmowę. Są 2 techniki pracy z nagraniem wywiadem – są badacze przepisujący cały wywiad i dopiero potem analizujący wyniki. Są też osoby, które odsłuchują wywiad i wynotowują z niego najciekawsze wątki. Przepisywanie wywiadów jest często stosowane, gdy za zbieranie danych odpowiadają np. studenci, a za wyciąganie wniosków dojrzały badacze lub eksperci z danej dziedziny. Jest ono stosowane w dużych i kosztownych badaniach. Pamiętaj, że przepisywanie wywiadów nie zawsze ma sens i jest bardzo czasochłonne.

Gdy już zbierzesz dane, powinieneś wyciągnąć wnioski i rekomendacje rozwojowe. Możesz też opracować wstępny plan zmiany. Jeżeli nie jesteś pewien, czy zrobiłeś to prawidłowo, po takim “pierwszym badaniu” możesz przeprowadzić kolejne mini badanie, o mniejszym zakresie. W tym drugim badaniu, powinieneś zapytać osoby zainteresowane o to, czy wyciągnięte przez Ciebie wnioski są prawidłowe i co myślą o propozycji działań naprawczych.

Ewaluacja, czyli ocena podejmowanych działań

Ewaluacja to pojęcie, które dzisiaj już coraz mniej budzi zdziwienie, za to coraz częściej jest kojarzone ze zbieraniem tzw. informacji zwrotnych. Jej znaczenie wzrasta w różnych obszarach i dziedzinach życia społecznego oraz zarządczego w organizacjach.

Ewaluację definiuje się jako użycie metod badań społeczno-ekonomicznych do systematycznego zbierania danych, analizy, interpretacji, oceny i informowania o skuteczności podejmowanych działań (za H. Rossi, czy S. Mathisson). W telegraficznym skrócie można ją określić jako umiejętność takiego zbierania, analizowania, a następnie wykorzystywania zebranych informacji, aby można było uzyskać na ich podstawie odpowiedź, czy założone przez nas cele zostały osiągnięte.

Aby uzyskać jeszcze pełniejszy obraz tego, czym jest ewaluacja, można z powodzeniem wskazać, czym ona nie jest, tzn. co tak naprawdę odróżnia ją od pokrewnych dziedzin. Ewaluacja nie jest zatem:

- badaniem naukowym – pomimo stosowania analogicznych metod, głównym celem ewaluacji jest nie tylko zwiększanie zasobu wiedzy, ale również formułowanie specyficznych rekomendacji, służących poprawie wdrażania konkretnych interwencji;
- kontrolą ani audytem – tu przedmiotem kontroli lub audytu jest zgodność prowadzonych działań z procedurami. Ewaluacja ocenia działania również w kontekście efektów;
- monitoringiem, który służy jedynie „rejestrowaniu” bezpośrednich efektów wdrażania (produktów). Ewaluacja umożliwia ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami, a uzyskanymi efektami, zwłaszcza w ujęciu średnio i długookresowym (rezultaty).

Dlaczego ewaluacja jest ważna?

Ewaluacja wprowadza do realizacji projektu element stałej refleksji. Dzięki niej masz szansę na wyciągnięcie wniosków z prowadzonych działań i uzmysłowienie sobie, co w projekcie działa dobrze, co niedostatecznie. Możesz też dowiedzieć się, czy projekt dociera do tych odbiorców, do których ma dotrzeć, czy spełnia ich oczekiwania i czy przynosi zakładane efekty. Ponadto, ewaluacja daje klarowną odpowiedź na pytanie – gdzie leżą i jakie mogą być źródła ewentualnych problemów. Ewaluacja umożliwia rzetelną analizę wartości projektów, pozwala na poszukiwanie i wdrażanie takich rozwiązań, które podnoszą ich jakość. Wyniki autoewaluacji stanowią doskonałe źródło informacji, przydatnych podczas opracowywania kolejnych projektów przez organizację.

Do głównych korzyści dobrze przeprowadzonej ewaluacji zaliczamy:

1. Doskonalenie programu/projektu. To obszar, który może służyć do podejmowania decyzji związanych z bieżącym wdrażaniem programu bądź projektu, a w przypadku jego kolejnych edycji – modyfikacji celów czy przededefiniowaniu grupy docelowej).
2. Lepsze projektowanie nowych programów/projektów i działań. Mechanizm działania projektu może zostać wsparty przez wiedzę, która płynie zarówno z zarządzania nim, jak i z doświadczenia bezpośredniego. Taka konfiguracja pozwala na sprawne planowanie poprzez unikanie rozwiązań, które się nie sprawdziły, a wykorzystanie takich, które przyniosły zadowalające dla nas efekty.
3. Upowszechnianie wiedzy płynącej z ewaluacji wśród partnerów społecznych, współpracujących w ramach programu/projektu. Wnioski z ewaluacji mogą podnieść jakość działań prowadzonych w ramach programu/projektu przez podmioty współpracujące, przyczyniając się do wzrostu skuteczności wspólnie podejmowanych aktywności.
4. Rozwój organizacji/institucji prowadzącej ewaluację. Uczestnictwo w procesie ewaluacyjnym, nie tylko rozwija kompetencje ewaluacyjne pracowników organizacji, instytucji, ale sprzyja także szerszej refleksji nad funkcjonowaniem organizacji i usprawnianiem sposobów jej działania. Ponadto, ewaluacja daje możliwość nawiązania relacji z beneficjentami, partnerami projektu, lokalnymi liderami.

Pamiętaj, że jeżeli musisz upublicznić wyniki ewaluacji działań, to możesz podzielić ją na części, z których część upublicznisz, a część nie. Kiedyś zlecałam ewaluację działań, w której ocena interwencji projektowej była jawna, a badanie efektywności współpracy w zespole projektowym, które było robione “przy okazji”, już nie. Ale dzięki zbadaniu tego, jak pracuje zespół, przez osobę z zewnątrz, mogliśmy lepiej zarządzać kolejnymi projektami.

Rodzaje ewaluacji

Rodzajów ewaluacji jest wiele, dlatego poniżej przedstawiamy jedynie pobieżny i krótki ich zarys. Rodzaje ewaluacji dzielimy ze względu na:

1. przedmiot ewaluacji:

- ewaluacja globalna – obejmująca obszar analizowanego przedsięwzięcia w całości;
- ewaluacja horyzontalna, tematyczna – obejmująca jeden lub kilka obszarów tematycznych w ramach jednego lub większej ilości projektów;
- ewaluacja szczegółowa, uzupełniająca – oceniająca jedno wybrane zagadnienie w ramach jednego przedsięwzięcia.

2. funkcje:

- ewaluacja formatywna – koncentruje się na analizie procesów i ich modernizowaniu. Jest narzędziem wykorzystywanym w procesach decyzyjnych, wspierającym podniesienie wartości przyszłych lub aktualnych projektów;
- ewaluacja podsumowująca, inaczej konkluzywna - analizie poddaje się wyniki projektu jako całości. Jest ona narzędziem, które wspiera procesy decyzyjne, dotyczące przyszłej realizacji podobnych przedsięwzięć;

3. podmiot ewaluujący:

- ewaluacja zewnętrzna – podmiotem prowadzącym badanie ewaluacyjne jest instytucja zewnętrzna;
- ewaluacja wewnętrzna – jest prowadzona przez wyznaczone osoby z badanej instytucji;

- autoewaluacja – jest prowadzona przez osoby realizujące działania poddawane ewaluacji.
- 4. czas realizacji:**
- ewaluacja ex ante – jest wykonywana przed rozpoczęciem przedsięwzięcia lub programu;
- ewaluacja mid term – jest wykonywana w połowie wdrażania przedsięwzięcia lub programu. Jej celem jest zbadać przybliżone efekty realizowanych projektów, ich wyniki, stopień osiągnięcia celów i jakość wykorzystania zasobów;
- ewaluacja on-going – jest wykonywana w trakcie realizowania projektu, w dowolnym czasie;
- ewaluacja ex post – jest wykonywana po zakończeniu realizowanego projektu. Zwykle badaniu poddaje się efekty długofalowe - skuteczność i efektywność działań i kosztów.

Ewaluacja krok po kroku

Musisz mieć świadomość, iż ewaluacja wykonana na koniec projektu, to nic innego, jak zadanie wykonane w sposób niewłaściwy. Ewaluacja nie stanowi odrębnego bytu, lecz powinna być integralną częścią całego projektu. Ewaluacja powinna być prowadzona na każdym etapie działań projektowych i tak jak on, być rzetelnie i skrupulatnie zaplanowana. Musisz się zastanowić i przeanalizować dla kogo jest ona realizowana i jakie ma przynieść efekty. Ogólny zarys etapów planowania ewaluacji przedstawia się następująco:

1. Projektowanie. Jeśli określiłeś już cel ewaluacji, musisz przyjrzeć się temu, co będziesz oceniać (wykorzystanie zasobów, metody edukacyjne, skutki, wpływ etc). To pozwoli określić wskaźniki bądź kryteria (jakościowe, ilościowe) oraz czas rozpoczęcia ewaluacji.
2. Zbieranie informacji. Po określeniu powyższych wskaźników i kryteriów, musisz zebrać potrzebne dane i informacje odpowiadające na zadane pytania badawcze i cele ewaluacji. Możesz skorzystać z takich sposobów zbierania informacji jak: sporządzone notatki, wywiady zarówno podczas trwania projektu, jak i po jego zakończeniu, ankiety, testy wiedzy, itp.

3. Ocena i konkluzje. To proces wyciągania wniosków z uzyskanych informacji, szukanie wyjaśnień dla tego, co się zadziało, podkreślanie rezultatów i patrzenie na te rezultaty w kontekście założonych, początkowych celów projektu.
4. Implementowanie rezultatów. Funkcją ewaluacji jest wprowadzenie zmiany społecznej dlatego zebrane informacje oraz wyciągnięte z nich wnioski, muszą być w odpowiedni sposób wykorzystane i odpowiednio wdrożone.
5. Ewaluacja zaimplementowanych rezultatów i przygotowanie do kolejnej ewaluacji i oceny osiąganych rezultatów projektu.

Narzędzia stosowane w ewaluacji

Jednym z popularniejszych narzędzi stosowanych w ewaluacji jest ankieta ewaluacyjna. Taką ankietę tworzy się, jak każde inne badanie kwestionariuszowe. Ankieta powinna zawierać pytania zamknięte i pytania otwarte, w których respondent może podzielić się swoimi refleksjami. W przypadku ankiet ewaluacyjnych świetnie sprawdzają się pytania, w których użytkownik zaznacza na skali, np. 1-5, swoją odpowiedź. Taka forma pytania jest bardzo łatwa w zrozumieniu i można na nią szybko odpowiedzieć. Szereg pytań ze skalą, warto zakończyć dodatkową odpowiedzią otwartą.

Dzięki zastosowaniu ankiety ewaluacyjnej wśród uczestników projektu, masz szansę na zbadanie ich postaw, poziomu nabytych kompetencji oraz na zebranie opinii o podejmowanych działaniach. Uzyskane informacje mogą okazać się bardzo przydatne, zarówno dla organizatora szkolenia, jak i dla jego wykonawcy (trenera).

Kryteria oceny można ustalić według:

1. trafności – czy i w jakim stopniu cele projektu/realizowane w nim działania, odpowiadają na problemy i potrzeby grupy docelowej?
2. skuteczności – czy i w jakim stopniu, działania realizowane w ramach projektu, przyczyniają się do osiągnięcia planowanych celów i rezultatów?

3. użyteczności – czy i w jakim stopniu, realizacja projektu korzystnie wpływa na sytuację podmiotów wchodzących w skład grupy docelowej?
4. trwałości – odpowiadającego na pytanie – czy efekty/rezultaty projektu, będą nadal widoczne po zakończeniu jego realizacji?

Reasumując, jeśli chcesz aby raport z ewaluacji rzeczywiście stał się rzetelnym i pomocnym narzędziem w dalszym rozwoju Twojej organizacji czy projektu, musisz potraktować ją poważnie. Ewaluację możesz prowadzić przeznaczając na nią duże środki lub zaplanować działania bezkosztowe - wymagające poświęcenia czasu przez zespół projektu. Jeśli rzeczywiście chcesz realizować działania o wysokiej jakości, zmieniające rzeczywistość, to musisz się tej rzeczywistości najpierw przyjrzeć i ją poobserwować. Tylko w wyniku takiej refleksji, gdzie metody badawcze współgrają z działaniami w projekcie, Twoje działania będą miały naprawdę sens, a zebrane informacje staną się inspiracją do dalszej pracy.

Zarządzanie w organizacjach

Z pewnością zastanawiasz się, czy zarządzanie w Twojej organizacji jest rzeczywiście potrzebne. Nie jesteś firmą, masz mały zespół i mało środków na działania administracyjne. Dużo rzeczy działa "siłą rozpędu". I w tym miejscu nasuwa się pytanie - czy organizacja pozarządowa, to odpowiednia przestrzeń do tego, aby móc skutecznie realizować jakąkolwiek strategię zarządzania? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba najpierw wyjaśnić czym właściwie jest zarządzanie.

Encyklopedia PWN definiuje zarządzanie jako sekwencję działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu, na którą składają się: wybór celów i sposobów ich realizacji (planowanie), przydzielanie zasobów (organizowanie), kierowanie i motywowanie do współpracy (przewodzenie) oraz obserwacja i wprowadzanie niezbędnych korekt (kontrolowanie).

Jeśliby zestawili powyższą definicję z samymi już działaniami organizacji pozarządowych, szybko okaże się, iż aktywności, których się one podejmują są tożsame z zarządzaniem. Sam cel, dla którego organizacja powstaje (począwszy od tworzenia statutu, poprzez formowanie się zespołu, do samego wyboru zarządu i powołania organu kontrolnego) to wszystko aspekty, które stanowią o tym, że mamy do czynienia z zarządzaniem.

Pamiętaj, iż organizacja pozarządowa to miejsce, gdzie grupa ludzi, zrzeszona wokół określonego celu i misji, realizuje swoje zamierzenia. Zanim jednak to nastąpi, potrzebują oni odpowiednich narzędzi i wskazówek, za pomocą których będą mogli ten cel skutecznie realizować. Faktem jest, iż każda organizacja, aby osiągnąć założone cele, dysponuje różnego rodzaju zasobami np. finansowymi, ludzkimi czy rzeczowymi. Im tych zasobów jest mniej, tym lepiej trzeba je wykorzystać, aby osiągnąć zakładane efekty. Tylko poprzez odpowiedni podział np. zadań i obowiązków między pracownikami i wolontariuszami,

opracowanie zasad komunikacji, narzędzi monitorowania zadań, procedur, zasad funkcjonowania organizacji będzie możliwe sprawne działanie.

Zarządzanie jako niezbędny element funkcjonowania

Warto podkreślić i powiedzieć sobie wprost, iż organizacja pozarządowa to pojazd, którym poruszasz się z punktu A (pomysł) do punktu B (realizacja pomysłu-cel), i aby tam dojechać, potrzebujesz nie tylko sprawnie działającego samochodu, ale też dobrego i zorientowanego na sytuację kierowcy. Bez dobrego zarządzania organizacją, nie tylko nie będzie ona w stanie sprostać ani zadaniom do których została powołana, ani zachodzącym w środowisku zmianom. Bez dobrego zarządzania, pojazd, którym jedziemy, co prawda ruszy z miejsca, ale zatrzyma się na pierwszym lepszym zakręcie. Posiadanie strategii rozwoju organizacji zwiększa zdolność organizacji, nie tylko do podniesienia poziomu jej efektywności, lecz również do utrzymania się jej na rynku.

Realizacja celu to jedno, ale zaplanowanie i wybór odpowiednich narzędzi do jego osiągnięcia, to kluczowy element, który może przesądzać o powodzeniu powziętego planu. W obliczu różnych stylów zarządzania, wątpliwość może budzić to, który z nich będzie stanowił faktyczną odpowiedź na potrzeby Twojej organizacji. Czy istnieje zatem jeden styl zarządzania, który opisywałby właściwy sposób planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania daną instytucją? Okazuje się, iż taka wzorcowa recepta na osiągnięcie sukcesu nie istnieje. Wiele zależy od tego, jak został określony cel, ale także w jakich warunkach organizacja funkcjonuje i jakie zasoby może zmobilizować. Aby wybrać właściwy styl zarządzania, musisz najpierw poznać te najpopularniejsze i przeanalizować, który z nich najlepiej odpowiada Tobie i Twojemu zespołowi.

Style zarządzania

Różnorodność stylów i modeli zarządzania, jest tematem, który wymaga szczególnej uwagi i obszerniejszej publikacji, dlatego niniejszy tekst stanowi jedynie próbę zaznajomienia Cię z tą tematyką i zasygnalizowania konieczności wprowadzenia zarządzania jako naturalnego, codziennego elementu funkcjonowania organizacji. Przyjrzymy się tutaj w szerszym kontekście jedynie kilku z nich, które najczęściej funkcjonują w organizacjach społecznych. Zanim

wyберzesz swój ulubiony styl i będziesz próbował go wdrożyć pamiętaj, że zarządzanie powinno być skrojone i „uszyte na miarę” organizacji, być ściśle do niej dopasowane, wynikać z jej charakteru i specyfiki. Zanim sięgniemy po określony styl zarządzania, warto skoncentrować się na kilku kwestiach jakimi są:

- wiek i rozmiar organizacji, zaplecze finansowe i rzeczowe np. budżet organizacji;
- misja i działania merytoryczne, np. czy organizacja prowadzi działania stałe, czy raczej okazjonalne;
- obszar działania i zasięg organizacji, np. czy grupy odbiorców wymagają szybkiego reagowania i elastyczności, czy raczej są stabilne;
- grupy zaangażowane w działanie organizacji, w tym liczba jej członków i innych współpracujących z nią osób, oraz miejsce zamieszkania tych osób;
- liderzy: ich doświadczenie i zaangażowanie.

Liderski czy partycypacyjny? Oto jest pytanie!

