

Studium przypadku – poradnik



Studia przypadku współpracy partnerskiej
jako instrument zmian

Studium przypadku – poradnik

Projekt „Studium przypadku” (Case Study Project)

Uczestnicy: Septi Bukula
Amanda Gardiner
Cynthia Goytia
Minu Hemmati
Sasha Hurrell (Kierownik projektu)
Sehr Hussain-Khaliq
Tracey Keatman
Melanie Rein
Julia Steet
Darian Stibbe
Leda Stott
Ros Tennyson

Poradnik

Tekst: Sasha Hurrell
Sehr Hussain-Khaliq
Ros Tennyson

Redakcja: Eva Halper i Leda Stott

Redakcja techniczna: Michelle Tolman

Opracowanie graficzne: Alison Beanland

Tłumaczenie: Marta Serafin

Druk: SPEKTRUM

ISBN 978-83-61733-04-1

Copyright The International Business Leaders Forum (IBLF) w imieniu The Partnering Initiative.

Wydanie polskie: copyright Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2010

Poglądy wyrażone w poradniku są poglądami autorów i wymienionych uczestników projektu.

Okładka: Na okładce wykorzystano zdjęcia międzysektorowej inicjatywy partnerskiej Kickstart z Kenii, wykonane przez Amandę Gardiner i uczestników zjazdu w ramach Partnership Brokers Accreditation Scheme.


Niniejsza publikacja, eseje opracowane w ramach projektu „Studium przypadku” oraz studia przypadku współpracy partnerskiej są dostępne w języku angielskim w wersji elektronicznej na:

www.ThePartneringInitiative.org/thecasestudyproject

Publikacja dostępna w języku polskim na: **www.akademiapartnerstwa.pl**

Po co nam studia przypadku - wprowadzenie	3
1	Podstawowe definicje i założenia 7
	Definicja studium przypadku 7
	Czym jest partnerstwo międzysektorowe? 7
	Studium przypadku współpracy partnerskiej 9
	Studia przypadku dostosowane do potrzeb i uwarunkowań 10
2	Przygotowanie do pracy nad studium przypadku 13
	Od czego zacząć? 13
	Skąd wiemy to, co wiemy? 14
	Kto wie najlepiej? 15
	Dobór odpowiedniego języka 17
3	Autor studium przypadku 19
	Wybór autora 19
	„Niewidzialny” autor 20
	Obiektywizm a subiektywizm 21
4	Przygotowanie wytycznych do opracowania studium przypadku 25
	Na czym ma polegać zadanie? 25
	Budowanie porozumienia 26
	Uzgodnienie zasad współpracy 27
	Moment rozpoczęcia i obszary zainteresowań 28
5	Zrozumieć zebrane informacje 31
	Zbieranie danych 31
	Co nam mówią zgromadzone dane? 34
	Wyciąganie wniosków 36
	Kreowanie „produktów końcowych” 37
	Strategie rozpowszechniania 38
6	Studia przypadku jako instrument wprowadzania zmian 41
	Studium przypadku jako katalizator zmian 41
	Sterowanie zmianami 42
	Jakich zmian możemy oczekiwać? 44
	Wskaźniki sukcesu 45
7	Wnioski końcowe 47





STUDIA PRZYPADKU WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ JAKO INSTRUMENT WPROWADZANIA ZMIAN

Coraz więcej osób zajmuje się opracowywaniem, analizowaniem i rozpowszechnianiem studiów przypadku działań partnerskich. Nie istnieje jeden, ustalony model studium przypadku, dlatego też zdecydowałyśmy się nie zamieszczać studiów przypadku *per se* w niniejszej publikacji. Nasz poradnik powstał, aby pomóc osobom zajmującym się studiami przypadku w skutecznym wykonywaniu ich pracy.

Poradnik skierowany jest przede wszystkim do praktyków partnerstwa w różnych częściach świata, bez względu na to, jaki reprezentują sektor życia publicznego, jaką rolę odgrywają w ramach inicjatywy partnerskiej, działają na szczeblu strategicznym, czy operacyjnym. Mogą to być osoby działające 'wewnątrz' partnerstwa, którego ma dotyczyć opracowywane studium przypadku, lub pozostające poza nim. Mamy nadzieję, że nasza publikacja okaże się przydatna zarówno dla jednych, jak i dla drugich.

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Studium przypadku stało się obecnie powszechną metodą opisu zjawisk, wydarzeń, sytuacji, które mogą mieć wartość poznawczą, edukacyjną czy promocyjną dla osób zajmujących się podobną tematyką, stosujących podobne metody czy tych, którzy dopiero szukają inspiracji do działania. Studia przypadku są też dobrą metodą zilustrowania, jak teoria sprawdza się w praktyce. Czy jednak każde studium przypadku spełnia te funkcje? Co zrobić, żeby jak najpełniej prezentowało daną sytuację? Kto powinien je przygotowywać i jakie powinny być relacje tej osoby z „przedmiotem” badań?