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2018 roku, stylami zarządzania, które najbardziej dominują w środowisku III sektora są: styl lidarski oraz styl partycypacyjny. Pierwszy z nich koncentruje się na silnej osobie lidera, który posiada dużą decyzyjność i od którego zależy tak naprawdę większość decyzji podejmowanych w organizacji. Drugi natomiast styl (partycypacyjny), koncentruje się na silnym zespole i to właśnie w jego ręce oddawana jest decyzyjność. Z przedstawionego raportu wynika, iż stylem, który jest bardziej powszechny i wyraźnie wysuwa się na plan pierwszy w stowarzyszeniach, jest styl partycypacyjny (45%), natomiast styl lidarski (38%) jest bardziej charakterystyczny dla fundacji. Niemal co piąty respondent (18%) sytuuje swoją organizację dokładnie pomiędzy tymi skrajnościami.⁴

Tyle w teorii. A jak rzecz ma się, jeżeli chodzi o praktykę? Jak się okazuje, to właśnie styl lidarski zdaje się być tym dominującym w obydwóch tych podmiotach. Mimo, iż procentowo, większość organizacji wskazuje na styl

⁴ Klon/ Jawor wyróżnia też inne style zarządzania: delegujący i sformalizowany. Więcej informacji o badaniach Klon/ Jawor dot. stylów zarządzania organizacjami znajdziesz w artykule pt.: POD LUPĄ: 4 style zarządzania, <https://publicystyka.ngo.pl/pod-lupa-4-style-zarzadzania-infografika>

partycypacyjny, to jednak realia funkcjonowania organizacji, od przysłowiowej „kuchni”, wyglądają zupełnie inaczej. Dlatego, że jak podaje ponad połowa z ankietowanych respondentów, znacząca większość pracy i odpowiedzialności w organizacji i tak zawsze spada na barki liderów.

Styl liderowski

Lider w praktyce, to wielozadaniowy „kombajn”, który zajmuje się zarówno merytoryką, strategią, współpracą, delegowaniem zadań i czuwaniem nad ich realizacją. Lider zajmuje się codzienną, bieżącą pracą organizacji, komunikacją, promocją, pracą biura i budowaniem relacji w zespole oraz rozwiązywaniem konfliktów. Okazuje się, iż równomierne rozłożenie pracy i obowiązków między wszystkich członków zespołu, występuje w przypadku 26% organizacji. Jak wskazują wyniki badań, okazuje się, iż 48% respondentów uważa, iż odpowiedzialność za organizację spoczywa na liderach właśnie.

Tak jak wspomnieliśmy wcześniej, styl ten charakteryzuje się bardzo mocną i wyraźnie zaznaczoną pozycją lidera. To dzięki jego silnemu zaangażowaniu, organizacja może funkcjonować. O ile lider trzyma wszystko w ryzach, o tyle członkowie organizacji mogą „spać spokojnie”. Problem pojawi się w momencie, kiedy okaże się, iż osoba, która podejmuje większość decyzji, realizuje mnóstwo kluczowych zadań i jest odpowiedzialna za organizację, nagle z jakiegoś powodu z niej odejdzie.

W sytuacji, kiedy przywództwo i decyzyjność za organizację spoczywa na jednej osobie, bardzo szybko może okazać się, iż nie znajdziemy godnych następców dla obecnych liderów. Po pierwsze dlatego, że nie każdy będzie chciał brać na swoje barki tak dużą odpowiedzialność i nadmiar obowiązków. Po drugie, szybko może okazać się, iż obecny lider może wyznaczyć takie standardy, których nikt nie będzie w stanie spełnić.

Struktura organizacyjna w podmiotach zarządzanych w stylu liderowskim jest mało rozbudowana. Jej fundamentem jest przeważnie sam zarząd, który charakteryzuje się małą zmiennością kadencji. Warto w tym miejscu powiedzieć sobie jasno, iż nadmiar obowiązków spoczywających na jednej osobie i skumulowana na niej odpowiedzialność za organizację, może stanowić dosyć duży dyskomfort, potężną trudność, która będzie generować napięcie,

a w dalszej perspektywie, może przyczynić się i doprowadzić do „wypalenia się” lidera.

Styl partycypacyjny

To przeciwieństwo stylu liderowskiego. Tutaj, za podejmowanie większości działań i decyzji odpowiadają członkowie zespołu i to właśnie w kolektywie jest skupiona siła całej organizacji. Punkt ciężkości zostaje zatem przesunięty z lidera na cały zespół. Grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje. Panują stosunki otwarte, przyjazne, oparte na obustronnym zaufaniu – na linii kierownik – podwładni.

Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, przy czym członkowie grupy są w równym stopniu obciążeni odpowiedzialnością, jak udziałem w korzyściach, uzyskiwanych wynikiem zespołowym. Udział w kierowaniu, stanowi podstawowy czynnik motywujący podwładnych do zaangażowania w pracę dla dobra grupy i zapewniający ich integrację z całą organizacją. Co istotne, organizacje zarządzane w sposób partycypacyjny, w bardzo niewielkim stopniu doświadczają problemu ze znalezieniem następców dla swoich liderów. Ponadto, te organizacje lepiej radzą sobie z kapitałem ludzkim, z utrzymaniem zespołu, mają też optymistyczny stosunek do swojej przyszłości i spodziewają się coraz to lepszych warunków działania.

Styl partycypacyjny bardzo często rozumiany jest w błędny sposób. Błąd polega na tym, że liderzy proszą pracowników o uczestnictwo bądź sugestie, ale mogą, a nie muszą, brać ich pod uwagę. Jednak nie na tym polega efektywne działanie w myśl partycypacyjnego ducha. Kierujący zespołem muszą zgodzić się oddać pracownikom część kontroli nad ich pracą. Aby osiągnąć sukces w zarządzaniu partycypacyjnym, należy starannie zaplanować proces przemiany, a następnie powoli wprowadzić go w życie organizacji. Pamiętaj, iż żadna zmiana nie dzieje się z dnia na dzień, lecz jest to proces, który wymaga czasu. Menedżerowie, kierownicy bądź liderzy, muszą być otwarci na propozycje pracowników (członków organizacji). Liderzy w partycypacyjnej organizacji muszą zapewnić pracownikom potrzebne informacje lub szkolenia, by byli w stanie podejmować rozważne wybory. Pracownicy powinni być zachęceni do partycypacji po to, by przyzwyczać się do podejścia partycypacyjnego.

Jedną z dróg zwiększania zaangażowania pracowników jest poznanie i koncentracja na ich silnych stronach. Poprzez taki rozwój pracowników, menedżer może pomóc im w osiągnięciu sukcesu. Menedżerowie, kierownicy czy liderzy, powinni także zapewnić pracownikom kryteria pomiaru wyników skuteczności ich działań. Pomoże to odrzucać nierealne, niepraktyczne pomysły. Ponadto pracownicy powinni mieć możliwość rozważania alternatywnych rozwiązań, do których dochodzi się w toku pracy.

Styl sformalizowany

Styl sformalizowany charakteryzuje się jasno określoną formalną strukturą organizacyjną. Obok zarządu, struktura ta wyróżnia jeszcze np.: kierowników, dyrektorów i koordynatorów. Codzienne działania i podejmowanie decyzji, odbywa się z uwzględnieniem tej struktury oraz zależności służbowych. Organizacje sformalizowane starają się zachować równowagę między silnym liderem (zarządem), a silnym zespołem. Organizacje sformalizowane poważniej niż inne podmioty podchodzą do procedur i zobowiązań formalnych – przejawia się to m.in. większą dbałością o transparentność swoich działań – częściej publikują w internecie swoje sprawozdania finansowe i merytoryczne.

Taki styl zarządzania jest charakterystyczny dla organizacji prowadzących duże placówki pomocowe – np. domy pomocy społecznej, warsztaty terapii zajęciowej i inne, których struktura wynika z zapisów ustawowych.

Turkusowe zarządzanie

Turkusowa organizacja to koncepcja, która została rozpropagowana przez trenera biznesu, Frederica Laloux⁵. Podział zarządzania jaki zaproponował, opiera się o 5 typów organizacyjnych, którym przypisane zostały odpowiednio kolory, stanowiące jednocześnie o etapach rozwoju organizacji. Podział sugerowanych barw wygląda następująco:

⁵ Więcej informacji o działaniach Frederica Laloux znajdziesz na <https://www.reinventingorganizations.com> Polski czytelnik może zapoznać się z jego główną publikacją pt.: „Pracować Inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości” z 2015 r.

1. czerwona organizacja – gdzie podwładni są w pełni zależni od przełożonego, którego się obawiają (przykładem takiej społeczności może być gang);
2. bursztynowa – hierarchia nadal jest silna, organizacja posiada jasno określone zasady, których należy się trzymać (np. kościół);
3. pomarańczowa – hierarchia jest coraz bardziej dynamiczna, a wartością organizacji jest skuteczność (np. korporacja);
4. zielona – pracownicy mają coraz większą decyzyjność, panuje demokracja, wolność (np. spółdzielnie);
5. turkusowa – w tym przypadku hierarchia znika całkowicie, każdy ponosi odpowiedzialność, a ważniejsze od stanowisk są wykonywane zadania i pełnione funkcje.

Demokracja, wolność i współpraca to przymioty, o jakie chodzi w turkusowym modelu zarządzania. Pracownicy sami tworzą organizację, wypełniają jej misję i nikomu nie podlegają. Każdy z nich robi to, co potrafi najlepiej i dlatego też odpowiedzialność za organizację rozkłada się na wszystkich jej członków, którzy zespołowo i w poczuciu wspólnoty podejmują wszelkie decyzje. Receptą na skuteczność tej metody ma być dookreślenie i sprecyzowanie, za co odpowiada każdy z członków organizacji, do czego dąży i jaką ponosi odpowiedzialność.

Trzy najważniejsze filary turkusku to :

- samozarządzanie – zdolność członków zespołu do brania na siebie odpowiedzialności i elastycznego dostosowywania się do bieżących wyzwań;
- dążenie do pełni – poczucie, że w pracy można być sobą, szanowana jest emocjonalność, duchowość oraz intuicja współpracowników. Zawsze dąży się do szukania wspólnych rozwiązań;
- cel ewolucyjny – organizacja stanowi jeden organizm, a członkowie pomagają realizować jego cele.

O tym, że turkusowe „dowodzenie” naprawdę działa i jest możliwe, świadczą organizacje, które stosują ten styl w praktyce, a są nimi np.:

- PKS Gdańsk-Oliwa SA, w którym prezes przedsiębiorstwa transportowego zlikwidował stanowiska kierownicze i wprowadził turkusowe zarządzanie;
- informatyczna firma WINS, w której wszyscy są równi i mogą podejmować ważne decyzje, nie ma struktury ani przywództwa. Każdy pracownik może realizować nowe wyzwania zgodnie z posiadanymi talentami i zainteresowaniami;
- Grupa Szkoleniowa Halibut, która działa na zasadzie samoorganizacji – każdy z pracowników odpowiada w równej mierze za kształt firmy;
- Kamssoft Podlasie Sp., w której jeżeli pracownik ma jakąś inicjatywę, to ma obowiązek skonsultowania jej ze wszystkimi zainteresowanymi, a następnie może podjąć samodzielną decyzję o wprowadzeniu zmian. Warunkiem umożliwienia działania jest to, że osoba bierze na siebie pełną odpowiedzialność za skutki swoich działań.

Co wybrać?

Turkusowy, leaderski, partycypacyjny czy sformalizowany? Który z nich najlepiej wybrać? Szukanie odpowiedzi na to pytanie, może przyprawiać o zawrót głowy. Niezależnie od tego, który z nich wybierzesz, warto mieć na względzie fakt, iż tak jak we wszystkim, tak i tutaj należy zachować umiar, mieć swoje zdanie i nie podążać ślepo za modą. Pamiętaj, że to system ma zawsze służyć organizacji, a nie na odwrót. Organizacja nie może tkwić w sztywnych ramach żadnego ze stylów, jeśli jest to dla niej w jakikolwiek sposób niewygodne. Wtedy warto się zastanowić albo nad zmianą stylu zarządzania, albo wypracowania swojej własnej metody.

Niezależnie od wybranego stylu, zarządzania jedną z ważniejszych kwestii w Twojej organizacji będzie motywowanie współpracowników do działania.

Motywacja zespołu i wolontariuszy

“Motywacja to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.”

z J. A. F. Stonera, R. E. Freemana oraz D. R. Gilberta Jr.

Motywacja. Dlaczego jest ona tak ważna?

Sprawa wydaje się być z pozoru prosta. Przychodzi do nas wolontariusz lub nowy współpracownik, który chce zaangażować się w działania naszej organizacji. Być może zawita do nas z już gotową i konkretną propozycją, być może oczekuje, iż to właśnie my wyznaczymy i zorganizujemy mu docelowy obszar jego zadań i prac do wykonania. Jakkolwiek by nie patrzeć – przyszedł i jest zmotywowany do działania. Jesteś zadowolony, bo zyskujesz do pracy osobę z głową pełną pomysłów, która wnosi powiew świeżości do Twojej organizacji. Możesz działać sprawniej i wydajniej. Gdyby założyć koncepcję istnienia światów równoległych, pewnie w tym drugim (idealnym świecie) zapewne by tak było. Niestety, tutaj gdzie jesteśmy, prawdopodobnie zapal naszego współpracownika do pracy nie będzie trwał wiecznie, a czasami może zgasnąć tak szybko, jak się pojawił. Współpracownik w organizacji jest społecznikiem, ale też jest człowiekiem, a ten (chcąc nie chcąc) podlega określonym szablonom i wzorcom psychicznym.

Aby móc odpowiedzieć sobie na pytanie: jak motywować i kiedy motywować, musisz najpierw postawić inne: czym właściwie jest motywacja? Owszem, można by się w tym miejscu pokusić o próbę jej wyjaśnienia na

podstawie rozmaitych teorii, jak chociażby: teoria instynktów, popędów, poznawcza, humanistyczna czy teoria Zygmunta Freuda. Która z nich będzie stanowiła najtrafniejsze określenie dla pojęcia jakim jest motywacja? Prawdopodobnie żadna z nich. Tak, jak w medycynie, tak i tutaj, nie ma jednej recepty, jednego leku czy cudownego antidotum na wszystko. Każda z tych teorii jest specyficzną mieszanką wpływów biologicznych, umysłowych, behawioralnych i społeczno-kulturowych.

Motywacja wewnętrzna w roli głównej

Motywacja wewnętrzna to główny bohater prawie każdej historii, która posiada etykietę pn. „społecznik”. Motywacja wewnętrzna to nic innego, jak zbiór wewnętrznych przekonań, wierzeń i deficytów, które wpływają na to, że dana osoba postępuje w taki czy inny, charakterystyczny dla niej, sposób.

Opiera się ona przede wszystkim na konkretnych pasjach, upodobaniach i konieczności rozwijania się. W tego rodzaju motywacji, chodzi bardziej o samo działanie, a nie o efekt tego działania i jest ona ściśle powiązana z wewnętrznym przeżywaniem i odczuciami danej jednostki. Dotyczy ona celu samego w sobie, a nie korzyści, jakie wiążą się z jego realizacją. Będąc pod wpływem motywacji wewnętrznej, działania, które podejmujemy, rozwijają nasz potencjał i możliwości, i jak się okazuje, wcale nie muszą one być poparte gratyfikacją finansową, czy innymi nagrodami. Motywacja wewnętrzna jest głównym determinantem angażowania się ludzi w działania związane z wolontariatem lub niskopłatne działania społeczne.

To właśnie dzięki niej, działania, które wykonujemy, pozwalają nam na zaspokojenie naszych wewnętrznych potrzeb, a już sam fakt działania i realizowania zadań, wywołuje w nas masę pozytywnych emocji. Można śmiało powiedzieć, iż motywacja wewnętrzna to taki stan, który napędza do podejmowania różnych wyzwań. Motywacją wewnętrzną jest osiągane dzięki działaniom uczucie spełnienia, zadowolenia i przyjemności.

Siła oraz poziom zaangażowania współpracownika w wykonywane zadania nie są rzeczami, które są mu dane raz na zawsze. Poziom ten może ulegać różnym natężeniom, bo każdy z nas składa się z emocji, nastrojów i nieustannej konfrontacji ze sobą samym. Tak jak w uczuciach, tak i tutaj, poziom zaangażowania może ulegać zwyczajnej sinusoidzie – przechodzić

do formy bardziej statycznej lub do całkowitego jej spadku. Powodów takiego spadku motywacji może być wiele. Być może jest nim złe zarządzanie potencjałem, zła organizacja pracy w ogóle, nieodpowiednia atmosfera pracy, ignorowanie potrzeb drugiej strony lub nadmierne angażowanie wolontariusza/pracownika do działań, których ten po prostu „nie czuje”. Co zatem zrobić, aby uniknąć motywacyjnego bezruchu i zaniku motywacyjnego „mięśnia”? Po której stronie leży odpowiedzialność za motywację współpracowników i wolontariuszy? Czy to jest zadanie organizacji, a może zależy to od samego ochotnika? Czy powinniśmy ich motywować, a jeśli tak, to w jakim stopniu?

Współpraca i motywacja – duet idealny?

Narzędzi motywowania jest wiele. Najpopularniejszymi z nich są pieniądze. I o ile finansowy motywator sprawdzi się idealnie w firmie czy innej instytucji, to rzecz ma się zupełnie inaczej, jeżeli chodzi o sektor organizacji non-profit. Inaczej bowiem motywuje się pracowników etatowych, a inaczej osoby, które pracują za darmo lub dorywczo. **Ten drugi wariant jest znacznie trudniejszy do realizacji, wymaga większego zaangażowania, skupienia uwagi na danej osobie, przemyślanego planu motywacji i wyznaczeniu przebiegu jej kierunku. Tutaj nie ma czasu na eksperymentowanie i błędzenie po omacku. Aby motywować, trzeba znać indywidualną motywację wewnętrzną każdego współpracownika.** Społecznicy muszą mieć poczucie sprawczości, przekonanie, że to, co robią, może zmienić świat wokół nich. W przypadku tych osób, główną rolę odgrywają bodźce pozapłacowe, które na każdego będą oddziaływały z inną siłą.

Bez dobrej współpracy, nie da się mówić o motywacji. I tu powinienes wrócić do części poświęconej stylom zarządzania. Gdyż wybór złego stylu zarządzania, w którym ludzie będą się źle czuli, z góry przekreśli Twoją szansę na dobrą motywację do wspólnej pracy.

Tak, jak już wcześniej wspomnieliśmy, motywacja społecznika ma charakter głównie pozafinansowy. Mimo, iż leży ona zupełnie w innych obszarach, to fakt bycia nagradzanym i docenianym za swoją pracę, jest nie tylko miłym gestem ze strony tego, kto nagradza, lecz również ukłonem w stronę samego nagradzanego. Nagradzanie, o którym mowa, utwierdza w przekonaniu, iż praca, jaką wykonuje współpracownik, jest czymś naprawdę ważnym, potrzebnym i cenionym. Angażując się w proces motywowania, kluczowym

jest, aby dokładnie poznać osobiste i indywidualne potrzeby osoby. Jeśli wiesz, że Twój społecznik nie lubi występów przed kamerą, unikaj nagradzania go w świetle reflektorów i zrób to w bardziej kameralnym otoczeniu. To bardzo ważne, bo pokazuje, czy szanujesz i bierzesz pod uwagę zarówno jego oczekiwania, jak i ograniczenia, które posiada. System motywacji musi być skrojony pod konkretną osobę, a nie być zwykłym szablonem i kalką nakładaną na różne osoby. Dlatego tak ważnym jest, aby poświęcić czas na poznanie każdego ze swoich współpracowników.

Ciekawe narzędzia motywacyjne:

- szkolenia, zwiększenie odpowiedzialności i samodzielności, przydzielanie trudniejszych zadań;
- integracja z zespołem organizacji (wspólne branżowe eventy, nieformalne spotkania);
- zainteresowanie pracą społecznika;
- korzystanie z wiedzy i doświadczenia społecznika;
- docenianie i nagradzanie;
- dziękowanie za wykonanie zadania;
- wspólne świętowanie małych sukcesów;
- zapraszanie na formalne i nieformalne spotkania zespołu;
- umieszczenie nazwiska wolontariusza lub współpracownika w raporcie rocznym organizacji i/lub publikacji, przy której pomagał i np. na www organizacji;
- wysyłanie kartek okolicznościowych;
- dbanie o miłą atmosferę w pracy i życzliwość pracowników;
- przyznawanie okolicznościowych upominków i nagród;
- włączenie w proces decyzyjny (o ile to możliwe);
- rozmowa, oferowanie wsparcia i pomocy;
- udostępnianie narzędzi i zasobów organizacji;
- ewaluacja pracy i otrzymywanie informacji zwrotnych.

Kilka słów o informacji zwrotnej

W organizacjach pracują różne osoby, o różnych kompetencjach i kwalifikacjach. Rolą osób zarządzających, ale też innych członków zespołu, jest udzielanie wartościowych informacji zwrotnych. Taka informacja powinna mieć charakter umiejętnie przekazanej wiadomości, z której współpracownik wyciągnie dla siebie najcenniejsze uwagi w taki sposób, aby stały się one dla niego pobudką do jego rozwoju i wzmocnienia zaangażowania. Koordynator powinien mieć przemyślany sposób ewaluacji pracy społeczników. Powinien umieć tak zaaranżować rozmowę, aby po pierwsze osoba otrzymała jasny, konstruktywny komunikat, który wskaże, co robi dobrze, a jakie obszary jej pracy wymagają usprawnienia. Przy czym przekaz ten nie powinien przybierać formy jednostronnego wywodu, tak jak nie powinien być nastawiony na krytykę. Celem takiego działania, nie jest bowiem recenzowanie pracy, a raczej udzielenie informacji zwrotnej na temat jego pracy po to, aby mógł on zdobytą wiedzę konstruktywnie wykorzystać. Warto też organizować w swoich zespołach cykliczne spotkania, na których ich członkowie powinni mieć przestrzeń do wymiany uwag i spostrzeżeń dotyczących pracy. Istotnym jest aby zawsze w informacji zwrotnej pamiętać o zachowaniu odpowiednich proporcji (negatywna i pozytywna) oraz o tym, aby zawsze być gotowym na wejście w obustronny dialog. Aktywne słuchanie, dobra obserwacja połączona z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb każdej osoby, to recepta na zatrzymanie społecznika w organizacji.

Informacja zwrotna powinna być udzielana zgodnie z następującymi zasadami:

- mów o konkretnym zachowaniu osoby;
- opisuj zachowanie, a nie oceniaj;
- koncentruj się na korzyściach, jakie Twoja informacja może dać danej osobie;
- ilość udzielanych informacji zwrotnych nie powinna przeciążać, ale umożliwiać ich spożytkowanie;
- informacje zwrotne zawsze formułuj w pierwszej osobie.
- Pamiętaj też, że ważny jest czas i miejsce, w jakich udzielasz informacji zwrotnych. Taka rozmowa może potrwać dłużej i powinieneś zabezpieczyć na nią odpowiednią ilość czasu. Warto też poinformować inne osoby, że w tym czasie jesteś zajęty.

Komunikacja w zespołach

Każdy człowiek chce mówić, ale też każdy chce być wysłuchany. Dobra rozmowa to nie monolog, lecz odpowiednio skrojony dialog, polegający na konstruktywnej wymianie myśli, emocji i spostrzeżeń. Dobra komunikacja, to wzajemne budowanie relacji, naturalna ciekawość drugiego człowieka, a co za tym idzie, ciekawość tego, co ma on do powiedzenia.

Co powinieneś zrobić, aby Twój komunikat był skutecznym i abyś mógł osiągnąć swój cel? Aby uzyskać odpowiedź na to pytanie, warto przyjrzeć się, czym jest komunikat oraz jak wygląda proces komunikowania się w ogóle.

Komunikat, czyli zaszyfrowana wiadomość

Teorii komunikacji jest wiele. Już sama nauka o komunikacji jest interdyscyplinarna, jednak najprościej rzecz ujmując – komunikacja to po prostu przekazywanie i odbieranie informacji.

Kto bierze udział w tej informacyjnej sztafecie? Zawodników może być wielu, jednak podstawowa zasada zakłada istnienie co najmniej jednego nadawcy oraz jednego, bądź wielu odbiorców.

Nadawca to osoba, która jest inicjatorem komunikatu. To właśnie nadawca koduje znaki i je szyfruje, a zadaniem odbiorcy jest, aby te znaki dekodować, czyli odszyfrować ich znaczenie. Innymi słowy, kodowanie oznacza nadawanie sensu wypowiedzianym słowom, dekodowanie zaś, polega na wyłapywaniu tego sensu.

Jeśli jako nadawca, chcesz być dobrze zrozumiany, musisz nadać swojemu komunikatowi pewną intencję, ująć ją w odpowiednie słowa, tak, aby niosły one za sobą czytelny przekaz i aby jak najtrafniej odpowiadały temu, co chcesz wyrazić. Ważnym jest, aby tak zbudowany przekaz uwzględniał również

możliwości interpretacyjne samego odbiorcy, brał pod uwagę jego predyspozycje emocjonalne i intelektualne (inaczej przecież będziemy komunikować coś dziecku, inaczej zwrócimy się do Pani w sklepie, a inaczej do swojego przełożonego). Dopasowanie przekazu jest ważne, bo źle sprecyzowany przekaz, zamiast trafić na swoje miejsce, trafi niezrozumiany w próżnię lub zginie w gąszczu tysiąca innych informacji. Odbiorca nie odkoduje Twoich intencji, myśli, odczuć czy emocji, nie wyśle Ci informacji zwrotnej, a Ty, w rezultacie, nie osiągniesz założonego celu.

Zanim w ogóle komunikat trafi do odbiorcy, musi jeszcze pokonać pewną drogę, musi przejść przez odpowiedni kanał – nośnik informacji. Kanał informacji to połączenie, pozwalające na komunikację pomiędzy dwoma uczestnikami, bądź też grupą uczestników. Inaczej mówiąc, kanał to sposób porozumiewania się nadawcy i odbiorcy, i jest jednym z elementów składających się na proces komunikacji.

Jako kanał komunikacyjny możemy wykorzystać zmysły człowieka, są to: wzrok, słuch, dotyk, zapach i smak.

Cały proces komunikacji można ująć następująco:

1. Nadawca: to osoba, która inicjuje proces komunikacji, koduje i wysyła wiadomość do innej osoby.
2. Odbiorca: to ten, kto odbiera i dekoduje wiadomość otrzymaną od nadawcy.
3. Kod: to znaki lub symbole, których nadawca użył do stworzenia komunikatu i które są znane odbiorcy do jego interpretacji lub dekodowania.
4. Wiadomość: jest informacją lub treścią, którą nadawca chce się podzielić z odbiorcą.
5. Kanał komunikacyjny: jest fizycznym medium, które zostało użyte przez nadawcę do wysyłania wiadomości. Na przykład powietrze, papier, telefon.
6. Hałas: to przeszkody, które mogą wpłynąć na przekaz lub odbiór np. głośna muzyka.
7. Informacja zwrotna: to odpowiedź na wysłany komunikat.

Najprostszy model komunikowania się polega na przekazaniu przez nadawcę komunikatu (werbalnego lub niewerbalnego) i odebraniu go przez odbiorcę. Porozumiewanie się może być jednokierunkowe – nadawca przekazuje informacje bez oczekiwania ich potwierdzenia przez odbiorcę, lub dwukierunkowe – nadawca uzyskuje potwierdzenie przekazanej informacji np. w formie pytań zadawanych przez odbiorcę.

Reasumując, komunikacja w ujęciu tradycyjnym obejmuje nadawcę, odbiorcę oraz kanał komunikacyjny, rozumiany jako medium umożliwiające wymianę informacji.

e-komunikacja

Nowe technologie pozwalają na tworzenie kanałów zmniejszających dystans między nadawcą i odbiorcą i przyspieszających wymianę informacji. Różnica pomiędzy komunikacją tradycyjną, a komunikacją współczesną, opartą na nowych technologiach, polega zatem na czasie między pisaniem, wysyłaniem, otrzymywaniem i przeczytaniem wiadomości. Najlepiej widać to na przykładzie Internetu, gdzie czas ten został zredukowany do minimum. Informacje, które przekazujemy sobie drogą telefoniczną są bardziej szczegółowe. Komunikacja przez Internet jest szybka i stwarza możliwość komunikowania się ze światem praktycznie 24 godziny na dobę.

Komunikacja w Internecie cechuje się tekstowością oraz brakiem bezpośredniego, wizualnego kontaktu. W efekcie, dużym ryzykiem jest niewłaściwe odczytanie intencji drugiej osoby. Kwestie trudne muszą zostać wyjaśnione za pomocą precyzyjnego języka. Ciekawą funkcją komunikacji internetowej jest zapisywanie rozmów w archiwum. Powrót do wysłanej jakiś czas temu wiadomości e-mailowej, czy rozmowy na komunikatorze, jest szybki. Osoba, która wysłała pewne treści, nie wyprze się ich. Dlatego warto w umiejętny sposób korzystać z tej funkcji automatycznego zapisu, szczególnie w sytuacjach trudnych i w takich, w których podejrzewasz, że będziesz potrzebować kiedyś pisemnego potwierdzenia otrzymanej informacji.

W komunikacji internetowej wyróżniamy komunikację synchroniczną i asynchroniczną.

Komunikacja synchroniczna

Polega rozmowie w czasie rzeczywistym. Jest prowadzona za pomocą rozmów, w tym rozmów wideo i innych narzędzi, które wymagają jednoczesnej obecności dwóch osób w danym kanale komunikacji. Do najbardziej popularnych narzędzi należą: **MS Teams**, **Google Meet**, **Jitsi**, **Zoom**, **Discord**. Do plusów takiego rodzaju komunikacji zaliczamy możliwość przedyskutowania różnych opcji i emocjonalnego reagowania przez członków zespołów. Do minusów - częste zakłócenia "na łączach" i konieczność wygospodarowania czasu na spotkanie przez wszystkich jego uczestników w tym samym czasie.

Takie spotkania świetnie się sprawdzają, gdy pracujemy wspólnie nad jakimś nowym projektem. Ale pamiętaj, że nie ma nic gorszego niż spotkanie, które powinno być e-mailem.

Komunikacja asynchroniczna

Odbywa się z przesunięciem czasowym. Do narzędzi wykorzystywanych w takim rodzaju komunikacji zaliczamy maile, komunikatory, wszelkiego rodzaju tablice (tzw. whiteboard), mapy myśli, wspólne dokumenty, nad którymi pracuje zespół, itp. Do najciekawszych narzędzi w komunikacji asynchronicznej zaliczamy:

- cały pakiet **google for non-profit**, dzięki któremu można korzystać z e-maili w domenie organizacji i wspólnej przestrzeni dyskowej, w tym dokumentów online,
- **miro**, które jest białą tablicą wykorzystywaną do tworzenia map myśli i innych schematów;
- **canva**, w której całe zespoły mogą pracować nad wspólnymi projektami graficznymi.

Do plusów komunikacji asynchronicznej zaliczamy możliwość pracy nad zagadnieniem w najkorzystniejszym dla nas czasie, możliwość pełnego skupienia uwagi na danym temacie oraz czas na zastanowienie się nad udzielaną odpowiedzią. Do minusów - skupienie się na jednym temacie oraz konieczność oczekiwania na odpowiedź partnera.

Emotikony i giphy jako wirtualny miernik emocji

Obecnie emotikony są standardem w komunikacji internetowej. Przez jednych traktowane jako zbeczeszczenie treści komunikatu, przez drugich jako jej dopełnienie. Stosunek do buziek, serduszek, uśmiechów czy obrazków można mieć różny, ale jeśli korzystasz z komunikowania się poprzez wiadomości sms, komunikatory czy portale internetowe, nie unikniesz tego typu zabiegów. To dzięki nim dowiesz się w jakim stanie emocjonalnym jest Twój rozmówca. Pamiętajmy, że komunikacja internetowa stanowi tylko namiastkę prawdziwej interakcji, dlatego trudniej tu wyrazić uczucia czy emocje tak, jak ma to miejsce podczas tradycyjnej rozmowy.

BTW, CYA, 3M się – czyli język na skróty

Zasadniczą cechą komunikacji internetowej jest ekonomizacja języka. Ta dominująca skrótowość, kondensowanie formy i treści zaznacza się w ucinaniu wyrazów, tworzeniu charakterystycznych skrótów np. „cze!” zamiast „cześć!”, „pzdr” zamiast „pozdrawiam”. Namnożenie się i operowanie licznymi akronimami w sieci czy przez sms, wynika z chęci przekazania jak największej ilości treści w najkrótszym czasie. Skróty internetowe to akronimy, używane w komunikacji odbywającej się za pomocą Internetu czy SMS-ów. Niektóre z nich używane są także w mowie potocznej. Poznając je, możesz skuteczniej komunikować się w nowoczesnym świecie. Skróty powstały niejako naturalnie, zaczęły być używane przez użytkowników czatów internetowych, aby zaoszczędzić czas i przyspieszyć pisanie wiadomości.

Czasami, skrótowość stosowana w celu zaoszczędzenia czasu, generuje sytuację odwrotną. Niektóre skróty, zamiast skracać konwersację, odsyłają do ich wyjaśnienia w słowniku akronimów, gdzie odnajdywanie znaczenia skrótów zabiera dużo czasu.

Stosowanie i używanie akronimów to dzisiaj coś więcej niż ekonomizacja języka. To jeden z elementów, dzięki któremu otrzymujemy przynależność do konkretnej grupy społecznej, gdzie panuje swoista etykieta językowa i internetowy *savoir-vivre*. Obok funkcji społecznej, akronimy są w stanie wyrazić bardzo wiele różnych treści.

Co łączy komunikację tradycyjną z internetową?

Mimo iż komunikacja tradycyjna i internetowa to zupełnie dwie „różne bajki”, to jednak morał tych bajek jest zawsze taki sam – informowanie i przekazywanie komunikatu. Niezależnie od tego, którą formę komunikacji wybierzesz, pamiętaj o tym, że zawsze zarówno po jednej jak i drugiej stronie stoją ludzie, którzy mają swoje własne racje, poglądy i przekonania. Zadbaj o to, aby komunikacja, którą stosujesz, wychodziła zawsze naprzeciw ludziom, a nie działała przeciwko nim.

Cyfryzacja zasobów w organizacjach

Dobrze zarządzane organizacje w świadomy sposób podchodzą do gromadzenia wiedzy w organizacji. Znam organizacje, w których każda nowa współpracująca osoba, musi opracować swoje treści na spotkania i szkolenia. W tych organizacjach, każdy nowy pracownik musi po raz kolejny wyważyć te same “otwarte drzwi”. W innych dane są zbierane i regularnie gromadzone w mniejszym lub większym porządku.

Im dane w organizacjach są bardziej uporządkowane, tym prościej jest wdrażać kolejne osoby w kulturę pracy w organizacji i na podobne stanowiska pracy. W mojej opinii, najlepszym systemem do gromadzenia danych, są wszelkiego rodzaju dyski lub narzędzia do pracy w zespołach. Część danych, które będą udostępniane osobom spoza organizacji, najlepiej jest umieścić na www organizacji.

Co gromadzić?

Każda szanująca się organizacja w jednym miejscu na dysku powinna mieć:

- wszystkie swoje strategie, regulaminy i ważne uchwały zarządu (np. dot. polityki bezpieczeństwa). Do tej kategorii zaliczamy również statut organizacji;
- papier firmowy i wzory logotypów;
- prezentacje organizacji, foldery o niej i inne ciekawe teksty;
- wzory dokumentów związanych z zakupami, zatrudnianiem pracowników i wolontariuszy. Te dokumenty powinny być udostępnione osobom odpowiedzialnym za zakupy i sprawy kadrowe;

- wzory prezentacji i materiałów merytorycznych, które udostępniamy trenerom i edukatorom;
- wzory ankiet, testów wiedzy, kart poradniczych, które powielają się w kolejnych projektach;
- biblioteczkę przydatnych publikacji, które można udostępnić zainteresowanym osobom;
- opracowane przez organizację filmy i materiały fotograficzne.

Dodatkowo, członkowie zarządu, powinni archiwizować podejmowane przez siebie uchwały, a koordynatorzy projektów powinni archiwizować w uporządkowany sposób całą dokumentację projektową. Mottem przyświecającym takim działaniom, powinno być ułatwienie odnalezienia się naszym następcom w pozostawionych przez nas materiałach.