Partnerstwo jako skomplikowana struktura, złożona z organizacji i instytucji o bardzo różnej kulturze działania, realizująca często interdyscyplinarne projekty i programy, wydaje się nie poddawać prostemu opisowi. Autorki „Studium przypadku – poradnik”, Ros Tennyson, Sasha Hurrell i Sehr Hussain-Khaliq postawiły sobie za cel zebranie metod, doświadczeń i poglądów na temat opracowywania studium przypadku dotyczącego współpracy partnerskiej. Dzięki realizacji projektu „Studium przypadku” zebrały grupę doświadczonych ekspertów i praktyków, co pozwoliło na wieloaspektowe podejście do tego zagadnienia. Poradnik dostarcza nie tylko sugestii, jak przygotować się do opracowania, zdefiniować cel, grupę odbiorców, sposób przekazu, kanały upowszechnienia, ale także zawiera praktyczne narzędzia, które pozwolą przyszłym autorom na dostosowanie planowanego studium do konkretnych potrzeb.

Poradnik jest kolejną pozycją serii „Biblioteka Partnerstwa” Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, która stanowi kanon wiedzy na temat różnych aspektów budowania partnerstwa trójsektorowego. Tworzy też, w połączeniu z wiedzą i doświadczeniem samej Fundacji Partnerstwo dla Środowiska i Krajowej Sieci Grup Partnerskich, podstawę kształcenia praktyków partnerstwa w ramach Akademii Partnerstwa (www.akademiapartnerstwa.pl).

Serdeczne podziękowania dla Ros Tennyson oraz The Partnering Initiative i International Business Leaders Forum za możliwość wydania poradnika w języku polskim.

Barbara Kazior

Rafał Serafin

PO CO NAM STUDIA PRZYPADKU – WPROWADZENIE

Studia przypadku umożliwiają nam uzupełnienie luk w posiadanej wiedzy na temat funkcjonowania współpracy partnerskiej. Dają też okazję do szerokiego rozpropagowania informacji o tym, co się sprawdza, a co nie. Niestety, na razie edukacyjne możliwości studiów przypadku działań partnerskich są najczęściej wykorzystywane tylko w minimalnym stopniu, ponieważ większość opracowań tego typu w najlepszym wypadku jest zbyt mocno skoncentrowana na jednym z sektorów, a w najgorszym – zupełnie bezużyteczna pod względem treści i formy.¹

Partnerstwo międzysektorowe jako mechanizm wdrażania rozwoju zrównoważonego dotarło w swoim rozwoju do punktu zwrotnego. Idea współpracy partnerskiej jest powszechnie akceptowana i ceniona, pojawia się coraz więcej przykładów efektywnie funkcjonujących inicjatyw partnerskich osiągających poprzez swoje działania cele rozwoju zrównoważonego. Ale czy to wystarczy?

Małe sukcesy stanowią niewątpliwie dobry początek, ale istniejące potrzeby i wyzwania nadal są olbrzymie. Jeśli nie uda się nam zrozumieć, a następnie przekazać innym, co sprawia, że partnerstwo staje się sprawnym, efektywnym i trwałym mechanizmem realizacji działań, podejście partnerskie nigdy nie osiągnie potrzebnej skali i zasięgu. Podobnie, jeśli nie będziemy potrafili lepiej analizować sytuacji, w których międzysektorowe partnerstwo okazuje się niesprawnym, nieefektywnym i nietrwałym mechanizmem realizacji działań, zmarnujemy wiele cennych zasobów, a idea partnerstwa szybko zdevaluuje się.

Dlatego, naszym zdaniem, warto poświęcić trochę czasu na przeanalizowanie procesu, którego używamy, aby opisywać i rozpowszechniać historie inicjatyw partnerskich. Można to robić za pomocą dynamicznie opowiedzianych, dostosowanych do konkretnych potrzeb odbiorców i przyjaznych w odbiorze studiów przypadku, które mogą stanowić inspirację i dawać wsparcie licznym praktykom partnerstwa zaangażowanym w budowanie i prowadzenie współpracy.

Zadaniem studiów przypadku nie jest zachęcanie do powielania istniejących modeli lub wyznaczanie uniwersalnych standardów najlepszych praktyk dla współpracy partnerskiej. Powinny wspierać praktyków partnerstwa i zachęcać ich do poszukiwania rozwiązań odpowiednich dla konkretnej sytuacji, w której przyszło im działać, z wykorzystaniem doświadczeń i przemyśleń innych. To właśnie, naszym zdaniem, stanowi o celu i prawdziwej wartości studiów przypadku działań partnerskich. Pogląd ten stał u podstaw decyzji o rozpoczęciu realizacji rocznego projektu poświęconego właśnie studiom przypadku.