Poziomy dostępu do wiedzy i danych

W organizacji, która dba o cyfryzację swoich danych i zgromadzonej wiedzy bardzo ważne jest udzielenie dostępu do danych właściwym osobom.

Pierwszy poziom, jest poziomem ogólnodostępnym. Tu ważne dokumenty publikujemy na naszej www (statut, formularze zgłoszeniowe, wzory umów wolontariackich, sprawozdania finansowe, wydane publikacje, ciekawe artykuły, numery telefonów), lub na naszym kanale na youtube (filmy). Dzięki temu zawsze możesz wskazać zainteresowanej osobie: "wejdź na www i skorzystaj z aktualnego dokumentu".

Drugi poziom dostępu, to poziom dla osób w organizacjach. Z tym, że część danych nie powinna być dostępna dla wszystkich, albo te osoby powinny móc utworzyć sobie kopie wybranych dokumentów. Uważam, że jednym z lepszych systemów jest system pracy na dyskach - katalogach. Możliwość pracy na dyskach daje google, office, dropbox i inne systemy. Możesz też utworzyć swój prywatny dysk NAS i na nim stworzyć katalogi i kopie bezpieczeństwa danych.

Praca na katalogach/ dyskach zawsze przebiega w ten sam sposób - tworzysz go i udostępniasz wybranym osobom, którym możesz nadać rolę przeglądającego (bez możliwości edycji), redaktora lub edytora (tu często

istnieje możliwość dodawania treści i komentowania, bez możliwości zarządzania dostępem do danych) oraz administratora, który ma pełnię uprawnień.

Ciekawą propozycją, jest utworzenie dysków:

- dla każdego z projektów i udostępnienie ich członkom wybranego zespołu projektowego;
- poświęconych PR i dokumentom ogólnym w organizacji i udostępnienie ich wszystkim współpracownikom;
- dla zarządu z danymi strategicznymi w organizacji;
- specjalistycznych - np. z filmami, zdjęciami, prezentacjami i innymi materiałami tematycznymi.

Dzięki takiemu podejściu, po dołączeniu do zespołu nowej osoby, dajesz jej dostęp do właściwego dysku. Po odejściu - zabierasz. W niektórych systemach można zablokować możliwość pobierania danych z dysków na komputer - system będzie wymuszał pracę online. Nie będę wskazywać jednego "najlepszego systemu". Musisz porównać ceny i możliwości w kontekście zasobów i potrzeb Twojej organizacji. Warto również zwrócić uwagę na zgodność z RODO danego systemu oraz na przechowywanie w tych systemach danych osobowych. Dobrą praktyką jest nie trzymanie danych klientów na dyskach do codziennej pracy, do których możemy połączyć się za pomocą komórki. Jeżeli już uprzesz się, że chcesz przechowywać takie dane na dyskach w chmurze, to proponuję utworzenie odrębnego e-maila, który będzie służył wyłącznie do tego celu i trzymanie danych tylko w nim. Aby skorzystać z danych osobowych, będziesz musiał fizycznie zalogować się na wybranym e-mailu. Po zakończeniu korzystania – wylogować się. Dzięki temu znacząco zwiększysz bezpieczeństwo przechowywanych danych.

Ważne w cyfryzacji organizacji jest również to, aby członkowie zespołów nie pracowali na "prywatnych e-mailach". Nie spełniają one żadnych kryteriów bezpieczeństwa i poufności cyfrowej. Posiadanie danych w prywatnych mailach ma jeszcze jeden poważny mankament - w przypadku odejścia osoby - dane odchodzą razem z nią. Organizacje pozarządowe, dzięki technologie.org.pl, mogą za darmo korzystać z zaawansowanych systemów e-mailowych, w których organizacja ponosi koszt zakupu domeny, a przestrzeń dyskowa jest dostępna za darmo w praktycznie nieograniczonej ilości. W takiej sytuacji, standardem

powinno być posiadanie e-maila w domenie organizacji przez każdego członka zespołu.

Pomoc w konfiguracji systemów e-mailowych i do gromadzenia danych świadczą m.in. [TechSoup Polska](#) i [Mobilni Doradcy Sektora 3.0](#).

Budowanie marki organizacji społecznej

Jeżeli myślisz, że budowanie marki to temat zarezerwowany dla np.: przemysłu odzieżowego, samochodowego czy spożywczego, i Twoja organizacja ma z nim niewiele wspólnego, to nawet nie wiesz, jak bardzo się mylisz.

Nie tylko logo...

Kiedy myślimy o marce, często zdarza się, iż w pierwszej kolejności, kojarzymy ją i interpretujemy na podstawie jej symbolu graficznego jakim jest logo. Zdaniem większości osób, to właśnie ten określony znak graficzny jest ostatecznym nośnikiem informacji o danej marce czy konkretnym produkcie. Mało kto wie, że marka to nie tylko odpowiednio dobrane kolory w logo. **Za konkretną marką, muszą iść konkretne działania, określony system wartości i przekonań, który wymaga sporej dyscypliny, żelaznej konsekwencji i szerokiego, horyzontalnego, perspektywicznego myślenia i planowania.**

Jeśli nie wierzysz w magiczną moc i siłę sprawczą branding, wystarczy zrobić prosty eksperyment. Każ zamknąć oczy pierwszej, lepszej osobie i daj jej do ręki kilka butelek (w tym jedną butelkę Coca-Coli). Masz niemal pewne jak w banku, że nawet z zamkniętymi oczami, butelka Coca-Coli zostanie przypisana odpowiednio do swojej marki. Dlaczego? Bo jej konturowy kształt, to najsłynniejszy kształt świata, który funkcjonuje w umysłach ludzi niezależnie od tego, jaki zamieszkują oni kontynent, jakiego są koloru skóry czy wyznania. Czy tego chcemy czy nie, czy nam się to podoba czy nie, jedno jest pewne – tę butelkę zna każdy.

Dlaczego Coca-Cola wygrywa? Bo jest marką powszechną, dostępna dla większości lub nawet dla wszystkich. Za jej wartością stoją nie tylko ci ludzie, którzy ją tworzą, ale przede wszystkim ci, którzy ją kupują, czyli klienci. Marka Coca-Cola, doskonale komunikuje się z różnymi grupami wiekowymi, co jeszcze bardziej „podbija jej zasięgi”. Z uwagi na to, iż większość jej odbiorców, to ludzie około 65 roku życia, firma skierowała dużą część swoich działań w kierunku młodych osób, co nie tylko ociepla jej wizerunek, lecz również zapewnia klientów, którzy zostaną z nią na dłużej.

Takich tytanów brandingu jak Coca-Cola jest wielu, jak chociażby Apple czy McDonald's. Mimo, że są od siebie zdecydowanie różne, łączny je jedno – każda z nich ma dobrze przemyślany i zaprojektowany proces budowania swojej marki. Każda z nich mówi innym językiem, posługuje się innym stylem komunikacji marki, budowaniem języka wypowiedzi, każda posługuje się odpowiednim kodem emocji czy chociażby odpowiednim budowaniem zaufania. Na markę składa się również jej filozofia, wartości, przekonania oraz ludzie, którzy ją tworzą.

Co może być marką w organizacji?

Markami mogą być już same nazwy organizacji, projekty, osoby które stoją na jej czele bądź takie, które z nią współpracują. Bardzo często możemy zetknąć się z tym, iż sam produkt jest bardziej znany niż marka. Dowód? Chyba większość z nas słyszała o projekcie „Szlachetna paczka”, jednak mało kto kojarzy Stowarzyszenie Wiosna jako organizatora tej akcji. Obrazuje to, iż czasami marka nie jest tożsama z nazwą organizacji. Marką może być jakaś część wizerunku bądź działania i wreszcie, marką jest to wszystko, co składa się na wizerunek danej organizacji. **Marki nie można stworzyć ot tak. Tworzenie jej, to długi, często wieloletni i wielowymiarowy proces, który nigdy nie jest czymś zamkniętym i zakończonym, lecz trwa nieprzerwanie przez cały czas. Dlatego, zanim zdecydujesz się na tworzenie odrębnej marki dla każdego z Twoich rocznych projektów, zastanów się, czy to ma sens. Specjaliści wskazują, że odrębne marki powinno się tworzyć tylko dla działań, które będą kontynuowane w dłuższej perspektywie czasowej.**

Zbuduj swoją markę

Słuchaj i reaguj

Twoja organizacja to marka i tą właśnie markę z pewnością oceniają inni ludzie. Fora internetowe, poczta pantoflowa, komentarze w portalach społecznościowych, to tylko niektóre z miejsc, gdzie Twoja organizacja może otrzymać informację zwrotną (opinię) na swój temat. Warto zaznaczyć w tym miejscu, iż nie ma złych i dobrych opinii. Każda opinia (oczywiście pod warunkiem, iż jest to wypowiedź merytoryczna), powinna stanowić dla Ciebie informację zwrotną, z której musisz wyciągnąć odpowiednią dla siebie i swojej organizacji wiedzę. Wiedzę tę należy wziąć pod uwagę podczas projektowania kolejnych działań. Szczególne znaczenie ma ustosunkowanie się do komentarzy, które mówią o tym, co zdaniem innych powinniśmy zmienić, lub nad czym powinniśmy popracować. To właśnie one wskażą ci obszary deficytowe Twojej organizacji, z których możesz nie zdawać sobie nawet sprawy. Ich uzupełnienie może stać się warunkiem do dalszego rozwoju Twojej organizacji. Żelazna zasada budowania marki brzmi zatem następująco: zawsze odpowiadaj na komentarze i pytania, bo w dzisiejszej dobie deficytu czasu i uwagi, to właśnie one (zarówno jedno jak i drugie) stanowią najcenniejszą walutę. Wagę odpowiadania na komentarze widać najlepiej na przykładzie zakupów internetowych. Niech pierwszy rzuci kamieniem ten, kto nigdy nie czyta (szczególnie tych negatywnych) komentarzy, wystawionych przez kupujących. Pamiętaj, że żyjesz w czasach, w których poglądy osób, to wypadkowa zdań i opinii innych ludzi. Warto mieć na względzie, że odpisując na komentarz jednej osobie, tak naprawdę odpowiadasz wielu z nich.

Chwal się tym, co robisz

„Robimy to dla ludzi, a nie dla sławy”, „Liczy się działanie, a nie opowiadanie o tym co robimy”, „Nie mamy na to czasu” – brzmi znajomo? Jeśli tak jest, mamy na to jedną radę – zmień myślenie. Jeśli nie zainwestujesz czasu w promocję swoich działań, nie otrzymasz informacji zwrotnej od ich adresatów, na temat tego, jak jesteś postrzegany jako organizacja i czy to, co robisz, jest potrzebne. Co z tego, że robisz fajne rzeczy, skoro nie umiesz o tych rzeczach opowiedzieć innym ludziom i nikt o nich nie wie. Organizacje społeczne bardzo często komunikują działania na dużym poziomie ogólności. Jak wynika z raportu

opublikowanego przez Klon / Jawor, większość ankietowanych uważa, że organizacje pozarządowe powinny informować w mediach o swoich działaniach.

Szukaj punktów styku

Aby mieć kontrolę nad tym, w jaki sposób naszą organizację i nasze działania postrzegają inni ludzie, warto jest poszukać miejsc, z których się tego dowiemy. Powinieneś znaleźć punkty styku z marką, czyli takie miejsca, w których osoby "spotykają" Twoją markę - organizację. Do punktów styku należą wszystkie działania online i offline, które generują informacje docierające do Twoich klientów, podopiecznych i otoczenia. Pamiętaj, że profesjonalnym może nazwać siebie każdy, ale prawdziwy profesjonalizm musi być poparty silnymi argumentami, dlatego monitoruj to, co dzieje się wokół Twojego projektu czy organizacji. Szukaj informacji zwrotnych, np. w przemyconych w ankietach ewaluacyjnych projektu odpowiedziach na pytania o jakość twoich usług, a otrzymasz jasny przekaz, czy to, co robisz, rzeczywiście może postawić cię w pierwszej linii z prawdziwymi profesjonalistami w danej dziedzinie. I najważniejsza rzecz – myśl zawsze globalnie i w kontekście całej organizacji, a nie tylko w kontekście pojedynczego projektu! Narzędziami, które mogą Ci pomóc w monitorowaniu Twojej marki i tego jak jest ona odbierana w internecie i mediach społecznościowych są np.: [Google Alerts](#), [SentiOne](#) czy [Brand24](#). Pamiętaj, że są to firmy odpowiedzialne społecznie i zawsze możesz spróbować uzyskać zniżkę dla organizacji społecznych za ich usługę.

Buduj zaufanie

Jak wynika z badań [Edelman Trust Barometer 2021 roku](#), 57% procent Polaków ma zaufanie do organizacji pozarządowych, zaś do małych firm – 61%. Można zatem wnioskować, iż ludzie częściej mają zaufanie do tych podmiotów, w których zachowany zostaje bezpośredni kontakt, kiedy widzą kto stoi za działaniami danego podmiotu. Kluczowym zatem wydaje się, aby odpowiedzieć sobie na pytanie, czy w naszej organizacji jest taka osoba, która może być z nią kojarzona.

Istotnym elementem w budowaniu marki organizacji, który dosyć często zostaje pomijany, jest „zaopiekowanie się” osobami, które już kiedyś wsparły naszą organizację, bądź miały z nią jakąkolwiek styczność, np. wolontariusze. Jak wynika z badań poziomu sentymentu, ludzie ci mają na ogół dobre zdanie na

temat organizacji czy instytucji, którą kiedyś wsparli i są potencjalnym źródłem informacji o niej dla innych osób, które nas nie znają.

Komunikuj emocje

Czy zastanawiałeś się kiedyś, które z akcji prowadzonych przez organizacje pozarządowe, są najczęściej widoczne na zewnątrz? Okazuje się, że aż 49% takich akcji związanych jest z tematyką dotyczącą praw zwierząt i to właśnie z nimi Polacy mają największą styczność. Czy można tu mówić o przypadku...? Rozwiemy Twoje wątpliwości. To nie przypadek. To emocje, a te są niezwykle kluczowym czynnikiem w całym procesie budowania marki. Każdy komunikat, w którym znajduje się emocja, pozostanie w pamięci odbiorcy na dłużej. Doskonale wie o tym Allegro, i tą wiedzę umiejętnie wykorzystuje i przemycza w reklamie „[English for beginners](#)”, gdzie serce każdego widza należy do starszego pana, który uczy się języka angielskiego, aby móc odwiedzić swojego wnuka za granicą. Podczas tego typu kampanii, odbiorca przestaje analizować i przełącza się na zupełnie inny tryb percepcji. Zostaje nawiązany kontakt między emocją, którą czujemy, a komunikatem, dlatego tak ważne jest, aby nie stanowił on przypadkowego potoku chaotycznych słów, lecz miał uszeregowaną strukturę, z właściwym zabarwieniem emocjonalnym.

Skorzystaj z Brand Key Model

Jak już wiesz, marka to nie tylko relacje z Klientami. Marka to znacznie więcej, bo marka to obietnica, doświadczenie i emocje, jakich dostarcza ona swoim klientom, poprzez oferowane przez siebie produkty. Organizacje pozarządowe też tworzą produkty - usługa asystentury dla osób z niepełnosprawnością, szkolenie z projektu, prowadzenie świetlicy dla dzieci, to wszystko są produkty, które oferuje Twoja organizacja. Dzięki narzędziu takiemu jak Brand Key Model, możesz napisać prawdziwą opowieść o swojej organizacji, o tym co robisz, dlaczego i dla kogo to robisz. Dzięki niemu, możesz zbudować matrycę, która umożliwi Ci zwiększenie widoczności Twojej organizacji i zdefiniuje jej markę.

9 etapów Brand Key Model, które trzeba zdefiniować i wpisać na matrycę klucza marki:

1. Root Strengths – zbiór podstawowych wartości, z których Twoja organizacja chce być znana, które chcesz wykorzystać, które mogą Ci się przydać w późniejszej komunikacji. Tu opisujesz co działa się do tej pory z marką, na czym możesz się oprzeć. Co z historycznych działań możesz wykorzystać i co powinieneś wziąć pod uwagę przy tworzeniu nowego pozycjonowania dla marki.
2. Competitive Environment – opis konkurencji. Skupiasz się tu zarówno na obecnej konkurencji Twojej organizacji jak i na konkurencji potencjalnej, która może Ci zagrozić w przyszłości.
3. Target – opis grupy docelowej. Określenie i krótkie opisanie grupy docelowej, która korzysta z działań Twojej organizacji. Powinieneś znać odbiorców Twoich działań również w kontekście ich postaw i wartości (opis psychograficzny).
4. Insight – insight konsumencki. Szukanie Insightu wymaga wejścia w potrzeby Twojego klienta/ odbiorcy działań, zwłaszcza takich, których często on sam nie jest świadomy. Insight to opis niezaspokojonej potrzeby lub nierozwiązanego problemu potencjalnego klienta. Powinien być prosty, powszechny, istotny i... emocjonalny.
5. Benefits – korzyści, czyli to, co motywuje klientów do zakupów danego produktu lub korzystania z usług Twojej organizacji.
6. Discriminator – to, co odróżnia Twoją markę od konkurencji.
7. RTB – reasons to believe – w jaki sposób udowodnisz, że dostarczasz korzyści, o których mówimy?
8. Values, Beliefs, Personality – w co marka wierzy, jaka jest jej osobowość i główne wartości.
9. Essence – esencja, czyli rezultat prac nad punktami 1-8.

Twoja świadomość = Twoja marka

Każda organizacja pozarządowa jest marką. Podpisując się pod jakimiś działaniami, pokazując je światu – czy tego chcemy czy nie – kształtujemy swoją własną markę i jest to rzecz, która nie podlega dyskusji. Skoro już projektujemy jakieś działania, organizujemy je i się pod nimi podpisujemy, to warto mieć już świadomość tego, co dalej dzieje się z wizerunkiem naszej organizacji i stworzyć mu takie warunki, aby to, co o nas myślą i jak nas postrzegają inni ludzie, nie było chaotycznym, ślepym i źle wycelowanym strzałem, który trafi tylko raz do przypadkowego celu (odbiorcy). Prawdziwy profesjonalizm, to czysta świadomość swojej wartości i umiejętność pokazania światu, że jest się w nim nieustannie obecnym.

Czy Twoja organizacja potrzebuje strategii komunikacji?

Statek bez steru, latarnia morska bez lampy i poręcz bez schodów. Tym właśnie jest Twoja organizacja, bez dobrze przemyślanej strategii komunikacji PR. I owszem, można się łudzić, że Twój statek swobodnie i lekko dryfuje po oceanie mediów społecznościowych, a latarnia morska oświetla mu drogę do portu do momentu, kiedy nie okaże się, iż nagle zaczynasz płynąć w zupełnie przypadkowym kierunku, lub (co gorsza) osiadasz na mieliźnie, bo latarnik nie zdołał wejść na latarnię i zapalić lampy.

Facebook, Twitter czy Instagram? Kanałów, metod i narzędzi promocji jest wiele. Który wybrać? Jak je dopasować do naszych potrzeb i oczekiwań? Gdzie szukać odbiorców naszych komunikatów? Oto pytania, które mogą przyprawić o przysłowiowy zawrót głowy. Ważne jest jedno. Nie dać się zapętlić w tym, co oferują nam zewsząd narzędzia marketingu czy PR. Tak jak w życiu, tak i tutaj panuje reguła, iż we wszystkim trzeba znać umiar i trzymać balans. W działaniach PR nie chodzi przecież o to, aby zapisywać się na możliwe wszystkie media społecznościowe świata, wrzucać tysiące zdjęć na Instagram, zatrudniać influencerów, wysyłać dziesiątki newsletterów, czy pisać codziennie treści na bloga. Jeśli Twoje działania nie będą miały w sobie elementów spójności, jeśli nie będą stanowiły przemyślanej, zharmonizowanej strategii, którą czujesz Ty sam, Twój zespół i Twoja organizacja, odbiorca prędko wyczuje, że nie jesteś spójny, prawdopodobny i autentyczny.

Każde z powyższych działań, ma swój sens, jednak nie wszystkie razem będą gwarancją spójnej, zorganizowanej komunikacji, tak jak nie wszystkie z nich będą stanowiły jasny i atrakcyjny przekaz i trafiły w miejsce, w które mają trafić. Bo jeśli kierunek Twoich działań PR wyznacza tylko i wyłącznie to, co jest podyktowane przez sezonową modę, za którą nie stoją pytania i idące za tymi pytaniami przemyślenia, to swoim „sukcesem” nie będziesz cieszył się za długo.

Co zatem zrobić, aby zetknięcie się z Twoją marką było wyjątkowym doświadczeniem i aby Twoje przekazy i komunikaty trafiały we właściwe miejsca, a tym samym pracowały na pozytywny wizerunek organizacji? Odpowiedź brzmi: zbuduj swoją strategię komunikacji.

Jak stworzyć strategię komunikacji?

Budowanie strategii komunikacji Twojej organizacji, wymaga nie tylko czasu, ale i wysiłku. Dobra strategia, to coś więcej, niż spisanie na kartce papieru kilku punktów. Strategia, to Twój sprzymierzeniec i najlepszy doradca, z pomocą którego niemożliwe staje się możliwe, Twoje cele zaczynają trafiać we właściwe miejsca, jak dobrze dopasowane puzzle, dzięki czemu będziesz mógł spać spokojnie. Strategia PR pozwoli Ci na zaoszczędzenie czasu i nie marnowanie go na nieefektywne działania. Musisz sobie tylko odpowiedzieć na fundamentalne pytanie: czy chcesz grać w lidze z najlepszymi, czy Twoją ambicją jest tylko „przetrwać”? Jeśli oczekujesz czegoś więcej od siebie i swojej organizacji, jeśli widzisz w niej długofalowy projekt, który ma działać przez lata, zachęcamy Cię do zbudowania swojej strategii komunikacji z otoczeniem.

Wstępna analiza

To właśnie ona powinna stanowić rzeczowy prolog każdej strategii komunikacji PR. Jeśli masz możliwość, dobrze jest zainwestować w koszty takiej analizy, bowiem pozwoli ona określić sytuację, w której znajduje się Twoja organizacja. Analizę możesz przeprowadzić za pomocą narzędzi, które opisaliśmy w pierwszym rozdziale tej publikacji - planowaniu strategicznym.

Jeżeli nie masz jednak czasu i możliwości, aby ponownie wykonać analizę, możesz zadać sobie kilka kluczowych pytań odnośnie swoich działań. Odpowiedzi na te pytania znajdziesz w internecie, mediach społecznościowych,

materiałach prasowych, opiniach innych ludzi, ankietach, wywiadach, audytach. Te właśnie miejsca, są podstawową kopalnią wiedzy o Twojej organizacji i stanowią „pierwszą pomoc” dla każdego, kto staje w obliczu budowania swojej strategii komunikacji. To właśnie w tych miejscach otrzymasz informację zwrotną o swojej działalności od, często zróżnicowanego, grona odbiorców. Dzięki temu, zapoznasz się z sytuacją wyjściową organizacji, będziesz miał możliwość, aby poddać analizie dotychczasową strategię komunikacyjną twojej marki i realnie ocenić skuteczność prowadzonych przez nią działań. Sprawdź też, jak komunikują się inne, podobnie działające organizacje. Warto dowiedzieć się m.in.: w jaki sposób komunikują się one ze swoim otoczeniem rynkowym? Jakich narzędzi public relations używają? Jak próbują się wyróżnić?

Analiza i badania pomogą Ci zdobyć wiedzę, która zaopatrzy Twoją organizację w różne punkty widzenia, co tylko wzbogaci i usprawni jej działanie. W rezultacie pozwoli Ci to uniknąć niejednokrotnie efektu tzw: „wyważania otwartych już drzwi”. Jednym z ciekawszych i prostszych narzędzi analitycznych jest Analiza SWOT. Solidna analiza SWOT ułatwi ustalenie celów i planowanie działań. Dzięki niej określisz mocne i słabe strony organizacji oraz ocenisz jej szanse i zagrożenia.

ANALIZA SWOT to:

- Strengths - mocne strony organizacji, które należycie wykorzystane będą sprzyjać jej rozwojowi, a w chwili obecnej pozytywnie wyróżniają organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji;
- Weaknesses - słabe strony organizacji, których nie wyeliminowanie bądź nie zniwelowanie siły ich oddziaływania, będzie hamować rozwój organizacji; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, zła organizacja pracy lub brak innych zasobów;
- Opportunities - szanse – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu, mogą wpływać pozytywnie na rozwój organizacji;
- Threats - zagrożenia – czynniki obecnie nie paraliżujące funkcjonowania organizacji, ale mogące być zagrożeniem w przyszłości dla sprawności organizacji.

Aby ułatwić zdiagnozowanie mocnych stron badanego przedmiotu, najlepiej odpowiedzieć sobie na kilka pytań, m.in.: W czym, jako organizacja, jesteście najlepsimi? Za co można nas pochwalić? Czego nie możemy się

powstydzić? Mocne strony to elementy, które stanowią Twoją przewagę na rynku. To najważniejszy i najbardziej pozytywny element dla odbiorcy.

Wypisując słabe strony, należy uwzględnić te czynniki, które utrudniają efektywne działania. Pytania, jakie warto sobie zadać to: W czym jest lepsza moja konkurencja? Co tak naprawdę hamuje rozwój mojej organizacji? Co stwarza bariery i gdzie leżą deficyty, które mogą blokować wzmocnienie mojej pozycji na rynku? Udzielając odpowiedzi na te pytania, warto być szczerym wobec siebie samego, gdyż „przymykanie oka” na słabe strony organizacji, zniekształca obraz całej analizy, przez co rzeczywiste wnioski zostają zaburzone, a obraz naszej organizacji nabierze fałszywych kształtów i kolorów.

Analiza szans i zagrożeń – w tym miejscu musisz przyjąć pozycję horyzontalną i spojrzeć na Twoją organizację w szerszym kontekście tak, aby wypisać możliwie wszystkie pomysły jakie przyjdą nam do głowy. Każdy z członków organizacji posiada inny zasób wiedzy, każdy z nich ma unikatową perspektywę postrzegania rzeczywistości, różne doświadczenia w kontakcie z ludźmi oraz różny pomysł na rozwój naszej organizacji. Istotnym jest, aby w obliczu tak szerokiego wachlarza punktów widzenia odnaleźć ich jedną, wspólną wypadkową.

Wyznaczenie celów komunikacji w organizacji

Wyznaczanie celów organizacji jest tak istotne, bo dzięki nim możesz jasno określić i wyznaczyć konkretny kierunek (bądź kierunki) swoich działań i zacząć się na nich skupiać oraz ukierunkowywać energię w te miejsca, w których powinna się ona znaleźć. Unikając tym samym rozproszenia na szereg przypadkowych i chaotycznych działań. Dzięki obraniu i sprecyzowaniu celu możesz podejmować lepsze decyzje, jesteś w stanie kontrolować zmiany jakie zachodzą wokół Twojej organizacji, Twoje działania mają ustalone priorytety i – co najważniejsze - masz poczucie celowości swoich działań i poczucie właściwie obranego kierunku. Cel komunikacji w organizacji powinien być celem długoterminowym. W zależności od przeznaczenia, cele możemy podzielić na 3 zasadnicze grupy. Są nimi:

1. Cele biznesowe – są tak naprawdę celami organizacji, dla których stworzona została strategia PR. Zazwyczaj jest to sprzedaż produktów bądź usług. Tutaj formułujesz główny cel Twojej organizacji, np. zwiększenie sprzedaży produktu czy uzyskanie dotacji na działalność.

2. Cele strategiczne – są to ogólne cele działań public relations. Określasz ogólny cel prowadzonych przez Ciebie działań public relations.
3. Cele komunikacyjne – cel strategii PR wyrażony w sposób mierzalny. Może zawierać sformułowanie, które będzie wskazywało na przykład na zwiększenie świadomości internautów z 10% do 25% w ciągu czterech miesięcy trwania kampanii. Warto nadmienić, że jeden cel strategiczny może posiadać kilka celów komunikacyjnych. Wyznaczamy precyzyjne, mierzalne cele naszej strategii PR, np. „Zwiększenie udziału naszej organizacji w angażowanie się w działania z innymi organizacjami o 15% do stycznia”.

Cel to „pożądany stan”, jaki planowany jest do osiągnięcia w określonym horyzoncie czasowym. Narzędziem, które zdecydowanie może pomóc w określeniu celów, jest analiza SMART. Ta zasada zakłada, iż cel musi być:

I . Specyficzny (Specific)

Musisz zadać sobie dokładne pytania: Co chcesz osiągnąć? Po co chcesz to osiągnąć? Jak chcesz to osiągnąć? Przykład: „Żeby wygenerować więcej ruchu na moim blogu będę umieszczał tam 7 postów tygodniowo”.

II. Mierzalny (Measurable)

Osiągnąć możesz tylko to, co zmierzysz, dlatego doprecyzuj mierzalnie swój cel. Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś cel? Nie wystarczy, iż określisz, że: „Będę pisał więcej postów na blogu.” Twój cel musi zawierać informację, ile takich postów będziesz pisał, czy będzie to 5, 10 czy 15 tekstów.

III. Realny, osiągalny (Achievable)

Cel do którego zmierzasz, musi być realny do zrealizowania. Często bowiem zbyt wysokie, źle zaprojektowane cele ocierają się o dużą przesadę. Efektem tego jest zwyczajne zniechęcenie się do ich realizacji, czyli odkładanie ich na tzw. „wieczne nigdy”.

Przykład: „Zorganizuję 100 eventów w tym roku”. Weź pod uwagę, iż jeśli do tej pory, organizowanie tego typu imprez nie było Twoją mocną stroną, a w swoim dorobku masz za sobą zorganizowanie 10 festynów czy eventów

w ciągu roku, to zorganizowanie tak dużej ilości eventów może być dla Ciebie problematyczne. Warto zacząć realnie ocenić sytuację, ile tak naprawdę możesz ich zorganizować i wyciągnąć z tej kalkulacji realną, konkretną liczbę.

IV. Rzeczywisty (Realistic)

Twój cel nie może być zbyt prosty i abstrakcyjny. Musi on stanowić pewnego rodzaju wyzwanie. Zakładając sobie za cel opanowanie biegle 4 języków w tym samym czasie są duże szanse, że Ci się to nie uda, (chyba, że jesteś tym szczęśliwcem, który posiada ponadprzeciętne zdolności językowe).

V. Określony w czasie (Time-bound)

Cel musi być określony w czasie. Dokładne określenie czasu, kiedy chcesz osiągnąć cel, wyznaczy punkt, do którego możesz dążyć. Przykład: „Kupię motor”. Lepsze sformułowanie brzmi: „Kupię motor wiosną 2023 roku”.

Opracowanie strategii PR

Często określana mianem Big Idea, ponieważ jest ogólnym planem przygotowanym w celu realizacji założeń. Przyjęta strategia PR musi mieć przede wszystkim spójne i konsekwentne przesłania, bez względu na kanał czy sposób komunikacji oraz bezwarunkowo powinna opierać się na konkretnych założeniach. Prezentujesz ogólny pomysł na działania PR, a dodatkowo w jednym lub dwóch zdaniach przedstawiasz precyzyjny komunikat, silnie akcentujący misję i wizję Twojej organizacji.

Grupa docelowa

Z całego szerokiego spektrum grup otoczenia organizacji, musisz wybrać te, które będą istotne pod kątem realizacji naszej strategii. Grupa docelowa to zdefiniowana grupa osób, do której ma trafić przekaz. Określenie kluczowych grup może odbywać się na różnych etapach procesu planowania strategii PR i możemy wyróżnić następujące zbiorowości:

Grupy strategiczne (inaczej bezpośrednie), które zazwyczaj są potencjalnymi klientami organizacji.

Grupy taktyczne nazywane również pośrednimi, ponieważ za pomocą tych grup następuje próba wywarcia wpływu na wcześniej wspomniane grupy strategiczne (np. media, liderzy opinii w danej dziedzinie, celebryci).

Kluczowe przekazy

Kluczowe przekazy to sformułowania, które są wielokrotnie powtarzane w trakcie trwania całej kampanii. To zwroty opisujące przedmiot kampanii (organizację, produkt, usługę), których musisz konsekwentnie używać w ciągu całej kampanii. Powoduje to, że Twoja komunikacja jest spójna, a przez to bardziej wiarygodna dla odbiorców. Kluczowe przesłanie (key message) to zatem najistotniejsza z punktu widzenia organizacji informacja, myśl, którą komunikuje się do otoczenia za pomocą narzędzi public relations. Wykorzystywanie kluczowego przesłania wspomaga proces kształtowania wizerunku. Nawet gdy w imieniu firmy wypowiadają się dwie-trzy osoby, kluczowe przesłanie wyznacza kierunek i tok prezentacji oraz wypowiedzi, dzięki czemu przekaz jest jednolity i spójny.

Taktyka

Znasz już swoich odbiorców. Wiesz kim są, gdzie się pojawiają, czego szukają i co lubią. Teraz pora na obranie odpowiedniej taktyki, czyli opracowanie szczegółów działań strategicznych.

Aby z powodzeniem zrealizować zaplanowaną kampanię, musisz osiągnąć założone cele, użyć właściwych mediów, dotrzeć do odpowiednich odbiorców, monitorować całą kampanię i modyfikować ją w razie konieczności. W taktyce istotnym jest, aby zarówno cele, grupa docelowa oraz przekaz, mogły liczyć na dostosowany i skrojony na miarę ich potrzeb, przekaz.

Do dyspozycji masz wiele narzędzi, takich jak: publikacje w mediach tradycyjnych, promocję w mediach społecznościowych, tworzenie własnych kanałów (np. bloga i newslettera), współpracę z blogerami, dystrybucję wartościowych treści (online: e-booków, raportów, case study, poradników wideo czy webinarów; offline: książek, katalogów, magazynów), organizację eventów, działania CSR. Bądź uważny. Rozglądaj się dookoła, aby zidentyfikować, gdzie obecni są Twoi odbiorcy, z jakich mediów korzystają, w jakich eventach biorą udział oraz jak spędzają swój wolny czas.

Narzędzia PR

Nazywane inaczej mechaniką public relations, wykorzystującą poszczególne narzędzia, na przykład wydarzenia specjalne czy relacje medialne. Dobrze, jeśli narzędzia, które chcesz zastosować, dopasujesz do strategii a nie odwrotnie. Jeśli już na etapie tworzenia strategii zaplanujesz, że Twoja reklama zawiśnie np. w autobusach miejskich, może okazać się szybko, że twoi odbiorcy znajdują się zupełnie w innym miejscu i są zainteresowani zupełnie innym przekazem. Wtedy publikacja treści w autobusach nie będzie miała większego sensu.

Każda strategia jest inna i będzie wymagała doboru innego rodzaju narzędzi. Nie da się zakwalifikować i usystematyzować, które narzędzia należy zastosować do konkretnych grup, już choćby z tego względu, że w większości przypadków, organizacje posiadają odmienne sytuacje komunikacyjne. Może się także okazać, iż nasze grupy, mogą być zbieżne z odbiorcami podobnych do nas organizacji, ale nasze działania w stosunku do nich, już nie. Z których narzędzi i technik powinieneś korzystać? Jest ich wiele, wymienimy z nich tylko te, które już na stałe weszły do kanonu komunikacji PR:

- Media relations, czyli relacje z mediami, od informacji prasowej po konferencję prasową;
- PR wewnętrzny – narzędzie, które pozwala kierować działania organizacji do jej otoczenia wewnętrznego (pracownicy, byli pracownicy, a także rodziny obecnych pracowników);
- Lobbying – wywieranie wpływu przez osoby do tego uprawnione (lobbyści) na rzecz zleceniodawcy, by ten otrzymał korzystną decyzję władz (państwowych, samorządowych lub innych);
- CI – Corporate Identity – identyfikacja wizualna. Myśląc o konkretnej marce w naszej głowie zawsze się pojawia pewny symbol. Może to być konkretne logo, kolor, hasło, itp. Są to elementy, które tworzą system identyfikacji wizualnej firmy, dzięki czemu rozpoznajemy ją spośród tysięcy innych na rynku;
- Eventy – organizacja wydarzenia, które porwie tłumy, to nie lada wyzwanie. Niezależnie od tego czy jest to happening na 100 osób czy na 1000;

- E-PR/social media, czyli działania komunikacyjne w Internecie, od mailingów po media społecznościowe i strony www.
- Zarządzanie kryzysowe – to ważna część działań. Kryzys jest jak nieprzewidziana burza śnieżna. Nie jesteś w stanie przewidzieć, kiedy się zdarzy, ale powinieneś być przygotowany na odparcie ewentualnych ciosów.

Harmonogram działania

Strategia PR wymaga także stworzenia harmonogramu podejmowanych działań, który może obejmować następujące elementy: marketing bezpośredni, reklama, współpraca z mediami, eventy oraz planowanie budżetu kampanii. Na tym etapie należy określić podstawowe środki, które mogą być potrzebne w celu zrealizowania zamierzeń. Niejednokrotnie można spotkać się taką sytuacją, że cały plan działań, podporządkowany jest dostępnym środkom finansowym. Przy planowaniu strategii PR warto zastanowić się, czy można podjąć jakieś działania, które nie wymagają dużego budżetu tak, by określić priorytety.

Ocena i monitorowanie

Strategia PR, z której trzeba się będzie rozliczyć, musi być kontrolowana i monitorowana. Natomiast jej wpływ, efekty i rezultaty należy przeanalizować i ocenić. Najważniejszym elementem jest pomiar jakościowy bądź ilościowy tego, czy cel został osiągnięty, jak długo to trwało i jak wysoki był koszt, który poniosła organizacja.

Strona www w Twojej organizacji

Strona www to „dom” dla Twojej organizacji w sieci. Każda z organizacji i instytucji powinna posiadać swoją własną stronę www, która będzie realizowała konkretne cele. Z pewnością zastanawiasz się, po co Ci strona, skoro masz prężnie działający profil na facebooku lub w innych mediach społecznościowych. Odpowiedź jest prosta – Twoja strona to Twoje zasady i tylko Ty możesz zamknąć Twoją www. W mediach społecznościowych inni tworzą algorytmy i zasady, a ty nie masz na to żadnego wpływu.

Cel utworzenia strony www

Często w organizacjach tak bardzo cieszymy się, że mamy stronę, że zapominamy o gruntowym przeanalizowaniu celu utworzenia www. Czas, abyś Ty również zastanowił się, do czego ma służyć Twoja www.

1. Strona wizytówka. To strona na której znajdują się informacje o Twojej organizacji tj.: dane kontaktowe, linki do mediów społecznościowych, dane rejestrowe, logotyp, tekstowa informacja o organizacji. Stworzenie takiej www jest najtańszą i najprostszą opcją. Podczas tworzenia musisz pamiętać o tym, aby wizytówka była:
 - * estetyczna;
 - * aktualna;
 - * spójna z wizualizacją Twojej organizacji. Np. jeżeli kolorem przewodnim we wszystkich materiałach organizacji jest niebieski, to również na www powinien być on kolorem przewodnim. Strona wizytówka wymaga aktualizacji tylko wtedy, gdy zmieniasz dane rejestrowe.

2. Rozbudowana wizytówka. To strona, która oprócz wyżej wymienionych informacji, zawiera podstronę poświęconą aktualnym projektom realizowanym przez organizację i dział aktualności. W części aktualności można publikować ogłoszenia o organizowanych wydarzeniach, galerie zdjęć, filmiki, itp. Bardzo fajnym elementem rozbudowanej strony wizytówki, jest dział poświęcony partnerom i grantodawcom organizacji. Może to być stopka lub pasek boczny, z logotypami partnerów.
Przykładem takiej rozbudowanej wizytówki jest strona Sektor 3.0.
3. Strona blog. To strona, której głównym celem jest publikacja artykułów i merytorycznych treści. Organizacje pozarządowe bardzo rzadko prowadzą blogi w „czystej postaci”, dlatego możesz podejrzec, jak wygląda taka www na przykładzie *bloga „Jak oszczędzać pieniądze” Michała Szafrąńskiego*. Głównym kryterium na blogu jest czytelność i jakość treści. Tworząc bloga, musisz również pamiętać o SEO tak, aby Twoje artykuły były łatwo wyszukiwalne w przeglądarce internetowej.
4. Portal informacyjny. To zaawansowana forma strony-bloga, która jest tworzona przez zespół osób. *Dorym przykładem takiej formy www jest portal ngo.pl*, który jest nastawiony wyłącznie na publikację treści przygotowywanych przez różnych autorów. Tu również głównym kryterium jest czytelność i jakość treści.

Czy Twoja strona jest responsywna?

Responsywność strony www to „must be” w dzisiejszych czasach. W 2020 r. wg. raportu Digital 2020⁶ 69% użytkowników internetu korzysta z niego za pomocą smartfona. Jeżeli Twoja www źle się wyświetla „na komórce”, to tracisz kontakt z 67% osób, które potencjalnie mogą chcieć zrobić coś dobrego dla Twojej organizacji.

Gdy budujesz swoją www w 2022 r. w oparciu o szablon wordpress to najprawdopodobniej będzie on responsywny. Jeżeli Twoja strona ma inne zaplecze, to sprawdź w telefonie, jak wygląda ta strona. Jeżeli elementy się źle wyświetlają, to poproś informatyka o korektę. W sytuacjach skrajnych, może

⁶ Raport Digital 2020, <https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku/>

się zdarzyć, że strony nie da się skorygować. Wtedy będziesz musiał na nowo zbudować stronę organizacji.

Pamiętaj też, aby sprawdzić, czy Twoja responsywna www „w wersji mobile” nie zawiera rzeczy i np. wyskakujących okien, które są bardzo irytujące i utrudniają korzystanie z niej. Je też należy usunąć.

Doposaż Twoją stronę www w mechanizm zbierania datków

Niezależnie od tego, czy prowadzisz wizytówkę organizacji, czy bardziej rozbudowaną stronę www, powinieneś zadbać o to, aby każdy użytkownik Tej strony mógł wesprzeć Twoją organizację. Oznacza to nic innego, że w co najmniej 3 miejscach na Twojej stronie powinien się pojawiać przycisk „wesprzyj nas”, „pomagam” lub inny zachęcający do wsparcia.

Zobacz, jak na *stronie Fundacji Świętego Mikołaja*, projektanci umieścili przyciski do przekazania wpłaty. Znajdują się one w menu, na banerze i w treści strony.

Najprostszym narzędziem do umieszczenia przycisku na Twojej www, są proste w instalacji i konfiguracji wtyczki do wordpressa. Możesz zainstalować na Twojej www wtyczkę *FaniPay* lub *wplacam ngo.pl*. Troszkę trudniejsze jest zainstalowanie wtyczki do obsługi PayPal. PayPal ma też wyższe prowizje, niż FaniPay i ngo.pl.

Bez reklamy i uruchomionego newslettera budującego relacje z odbiorcami Twoich działań, z pewnością niewiele osób wesprze finansowo Twoją organizację. Ale faktem jest, że osoby, które będą chciały ją wesprzeć będą miały taką możliwość.

Wprowadź mechanizm newslettera

Po kilkunastu latach funkcjonowania mediów społecznościowych i kilkuset zmianach na gorsze na Facebooku, wszyscy marketerzy mówią, że najpewniejszą formą kontaktu z klientami jest własna baza danych. Fundraiserzy, z kolei, uważają, że prośba wysłana newsletterem ma najwyższą stopę zwrotu z inwestycji.

Prowadząc newsletter jesteś jedynym właścicielem danych. Facebook nie może Ci ich zabrać. A Ty w każdym momencie możesz napisać do osób, które wspierają Twoją organizację.

Konfiguracja newslettera na Twojej www jest stosunkowo prosta. Robi się to za pomocą wtyczki do strony. Następnie wtyczkę trzeba połączyć z kontem w systemie newslettera. Dużo trudniejsze jest regularne przygotowywanie atrakcyjnych treści dla Twoich odbiorców tak, aby czuli, że uczestniczą w życiu codziennym Twojej organizacji. Jeżeli nie masz czasu na newsletter, to nie uruchamiaj go. A jeżeli masz czas, to skorzystaj z oferty **Freshmail**, kierowanej do organizacji pozarządowych, lub z **MailerLite**, który do 1000 subskrybentów jest bezpłatny. Obydwie firmy mają siedzibę na terenie Europy i działają zgodnie z RODO.

Spraw, aby Twoja strona była dostępna dla osób z niepełnosprawnością

Dostępność stron www to „temat rzeka”. Generalnie, strony organizacji korzystających ze środków publicznych, powinny spełniać wytyczne WCAG 2.1. Same wytyczne są niejednoznaczne i trzeba poświęcić trochę czasu, aby je w pełni wdrożyć na www.

Nie traktuj wytycznych o dostępności, jako „dodatkowej przeszkody”. Dostępność rozumiana jako:

1. Postrzegalność,
2. Funkcjonalność,
3. Zrozumiałość,
4. Solidność,

pomaga w odbiorze treści osobom sprawnym. Dodatkowo, czytelne i zrozumiałe treści, o właściwym układzie, są lubiane przez SEO, a to oznacza, że będą częściej wyszukiwane przez google.

Zasadę postrzegalności możesz realizować poprzez stosowanie podpisów pod obrazkami i tekstów alternatywnych (bardzo lubianych przez SEO), wyróżnienia w tekście, kontrast kolorystyczny pomiędzy poszczególnymi elementami na www, responsywność, itp. W stosowaniu zasady

postrzegalności na Twojej www, pomoże wtyczka **One Click Accessibility**, w której skonfigurujesz powiększenie tekstu, kontrast kolorystyczny, itp. Jeżeli jednak Twoją stronę www charakteryzuje niewidoczna czcionka na jasnym tle, to powinieneś to poprawić przy pomocy programisty. Taka strona jest niedostępna nie tylko dla osób z dysfunkcją wzroku, ale również dla sprawnych użytkowników oglądających Twoją www w jasnym słońcu.

Zasadę funkcjonalności, możesz wdrażać za pomocą braku migających treści lub możliwość wyłączenia ich (nikt nie lubi za szybko migających bannerów), stosowania precyzyjnych linków, dobrą widoczność wybranych elementów, itp. Do elementów funkcjonalnych należy również odpowiednia architektura treści i zastosowanie znaczników HTML w postaci nagłówków H1, H2, H3..., które są równie istotne dla SEO.

Zasada zrozumiałości polega m.in. na stosowaniu prostego języka, etykiet przy każdym polu formularza, jasnych podpowiedziach w błędnie wypełnionych formularzach.

Solidność z kolei, polega na kompatybilności z technologią asystującą, z której korzystają osoby z niepełnosprawnością.

Proste badanie dostępności Twojej www możesz przeprowadzić za pomocą serwisu utilitia lub achecker.

Budując stronę www zadbaj o jej bezpieczeństwo

O stronę www musisz dbać również pod kątem jej bezpieczeństwa. Dzięki temu nie utracisz Twoich danych i nie sprawisz kłopotu Twoim użytkownikom. Sama zaczynałam swoją przygodę z www w organizacjach pozarządowych od walki z hakerami – robakami, które regularnie uszkadzały naszą stronę. Wtedy jeszcze nie wiedziałam, że wordpress wymaga aktualizacji. Nasza strona pracowała na przestarzałym systemie pełnym dziur, co w efekcie doprowadziło do wpisania naszej domeny na „czarną listę spamerów”. Musieliśmy zmienić dostawcę usługi hostingowej, kupić nową domenę dla organizacji i zbudować nową www, a starą wyłączyć.

Dlatego pamiętaj, że najważniejsze jest to, aby regularnie aktualizować swojego wordpressa i robić kopię bazy danych (przed aktualizacją). Taką kopię możesz np. wykonać automatycznie za pomocą wtyczki [UpdraftPlus WordPress Backup Plugin](#).

Kolejną ważną rzeczą jest zainstalowanie wtyczek antyspamowych i utrudniających logowanie na Twoją www osobom nieupoważnionym. Warto korzystać z wtyczek:

- [Akismet antyspam](#) – po jej włączeniu drastycznie spada liczba niechcianych komentarzy i innych dziwnych maili z formularzy kontaktowych. Jeżeli nie prowadzisz sprzedaży za pomocą swojej www, możesz tą wtyczkę mieć za darmo;
- [WPS Hide Login](#), która służy do zmiany linka do logowania na zaplecze strony www. Zainstalowałam ją, gdy zaczęły mi przychodzić dziwne maile pt.: „Failed login attempt alert”.
- [Limit Login Attempts Reloaded](#), która służy do ograniczenia ilości błędnych logowań.

Mówiąc o limicie logowań na Twoją stronę www, musisz pamiętać o tym, że mając 1 użytkownika strony o uprawnieniach administratora, podejmujesz bardzo duże ryzyko utraty dostępu do konta. **Dlatego Twoja strona www powinna mieć min. 2 użytkowników w funkcji administratora, a każdy z członków Twojej organizacji przygotowujących treści na Twoją www powinien mieć uprawnienia co najwyżej redaktora.** Dzięki temu osoba nie znająca wordpressa czegoś przez przypadek nie popsuje, a np. skonfliktowany pracownik nie „odetnie Ci dostępu” do Twojej www.

Certyfikat SSL i inne niezbędne elementy www

Budując lub zarządzając www musisz pamiętać, aby Twoja strona miała certyfikat bezpieczeństwa – SSL. Taki certyfikat większość hostingodawców daje za darmo, a do podpięcia go do Twojej www służy wtyczka [Really Simple SSL](#).

Kolejną ważną rzeczą są wszelkiego rodzaju zgody na przetwarzanie danych i cookies. Aby ułatwić sobie i Twoim użytkownikom „odklikanie” zgód, możesz użyć wtyczki [GDPR Cookie Consent](#).

Tworząc stronę, na pewno jesteś ciekawy, czy ktoś z niej korzysta i jak często się to dzieje. Skorzystanie z wtyczek [google analytics](#) lub [monsterinsights](#) pozwoli Ci na sprawdzenie ile osób odwiedza Twoją www i jakie treści są dla nich najciekawsze. Dzięki nim będziesz wiedział, jak prowadzić Twoją www i co publikować, aby osoby chętnie czytały przygotowywane przez Ciebie treści.

I już naprawdę na sam koniec pamiętaj o wtyczce [Yoast SEO](#), która sprawdzi, czy Twoje teksty są czytelne, a po wprowadzeniu frazy kluczowej – czy są atrakcyjne dla wyszukiwarek internetowych.

Facebook dla organizacji

Facebook ma już 2,45 mld użytkowników! Pomimo licznych głosów mówiących o jego końcu i dynamicznie rozwijającej się konkurencji, Facebook jest wciąż niepodważalnym liderem mediów społecznościowych i kolejny raz zwiększa liczbę użytkowników oraz zyski.

Wraz z rozwojem Facebooka, coraz większa jest również konkurencja na tej platformie dla różnych organizacji oraz firm, które chcą budować swoją rozpoznawalność. Każdy, kto ma jakieś doświadczenie w prowadzeniu fanpage'y na Facebook na pewno zauważył, jak od paru lat coraz trudniej buduje się zasięg organiczny (dla niewtajemniczonych: zasięg organiczny, to zasięg naszych treści uzyskiwany bez reklam – tylko na podstawie zainteresowania jakie nasze posty uzyskują na Facebooku).

Im dłuższy staż, tym bardziej każdy użytkownik Facebooka “obrasta” w różnego rodzaju fanpage i znajomości. Każda z tych relacji generuje treści, które rywalizują ze sobą o uwagę odbiorcy. O ile parę lat temu tych obserwowanych fanpage'y mogło być kilkanaście, czy nawet kilkadziesiąt, o tyle teraz można już w niektórych wypadkach mówić nawet o kilkuset. Coraz powszechniej też, biznes widzi swoją szansę w reklamach na Facebooku. Dlatego obecnie, żeby faktycznie dotrzeć do naszych odbiorców, musimy zainwestować w Facebooka nie tylko czas (żeby tworzyć wartościowe treści – bez tego ani rusz), ale również pieniądze.

Dla osób interesujących się marketingiem Facebook jest wspaniałym narzędziem: przede wszystkim dlatego, że płacimy nie za samą reklamę, ale za efekt: np. kliknięcia w reklamę. Dzięki temu, możemy mieć dużo większą wartość przełożenia kosztów na efekty, niż w przypadku reklam w innych mediach (ulotki, plakaty czy prasa). Dlatego, jeśli jesteśmy gotowi wydać środki na reklamę, pierwszym kierunkiem w którym się zwrócimy, powinny być media społecznościowe. Osobom, które jeszcze się zastanawiają, czy chcą wchodzić

w płatne kampanie reklamowe na Facebook polecam bardzo przystępny blog [Artura Jabłońskiego](#), poświęcony temu zagadnieniu.

Ile kosztuje reklama na Facebooku?

To pierwsze pytanie, które często pojawia się u osób, które już pogodzą się z koniecznością zainwestowania środków na kampanię. Ile będzie mnie kosztować reklama na Facebooku? Jaki zaplanować budżet, żeby nie przepłacić? Jaka jest kwota minimalna, żeby warto było zaczynać kampanię? Nie ma dobrej odpowiedzi na żadne z tych pytań. Tak na prawdę sam fakt, że je zadajemy, wynika z naszego niezrozumienia specyfiki Facebooka. Facebook daje nam zupełną dowolność: to Ty ustalasz, ile pieniędzy jesteś gotowy przeznaczyć na reklamę oraz jaki dajesz budżet dzienny. Bardziej zaawansowani użytkownicy, mogą ściśle określić, ile będzie kosztować każde pojedyncze kliknięcie w naszą reklamę.

Facebook określa zasięg i koszt naszej reklamy na podstawie trzech danych:

- budżetu,
- jakości reklamy,
- dopasowania reklamy (zainteresowania, jakie nasze treści wzbudzają wśród odbiorców – responsywności).

W każdym momencie, gdy na Facebooku pojawia się osoba, która pasuje do grona odbiorców uruchomionej reklamy, rusza system licytacji, w którym biorą udział wszystkie podmioty, które ustawiły swoją kampanię pod daną grupę. Ten fanpage, który ustawił najwyższy budżet oraz ma najbardziej interesujący dla danej osoby materiał (choć kluczowy jednak pozostaje budżet), ma największe szanse dotrzeć ze swoim przekazem. Nie martw się jednak tym, że przy szerokiej grupie (o którą stara się wiele podmiotów) stracisz cały swój budżet na jedną osobę. Facebook na podstawie algorytmów ustala taką stawkę dla uczestników licytacji, żeby nie wydać za jednym razem wszystkich Twoich środków (jeśli Twoja maksymalna kwota jest bardzo wysoka, Facebook nie będzie sprzedawał reklam po maksymalnej cenie). Jeśli jednak ustalisz zbyt niską kwotę maksymalną, może się okazać, że nikt nie zobaczy Twojej reklamy (ale też Facebook nie pobierze od was wtedy żadnych środków)

To, czy nie przepłacisz oraz jaki efekt odniosą nasze reklamy, zależy w największym stopniu od tego, jakie treści przygotowujemy oraz jak dobrze dobierzysz grupę docelową dla twoich reklam. Jeśli reklama będzie nieciekawa, może się okazać, że nikt nie będzie chciał w nią klikać, Facebook będzie windował jej cenę w górę, żeby opłacało mu się ją wyświetlać lub całkiem ją przestanie pokazywać, jako mało interesujący materiał. Jeśli wybierzesz nieodpowiednią grupę odbiorców, to może być jeszcze gorzej: nasza reklama będzie klikana (Facebook będzie nam odliczał to z budżetu), ale osoby po zapoznaniu się z reklamą, nie będą nią zainteresowane i nie odniesiesz zamierzonych skutków.

Jak tworzyć atrakcyjne reklamy na Facebooku

Jakość reklamy

Od tego musisz zacząć. Jeśli reklama nie będzie interesująca wizualnie oraz merytorycznie (aby nie tylko zwrócić uwagę odbiorcy, ale też zatrzymać go na dłużej czy zachęcić do skorzystania z oferty), to nawet jeśli oferujesz Facebookowi góry złota za jej wyświetlanie, on jej nie będzie pokazywał. I dobrze, ponieważ już lepiej nic nie umieszczać na waszym Fanpage'u, niż żeby miały trafiać tam treści przeładowane tekstem, zbyt skomplikowane, czy z innych powodów nie interesujące. Pamiętaj, że na podstawie treści, które dzisiaj wrzucacie, Facebook będzie promował (lub nie) treści, które będziecie tworzyć w przyszłości!

Obecnie, największymi względami algorytmów Facebooka, cieszą się filmy. Jeśli jesteś w stanie stworzyć film, który będzie interesujący dla waszych fanów – wykorzystajcie tę okazję! Facebook mocno rywalizuje z jego głównym konkurentem: Google oraz największą platformą społecznościową tej firmy, czyli YouTube. Dlatego każdy film na Facebooku z miejsca jest na wygranej pozycji. Jeżeli tworzysz rolki lub relacje, twórz je od razu w Twoim telefonie. Jeżeli chcesz przygotować dłuższy materiał filmowy i go ciekawie zmontować, skorzystaj z darmowego oprogramowania [Da Vinci Resolve](#) – kombajnu do montażu filmów.

Bardzo dobrą responsywność niezmiennie mają grafiki oraz zdjęcia. Tworząc treść na Facebooka, nawet jeśli ma ona charakter ściśle tekstowy, dołącz do niej grafikę (polecam bezpłatny program Canva do tworzenia grafik) albo zdjęcie związane z danym tematem. Ale uważaj! Nie dawaj za dużo tekstu do grafik i zdjęć. Możesz tam zawrzeć główne hasło albo wasze „wezwanie do działania” (“call to action”). Jeśli chcesz napisać dłuższy tekst, umieść go w treści posta albo w komentarzu pod postem.

Targetowanie (tworzenie grupy docelowej)

Możliwość bardzo szczegółowego doboru grupy docelowej dla reklamy, to największa zaleta Facebooka. Nie zmarnuj jej! Bez przepracowania tego tematu, możesz tylko sobie zaszkodzić i szybko zużyć budżet na dotarcie do osób, które nie są zainteresowane ofertą Twojej organizacji. Co prawda, im bardziej liczna i ogólna będzie grupa odbiorców, tym mniejsze są potencjalne koszty wyświetlania reklamy (duży popyt, ale też duża podaż, co korzystnie wpływa na koszty w trakcie licytacji), ale reklama wyświetlona niewłaściwej osobie, to dla Ciebie same straty: raz, że tracisz fizyczne pieniądze przeznaczone na kampanię, dwa - możesz stracić zasięgi i zwiększyć koszt kolejnych reklam.

Dlatego, do targetowania reklamy, warto podejść bardzo solidnie i jeśli właśnie spędziliście godzinę nad tworzeniem świetnej grafiki i tekstu do reklamy na Facebook'a, to teraz powinniście poświęcić kolejne dwie godziny na opracowanie persony. “Persona” to przykładowy opis konkretnej osoby (lub osób, możecie stworzyć kilka person), do której chcecie skierować swoją reklamę. Persona to narzędzie stare jak sam marketing i w internecie znajdziecie bardzo dużo opracowań na temat tworzenia person. Przede wszystkim, tworząc personę dla swojej organizacji, musisz odpowiedzieć sobie na pytania:

- Ile ma lat?
- Jakiej jest płci?
- Jakiego ma wykształcenie?
- Gdzie mieszka?
- Jakie ma wartości, przekonania?
- Jak spędza wolny czas?
- Jakie inne organizacje mogą ją interesować?
- Jak często korzysta z internetu?

To jest tylko kilka przykładowych pytań, jakie powinieneś sobie zadać przed uruchomieniem kampanii reklamowej na Facebooku. Tych pytań możecie postawić dużo więcej i warto nad tym pracować. Facebook daje nam możliwość skonkretyzowania naszych odbiorców pod kątem każdego z powyższych pytań. To, do jak bardzo konkretnych osób pozwalają nam dotrzeć algorytmy Facebooka, może czasami przerażać. Chociaż tak szczegółowa charakterystyka może zwiększyć jednostkowy koszt dotarcia do użytkownika, to rzetelnie przeprowadzona analiza na pewno się opłaca: zapłacimy tylko za tych, do których na prawdę chcemy dotrzeć.

Bez sumiennego opracowania tych dwóch elementów: wartościowego materiału oraz odpowiednio dobranej grupy odbiorców, zmarnujesz swoje środki przeznaczone na kampanię na Facebooku. Nawet najgorsza kampania może mieć zasięgi i pomóc nam w promocji działań, jednak dzięki solidnemu opracowaniu reklamy, możesz osiągnąć dużo więcej za mniejsze pieniądze.

Przygotowanie dobrego zdjęcia

Bez dobrego zdjęcia nie ma dobrego i skutecznego przekazu w mediach społecznościowych, które napędzają Twoją działalność społeczną. Kiedyś wykonanie dobrego zdjęcia wymagało posiadania drogiego sprzętu. Dzisiaj zrobisz świetne zdjęcie za pomocą telefonu komórkowego. Oczywiście pod warunkiem, że zastosujesz kilka prostych zasad.

Sprzęt

Po pierwsze pamiętaj, że nie każda komórka zrobi dobre zdjęcie i nie każda „wszystko może”. Nie będziemy polecać Ci wybranych modeli telefonów komórkowych, gdyż te zmieniają się co sezon. Jeżeli będziesz kupował telefon i jednym z kryteriów będzie to, aby robił dobre zdjęcia weź pod uwagę następujące czynniki:

1. Nie tylko ilość megapikseli ma znaczenie. Wyścig producentów sprzętu na „ilość megapikseli” jest dla mnie niezrozumiały. Ilość pikseli ma wpływ na wielkość zdjęcia oraz na rozmiar, do jakiego możemy je powiększyć tak, aby zachować wysoką jakość. Na rynku jest już sporo telefonów, które są w stanie zrobić dobre zdjęcie. Większość tworzy je co najmniej w rozmiarze Full HD (1980 x 1080 pikseli). Ten rozmiar jest wystarczający do tworzenia i wyświetlania dobrych materiałów cyfrowych.
2. Sprawdź, jak dobra jest kamera do selfie. Social media lubią materiały, na których są ludzie. Podczas akcji społecznych, często będziesz wykorzystywał przedni aparat w telefonie do robienia zdjęć. Dlatego bardzo ważne jest sprawdzenie, ile megapikseli ten przedni aparat ma. Bo, o ile aparat tylny może mieć ich zawrotną ilość, to przedni już niekoniecznie.

3. Wielkość pamięci w Twoim telefonie. Pamiętaj, że im więcej pikseli ma Twój telefon, tym więcej miejsca będziesz potrzebował na przechowywanie plików. Dlatego 64GB pojemności jest niezbędnym minimum, a dobrze by było, gdyby Twój telefon mógł też pracować z kartami pamięci o dużej wielkości.
4. Spora ilość trybów filmowych i fotograficznych jest dobrym dodatkiem. Dzięki niemu, w trybie portret, rysy Twojej twarzy zostaną wygładzone, a w trybie HDR zrobisz zdjęcie przy dużych kontrastach. Pamiętaj, że podobne funkcje mają różne darmowe aplikacje. Niektóre komórki mają możliwość samodzielnego ustawiania parametrów oraz robienia zdjęć w tzw. formacie raw (format nieskompresowany).

Jeżeli po przeczytaniu powyższej listy, masz wrażenie, że to musi „dużo kosztować”, to nie martw się. Telefony spełniające powyższe kryteria można już kupić w kwocie do 1000 zł. Pamiętaj również, że nie sama specyfikacja komórki robi dobre zdjęcia. Miałam kiedyś telefon o bardzo słabych parametrach, który robił klimatyczne zdjęcia. Po jego wymianie na lepszy model myślałam, że zdjęcia automatycznie będą lepsze. Niestety, tak się nie stało. Dlatego przed zakupem, warto poszukać na Youtube lub w serwisie optyczne.pl, testów wybranych modeli i zapoznać się z opiniami użytkowników.

Dodatkowe akcesoria

Wykorzystując telefon lub jakikolwiek inny sprzęt do kręcenia materiałów wideo lub robienia zdjęć mogą Ci się przydać:

Selfie stick

Czyli wysuwana tyczka do robienia zdjęć. Jest on szczególnie przydatny, gdy chcesz przednią kamerą uchwycić siebie lub większą grupę osób. Dzięki selfie stickowi, będziesz miał szersze pole widzenia i będziesz mógł nakręcić Was lekko z góry, co sprawi, że będziecie lepiej wyglądać na zdjęciu.

Dobry selfie stick powinien łączyć się bezprzewodowo z Twoim telefonem, mieć regulowany kąt widzenia. Jeżeli Twój selfie stick będzie miał na dole 3 nóżki to będziesz go również mógł wykorzystać jako statyw nabiurkowy.

I najważniejsze – przed zakupem sticka sprawdź, czy Twój telefon mieści się w uchwycie na telefon. Wraz z postępującym zwiększaniem się komórek, nie jest to wcale takie oczywiste.

Statyw lub gimbal

Nie kupuj ich, jeżeli będziesz robić zdjęcia w jasnych miejscach i nie będziesz kręcić filmów. Ale jeżeli wiesz, że chcesz kręcić np. występy w ciemnych salach lub w ruchu, to powinieneś mieć co najmniej statyw. W zależności od tego, co będziesz fotografować lub filmować dobrać wysokość statywu i upewnij się, że ma on uchwyt na telefon. Wystarczający do utrzymania telefonu statyw nie musi być drogi. Powinieneś zmieścić się w budżecie do 100 zł.

Gimbal, czyli automatyczny stabilizator obrazu, to koszt od ok. 250 zł. Jest on konieczny tylko wtedy, kiedy chcesz kręcić ujęcia w ruchu – idąc lub jadąc.

Ważne i ciekawe dodatki

Jeżeli dysponujesz nadmiarem gotówki, możesz też wyposażać swoje mobilne studio w małą lampę i blendę, które przydadzą się do doświetlania twarzy. A jeżeli skupiasz się na filmowaniu, to zadбай o zewnętrzny mikrofon (mogą to być słuchawki z mikrofonem dołączane do każdego telefonu). Pamiętaj też o powerbanku, który zasili Twoje studio po wielu godzinach pracy.

Dobre zdjęcie to...

Jeżeli masz już telefon, który robi zdjęcia, to musisz zadbać o to, aby były one ciekawe. Nie ma nic gorszego, niż galeria 100 słabych zdjęć, które zostaną opublikowane na FB Twojej organizacji. Obejrzą je sami zainteresowani, którzy będą chcieli się na nich znaleźć. Dobrze prowadzone profile na FB, charakteryzują się wysoką jakością prezentowanych materiałów foto-wideo.

Podaj, jakie zdjęcia znajdują się na FB [Stowarzyszenia mali bracia Ubogich](#), [Fundacja ING Dzieciom](#), [Centrum Integracji Międzypokoleniowej „Bezpieczna Twierdza”](#) lub [Katolicka Fundacja Dzieciom w Parafii Św. Ap. Piotra](#)

i Pawła w Katowicach. Sporo z tych zdjęć jest robionych „tu i teraz” za pomocą tego, co jest pod ręką i jest to najczęściej telefon komórkowy!

Aby Twoje zdjęcia były dobre, powinieneś pamiętać o kilku zasadach:

Zadbaj o właściwą stabilizację

Możesz to zrobić na co najmniej kilka sposobów. Najprostszym z nich jest pewne uchwycenie telefonu w dwie ręce, odczekanie na właściwy moment i naciśnięcie spustu migawki. Poczekać aż telefon zrobi zdjęcie i je zapisze. Dzięki temu nie będzie ono poruszone. Jeżeli filmujesz – nie machaj telefonem, ale statecznie i powoli zmieniaj ujęcia.

Kolejnym sposobem na dobrą stabilizację, jest zastosowanie akcesoriów pomocniczych – statywów lub gimballi.

Podstawa to oświetlenie

Ustaw modela lub modelkę w taki sposób, aby jego twarz była dobrze oświetlona, ale nie prześwietlona. Nie ma nic gorszego, niż ustawienie modela w pełnym słońcu, gdy on mruży oczy i próbuje nie krzywić się. Jeżeli fotografujesz akcje w pełnym słońcu, to skorzystaj z cienia lub zacień czymś postaci – może to być blenda lub kawałek papieru/ roll upa. Gdy na ludzi nie pada bezpośrednie światło – prościej jest im utrzymać neutralny i przyjemny wyraz twarzy.

Nie przesadz też w drugą stronę. Jeżeli ustawisz postać w bardzo ciemnym miejscu, jakość zdjęcia robionego komórką może gwałtownie się pogorszyć.

W bardzo ciemnych miejscach możesz też chcieć skorzystać z lampy błyskowej w Twoim telefonie. Możesz to zrobić, ale lepiej jest wykorzystać zewnętrzne źródło światła. Ludzie, którym lampa błyskowa oświetli twarz z małej odległości, nie wyglądają dobrze. Ich nosy i czoła są blade i błyszczące. W takiej sytuacji, poproś o zrobienie zdjęć z lampą, ale zrób też kilka bez niej np. obok zewnętrznej lampy lub okna w ciemnym pomieszczeniu.

Pobaw się kompozycją

W fotografii jest kilka „złotych zasad kompozycji”. Do tych najbardziej znanych zaliczamy złoty podział i trójpodział. Na zdjęciu umieszczamy dwie pionowe i dwie poziome linie w równych odstępach, a najważniejsze elementy zdjęcia powinny się znajdować na przecięciu tych linii.

Inna zasada mówi o tym, że możesz wykorzystać linie wiodące – np. linię horyzontu lub linię skośną kierującą wzrok widza w konkretne miejsce. Rodzajem zabawy z liniami jest też np. zrobienie zdjęcia w ramie liści, okna, dłoni, itp. oraz linia horyzontu. Co do zasady, horyzont powinien być prosty, ale jeżeli chcesz pokazać dynamikę ujęcia to możesz też go celowo przekrzywić.

Kolejnym ciekawym zabiegiem kompozycyjnym, jest zrobienia zdjęcia z różnych perspektyw i kątów widzenia. Są 3 główne perspektywy: żabia (z dołu), normalna i z lotu ptaka. Czasami coś, co wygląda nudno z poziomu Twoich oczu, nabiera dodatkowych walorów estetycznych uchwycone z ziemi lub z bardzo wysoka. Optyka telefonu komórkowego daje też ciekawe efekty, gdy stajesz na wprost fotografowanego obiektu i robisz zdjęcia „na płasko”. Wtedy wszystko na tym zdjęciu „skleja się wizualnie”.

Wybór kompozycji zależy od tego, co chcesz pokazać. Jeżeli chcesz pokazać małego chłopca, jako giganta – sfotografuj go od dołu. Jeżeli chcesz oddać spokój – zadbaj o linie i ewentualnie symetrię. Zadbaj też o wypełnienie kadru i usunięcie z niego rzeczy zbędnych – np. dużej ilości pustego nieba lub zbędnych śmieci za postacią.

Gdy dobre zdjęcie wymaga korekty

Szczególnie na początku, gdy jeszcze nie będziesz umiał wykorzystać wszystkich wbudowanych zalet aparatu w Twoim telefonie, będziesz potrzebował aplikacji do szybkiej korekty zdjęcia. Do moich ulubionych, sprawdzonych i darmowych rozwiązań, należą:

1. Filtry Instagrama, które możesz wykorzystać przed publikacją zdjęcia w tej aplikacji. Stosowanie filtrów ma jeszcze jedną zaletę – możesz wybrać 2-3 ulubione, z których będziesz korzystać, co pomoże Ci zachować spójność wizualną twojego profilu.

2. **Snapseed** lub darmowy **Adobe Lightroom mobile**, które mają tyle funkcji, że nie sposób z nich wszystkich korzystać. Używając tych aplikacji możesz przygotować zdjęcia do wykorzystania w mediach społecznościowych, na www i w każdym innym miejscu. Pamiętaj, że „mniej znaczy więcej” i nie przesadz z edycją i ulepszaniem zdjęć. Nie chcesz przecież, aby seniorki – uczestniczki Twojego projektu, miały skórę gładką, jak niemowlak!
3. **Canva**, która jest niezbędna, gdy na zdjęciu chcesz umieścić dodatkowe napisy lub grafiki. Organizacje pozarządowe mogą korzystać z Canva PRO for non-profit, co stwarza praktycznie nieograniczone możliwości używania różnych ciekawych szablonów w Twoich kanałach komunikacji.

Jeżeli wszyscy Wam mówią, że w każdym wpisie w mediach społecznościowych, powinniście mieć ciekawą i przyciągającą wzrok grafikę, że ta grafika powinna mieć wymiar zgodny z zaleceniami danej platformy, i że te wymiary ciągle się zmieniają, to powinniście poznać Canva PRO dla NGO – narzędzie, które rozwiąże większość waszych problemów związanych z oparcowaniem grafik przez niegrafików.

Czym jest Canva?

Canva to narzędzie-kombajn, takie połączenie GIMPA i Inkscape lub Ilustratora z Photoshopem. Można w nim utworzyć ciekawe grafiki, plakaty i logotypy i zapisać je w wersji rastrowej (bez możliwości edycji poza canvą) lub w wersji wektorowej (z możliwością edycji poza canvą).

Canva jest dostępna online i nie trzeba jej instalować na komputerze. A dodatkową miłą zaletą Canvy jest to, że od niedawna jest dostępna w polskiej wersji językowej.

Za darmo czy w wersji PRO?

Canva ma 3 plany cenowe: darmowy, PRO i dla dużego biznesu. W wersji darmowej można korzystać z:

- Ponad 8000 bezpłatnych szablonów;
- Ponad 100 rodzajów projektów (posty w mediach społecznościowych, prezentacje, listy i nie tylko);
- Setki tysięcy bezpłatnych zdjęć i grafik.

Taki zakres funkcjonalności jest przydatny do użytku domowego i do pracy w organizacji pozarządowej, które dopiero zaczyna swoją przygodę z mediami społecznościowymi. Pracę w darmowej Canvie może prowadzić 1 osoba, która automatycznie nie może zmieniać rozmiarów grafik, a tym samym dostosowywać ich do wymogów różnych mediów.

Wersja PRO ma dużo różnych funkcji dodatkowych, za które bardzo cenimy Canvę, podczas naszej codziennej pracy w projekcie „Z prawem na Ty!”. Są to między innymi takie funkcje jak:

- tworzenie tożsamości wizualnej marki za pomocą logo, kolorów i fontów w jednej identyfikacji marki;
- zmiana rozmiaru projektu jednym kliknięciem;
- możliwość pracy w zespołach nad jednym projektem graficznym;
- udostępnianie prezentacji uczestnikom szkoleń w wersjach nieedytowalnych i niepobieralnych na ich komputer;
- dostęp do ponad 60 000 bezpłatnych szablonów;
- możliwość skorzystania z ponad 60 milionów obrazów, zdjęć, wideo i grafik premium;
- dostęp do niestandardowych szablonów;
- możliwość pobierania projektów w plikach dostosowanych do wymogów drukarni.

Na całe szczęście, polskie organizacje pozarządowe, nie muszą się zastanawiać, czy chcą wydawać 10\$/ miesiąc/ użytkownika, aby korzystać z wersji PRO. Dla nich Canva, w ich programie dla organizacji non-profit, jest za darmo.

Zgłoś się do programu Canva PRO dla NGO

Do programu Canva dla non-profit można zgłosić organizacje pozarządowe zarejestrowane w KRS. Oznacza to, że stowarzyszenia zwykle, nie mogą aplikować do udziału w tym programie. Więcej informacji o programie znajduje się [na stronie Canva dla organizacji non-profit](#).

Aby się zgłosić do programu należy:

1. Pobrać KRS z [systemu e-KRS](#)
2. Założyć indywidualne konto w [Canva](#), najlepiej na mailu należącym do organizacji.
3. Wejść na [stronę rejestracji NGO w programie Canva dla Non-profit](#).
4. Wypełnić krótki formularz zgłoszeniowy w języku polskim.

5. Poczekaj na informację o kwalifikacji do programu, a jeżeli ona nie przyjdzie, to możesz napisać do Canvy e-maila lub spróbować zapytać na Facebook o pomoc.

Kilka Canwowych tipów

Nie przesadz z edycją

Canva ma przygotowane projekty w dobrych proporcjach, które są ciekawie skomponowane. Jeżeli z monochromatycznego projektu z dwoma wyrazami, chcemy zrobić projekt z długim tekstem i kilkunastoma kolorami, może się okazać, że nasz projekt zostanie bardzo źle odebrany.

Po każdej edycji można, a nawet trzeba, pokazać projekt kolegom i koleżankom z organizacji i się zapytać, czy przekaz jest jasny i czytelny.

Wgraj swój logotyp i ustaw kolory marki

Te czynności warto wykonać, aby zawsze te pliki mieć pod ręką. Wtedy, każdy projekt może być prawidłowo oznaczony i może promować Twoją organizację.

Jeżeli Twoje logo ma białe tło, a nie masz go w pliku edytowalnym (w tzw. krzywych) to możesz skorzystać z serwisu Remove Background, aby otrzymać plik z przezroczystym tłem. Możesz też próbować zrobić to w canva, która od niedawna daje taką możliwość.

Kolory marki to kolory, które wyróżniają Twoją organizację i które powinny być spójne dla całej organizacji lub projektu. Tak, jak np. Milka kojarzy się tylko z jednym odcieniem fioletu, a Orange – pomarańczu. Kolor marki często znajduje się w logotypie i jeżeli nie znasz kodu RGB tego koloru, to możesz go sprawdzić w serwisie: imagecolorpicker.com/pl/.

Miej Canwę PRO dla NGO w telefonie

W dobie mobile, gdy wszystko musi być na już i responsywne, proste grafiki można edytować w Canva w komórce i od razu np. wrzucać na instastories. Ja osobiście nie przepadam za edycją plików w komórce, ale znam osoby, które często korzystają z Canvy w wersji androidowej.

Jeżeli Canva PRO dla NGO nie wystarcza

Canva jest świetna do codziennej pracy, jednak na pewnym poziomie zaawansowania, warto się zainteresować profesjonalnym oprogramowaniem. Największy bank darmowego oprogramowania i oprogramowania w cenach dla organizacji pozarządowych, znajduje się na portalu [TechSoup](#). Możesz np. zakupić Photoshop i Premiere elements za niecałe 150 zł brutto lub skorzystać z Office 365 za darmo. Rejestracja w programie TechSoup jest też niezbędna do tego, aby wejść do programu Google for non-profit.

Jeżeli nie wystarczą Ci zasoby obrazów Canvy (jest ich tylko 6 milionów...) to polecamy korzystanie z serwisu [Unsplash](#) lub naszego rodzimego [Kaboompics](#).

I pamiętaj, Canva nie zastąpi Wam grafika, który przez 5 lat na Akademii Sztuk Pięknych kształcił się w zakresie tworzenia inspirujących projektów. Jeżeli masz środki oraz czas to zawsze warto współpracować ze świetnymi grafikami. Jeśli korzystasz z Canvy, to może zdarzyć się, że w mediach społecznościowych zobaczysz podobny wpis. Może też się zdarzyć taka sytuacja, że ktoś kiedyś Ci powie, że Twoja organizacja jest nieoryginalna. Ale, jak to ktoś kiedyś powiedział: „W mediach społecznościowych każda grafika jest lepsza od żadnej”.

Materiał prasowy i informacyjny

Zanim zabierzesz się do tworzenia informacji o swoim wydarzeniu czy produkcji, pamiętaj o jednym – pisz tak, aby dziennikarz mógł w całości opublikować Twój tekst, bez konieczności jego korekty czy dokonywania zmian.

Dobrze zredagowana informacja prasowa, zwiększa szansę na jej publikację. Zwróć uwagę, czy informacje w niej zawarte nie posiadają charakteru informacyjnego chaosu, bądź natłoku niepotrzebnych i nieistotnych informacji. Twój komunikat musi być przede wszystkim poukładany i estetyczny. Najskuteczniejszym sposobem, aby to sprawdzić, jest zadanie sobie 4 kluczowych pytań.

1. Dlaczego?

Musisz mieć świadomość, iż dla osoby, która chce przekazać informację o organizowanym przez siebie np. wydarzeniu, ważne i istotne jest dosłownie wszystko.

Dla dziennikarza, który na co dzień dostaje dziesiątki takich informacji jak Twoja – niekoniecznie. Zastanów się, dlaczego ktoś miałby zainteresować się akurat sugerowanym przez Ciebie tematem? Co spowoduje, że akurat „ten temat” przyciągnie uwagę dziennikarza i sprawi, że zechce on o nim napisać? Reasumując, zadaj sobie pytanie, co jest tak wyjątkowego w twoim wydarzeniu, co odróżnia go od innych i sprawia, że jest ono atrakcyjne? Być może biorą w nim udział jakiejś ciekawe osoby, o których warto wspomnieć? Może miejsce, w którym organizujesz swój event, jest z jakichś względów szczególnie, może wiąże się z nim jakaś ciekawa historia? Miej oczy szeroko otwarte. Szukaj zawsze oryginalnej przynęty. Nie stawiaj na „bylejakość”.

Pomiń informacyjny bełkot i wyłoń z niego to, co naprawdę stanowi wartość samą w sobie. Zastanów się, o czym sam chciałbyś przeczytać, jakiego typu treści wzbudziłyby w Tobie zainteresowanie. Taki tekst będzie atrakcyjny nie tylko dla dziennikarzy, ale również dla czytelników informacji na twojej www.

2. Co?

W odpowiedzi na tak postawione pytanie, chodzi o wykluczenie z tekstu tych informacji, które są „nieczytelne”, nieprzejrzyste, wielowątkowe i drogą „selekcji naturalnej” powinny z tekstu po prostu zniknąć. Postaw na informacyjny minimalizm, na tyle, na ile możesz sobie pozwolić. Zadbaj o to, aby skonstruowany przez Ciebie przekaz, był jak najbardziej czytelny i prosty w odbiorze. Zbyt wiele treści utrudnia odbiór każdego komunikatu.

3. Jak?

Masz już za sobą punkt 1 i 2. Teraz zastanów się jaki charakter ma mieć informacja, którą przekazujesz, w jakiej formie ma trafić do dziennikarza.

Być może chcesz wprowadzić do niej elementy czyjejs wypowiedzi? A może chcesz dodać do niej zdjęcia? Zasada jest prosta. Wszystkie materiały dodatkowe, pomocnicze takie jak: linki bio, zdjęcia, odnośniki do stron, materiały video, harmonogramy, grafika, powinny znaleźć się w osobnych plikach, a nie w tekście. Zawieranie ich w treści tekstu zmniejsza jego przejrzystość i wprowadza niepotrzebny chaos, oraz zabiera dziennikarzom cenny czas. Zawsze określ sobie, że jedna strona tekstu w Wordzie, napisana fontem w rozmiarze 11, to w zupełności wystarczająca ilość miejsca, na przekazanie wszystkich niezbędnych informacji.

4. Do kogo?

Zastanów się, do kogo tak naprawdę chcesz skierować swoją informację. Wiadomości kierowane na ogólne skrzynki mailowe np. biuro@, kontakt@ wcale nie muszą trafić do skrzynek osób, do których chcesz dotrzeć, dlatego tak ważne jest stworzenie bazy aktualnych kontaktów i warto poświęcić temu trochę czasu, bo jest to Twoje narzędzie pracy. Pamiętaj, że informacja prasowa nie ma trafić do pierwszego lepszego dziennikarza lecz do takiego, który jest potencjalnie zainteresowany danym tematem. Ważnym elementem jest również

dotrzymanie terminu. Każda redakcja ma określony termin zamknięcia numeru, którego musisz przestrzegać.

Układ treści

Mówiąc o informacji prasowej, nie sposób pominąć jej części składowych tj. tytuł, lead, rozwinięcie, data, osoba do kontaktu.

Tytuł

To on skupia na sobie największą uwagę odbiorcy. Trzeba wiedzieć, że nawet najciekawsza i najbardziej atrakcyjna informacja, może zostać niezauważona w informacyjnym kołowrocie, jeśli nadasz jej złą oprawę. Jaki zatem powinien być tytuł? Najlepiej intrygujący, oryginalny, atrakcyjny. Ma przyciągać uwagę. Podejść do tego, jak do zapowiedzi tego, o czym tak na prawdę jest informacja i co, de facto, stanowi jej meritum. Tytuł to wabik, przynęta i kropka! To właśnie on najczęściej determinuje, czy nasz tekst zainteresuje dziennikarza i odbiorców.

Lead

Lead, czyli wprowadzenie, to miejsce, w którym zawiera się streszczenie całej Twojej informacji. Jeden krótki akapit, który stanowi o całym artykule, jest kluczowo ważny! Po jego przeczytaniu, odbiorca posiada ogólną wiedzę na opisywany przez Ciebie temat i podejmuje decyzję, czy chce czytać dalej. To, co w lead najważniejsze, to jasne, konkretne i rzeczowe zawarcie informacji odpowiadających na pytania kto? co? kiedy? dlaczego? z jakim skutkiem?

Rozwinięcie

Kiedy już posiadasz dobry i chwytliwy tytuł, stworzyłeś przejrzysty lead, czas zająć się rozbudowaniem (rozwinięciem) Twojej notatki prasowej lub artykułu. Tutaj zamieszczamy tekst zawarty wcześniej w lead, jednak zdecydowanie bardziej rozbudowany. To, co najważniejsze, umieść na początku tekstu, to co mniej istotne możesz zostawić na sam koniec. Do rozwinięcia możesz dodać wypowiedzi np. organizatorów wydarzenia.

Data

Bardzo istotnym elementem każdej informacji prasowej są również data. Tekst musi być nią opatrzony, żeby dziennikarz wiedział, czy tekst jest aktualny. Datę należy zamieścić w widocznym miejscu (np. prawy górny róg strony).

Osoba do kontaktu

To istotny element każdej informacji prasowej. Podawaj zawsze imię i nazwisko, telefon i adres mailowy osoby odpowiedzialnej za udzielenie szczegółowych informacji.

Dobrze skrojony komunikat, cechuje się ponadto: aktualnością, neutralnością, obrazowością i zwięzłością. Chyba nie dziwi Cię fakt, iż każdy dziennikarz oczekuje newsów, a Twoim zadaniem jest mu tych newsów dostarczyć, dlatego dobrze napisana informacja prasowa to taka, która cechuje się przede wszystkim aktualnością. Kolejną rzeczą, o której trzeba pamiętać, to neutralność naszego tekstu. Nie oceniamy, nie komentujemy, nie wyrażamy swoich poglądów, nie reklamujemy. Skupiamy się tylko i wyłącznie na suchych faktach, bez jakiegokolwiek wartościowania. Istotna jest również forma naszej wypowiedzi i to, w jaki sposób redagujesz wypowiedź. Informacja ma być skoncentrowana na faktach, bez tworzenia autopromocji.

Dodatek 1: przydatne źródła informacji

Dotyczące działalności organizacji pozarządowych:

- Portal akademiango.pl, na którym znajduje się nasza projektowa baza wiedzy.
- Portal ngo.pl, na którym publikowane są wszystkie istotne tematy, niezbędne w działalności społecznej.
- [Komitet do spraw pożytku publicznego](#), który został powołany w celu koordynowania i organizowania współpracy organów administracji publicznej i podmiotów działających w sferze wolontariatu i pożytku publicznego.
- [Rada Działalności Pożytku Publicznego](#), która jest organem opiniotwórczo-doradczym Przewodniczącego Komitetu do spraw Pożytku Publicznego.
- [Główny Urząd Statystyczny \(GUS\)](#). Ich [Bank Danych Lokalnych](#) jest bardzo rozbudowany i zawiera dane niezbędne w przygotowaniu diagnoz i analiz.
- [“Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami”](https://stocznia.org.pl/publikacje/praktyczny-poradnik-wspolpracy-z-wolontariuszami/), <https://stocznia.org.pl/publikacje/praktyczny-poradnik-wspolpracy-z-wolontariuszami/>

E-narzędzia przydatne w działaniach społecznych:

- Narzędzie do tworzenia białych tablic: darmowy [google jamboard](#) lub [miro](#), w którym możesz stworzyć 3 darmowe schematy zawierające nieskończoną ilość mniejszych “ramek”.
- Narzędzia do spotkań online: [MS Teams](#), [Google Meet](#), [Jitsi](#), [Zoom](#), [Discord](#).

- Pakiet [google for non-profit](#), dzięki któremu można korzystać z maili w domenie organizacji i wspólnej przestrzeni dyskowej, w tym dokumentów online.
- [Canva](#), w której całe zespoły mogą pracować nad wspólnymi projektami graficznymi.
- Narzędzia do prowadzenia newsletterów: [Freshmail](#) lub [MailerLite](#).
- Narzędzia do badania dostępności stron www: serwis [utilitia](#) lub [achecker](#).
- [Da Vinci Reslove](#) – darmowy program do montażu filmów.
- Pomoc w konfiguracji systemów e-mailowych i do gromadzenia danych świadczą m.in. [TechSoup Polska](#) i [Mobilni Doradcy Sektora 3.0](#).

Niezbędne wtyczki do umieszczenia na stronie www

opartej o wordpress:

- [One Click Accessibility](#), w które skonfigurujesz powiększenie tekstu, kontrast kolorystyczny, itp.
- [UpdraftPlus WordPress Backup Plugin](#), która służy do tworzenia kopii bezpieczeństwa Twojej www.
- [Akismet antyspam](#) – po jej włączeniu drastycznie spada liczba niechcianych komentarzy i innych dziwnych maili z formularzy kontaktowych. Jeżeli nie prowadzisz sprzedaży za pomocą Twojej www możesz tą wtyczkę mieć za darmo.
- [WPS Hide Login](#), która służy do zmiany linka do logowania na zaplecze Twojej strony www.
- [Limit Login Attempts Reloaded](#), która służy do ograniczenia ilości błędnych logowań.
- [Really Simple SSL](#), która służy do instalacji certyfikatu SSL na Twojej www.
- [GDPR Cookie Consent](#), która umożliwia zarządzanie powiadomieniami o „ciasteczkach”.
- Narzędzia analizujące ruch na www: [google analytics](#) lub [monsterinsights](#).
- [Yoast SEO](#), która sprawdzi, czy Twoje teksty są czytelne, a po wprowadzeniu frazy kluczowej – czy są atrakcyjne dla wyszukiwarek internetowych.