1. Stott (2005): *Partnership Case Studies in Context*

Projekt „Studium przypadku” został opracowany, aby:

- Dokładniej poznać proces efektywnej współpracy partnerskiej
- Wypracować skuteczne metody zbierania i rozpowszechniania studiów przypadku
- Zbudować profesjonalną wiedzę i wzmocnić umiejętności w tym obszarze
- Ukształtować standardy dobrej praktyki w pisaniu studiów przypadku
- Pogłębić wiedzę na temat efektywnego wykorzystania studiów przypadku jako instrumentu wprowadzania zmian

Projekt uzyskał wsparcie finansowe w ramach Alcan Sustainability Prize, a także od Programu dla Przemysłu (Programme for Industry) Uniwersytetu w Cambridge, International Business Leaders Forum (IBLF), Rio Tinto, Supporting Entrepreneurs for Environment and Development (SEED) Initiative oraz Programu Rozwoju ONZ (UNDP). Projekt został zainaugurowany podczas warsztatu dla praktyków partnerstwa zorganizowanego na Uniwersytecie w Cambridge, w lutym 2005.

W wyniku warsztatu inauguracyjnego, dwanaście osób z Afryki, Europy i Ameryki Łacińskiej stało się aktywnymi uczestnikami projektu. Nasza publikacja opiera się na ich ciężkiej pracy. Bez ich doświadczeń i przemyśleń nie udałooby się przygotować niniejszego poradnika. Chciałybyśmy w tym miejscu bardzo serdecznie im podziękować za ich zaangażowanie, entuzjazm i pionierską pracę.

Punktem wyjścia dla projektu „Studium przypadku” była istniejąca rozbieżność pomiędzy **idea** studium przypadku jako cennego źródła informacji i inspiracji, a **rzeczywistością**, w której większość opracowań tego typu ma zbyt akademicki charakter, lub jest zbyt powierzchowna, aby stanowić jakąkolwiek wartość dla praktyków i decydentów w ich działaniach. Zresztą podobne poglądy znalazły odbicie w wypowiedziach dwóch uczestników projektu:

Podczas gdy akademickie studia przypadku mają istotne implikacje edukacyjne dla wielu różnych odbiorców, perspektywa z jakiej analizują dane zagadnienie jest głęboko zakorzeniona w konkretnej dyscyplinie akademickiej. Zazwyczaj są publikowane tylko w specjalistycznych periodykach. W związku z tym, ich dostępność dla szerszego grona odbiorców, zarówno pod względem formy opracowania, jak i rozpowszechniania, jest bardzo ograniczona.²

Większość z tak zwanych „studiów przypadku”, jakie zdarzyło mi się widzieć w czasie mojej działalności partnerskiej, bardziej przypomina teksty z dziedziny PR lub „spin”. Opracowania te nie mają wartości informacyjnej, ani edukacyjnej i, moim zdaniem, najczęściej ograniczają się do reklamowania intencji i zaangażowania partnerstwa (a właściwie jednego z partnerów). Być może jestem cyniczna w moim podejściu, ale uważam, że studia przypadku tego typu raczej podważają, a nie wzmacniają, sensowność istnienia międzysektorowych inicjatyw partnerskich.

(Fragment z dziennika pracy autorki studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Dlatego też pierwszym wyzwaniem, które stało przed naszym projektem, było poszukiwanie nowych form studiów przypadku, które

2. ibid

nie będą ani zbyt akademickie, ani zbyt powierzchowne i którym uda się połączyć właściwy poziom zgłębienia zagadnienia z praktycznym charakterem i klarownością zawartych informacji, do wykorzystania przez praktyków partnerstwa i decydentów. W miarę postępu prac, przygotowywane opracowania studium przypadku były zamieszczane na stronie internetowej projektu. Liczne rozmowy z praktykami partnerstwa z różnych sektorów upewniły nas, że właśnie taki rodzaj opracowań jest bardzo potrzebny.

Wybrane odpowiedzi na pytanie, dlaczego studia przypadku na temat działań partnerskich powinny być wszechstronne i solidnie przygotowane:

<p>„Aby stanowić podstawę rozwijania umiejętności wśród osób zaangażowanych w partnerstwo, tak, abyśmy stawali się coraz lepszymi partnerami” (Sektor gospodarczy)</p>	<p>„Aby wskazać naszym menadżerom partnerstwa, co można zrobić lepiej, poprzez analizę tego, co się nie udało” (Sektor publiczny)</p>	<p>„Aby móc wyciągać z projektów partnerskich wnioski i lekcje, które mogłyby i powinny oddziaływać na decydentów” (Agencja międzynarodowa)</p>	<p>„Aby wspierać nasze wysiłki w mobilizowaniu wkładu rzeczowego (niefinansowego) i pozyskiwaniu nowych partnerów” (Agencja międzynarodowa)</p>
<p>„Aby właściwie prezentować pracę, z której jesteśmy dumni, ponieważ nadal wielu z naszych kolegów z organizacji pozarządowych nie akceptuje współpracy z biznesem” (Sektor społeczny)</p>	<p>„Aby opracowanie studium przypadku stanowiło faktyczną alternatywę dla wizyty w miejscu realizacji projektu – w przypadku, gdy dostęp do niego jest bardzo utrudniony” (Sektor gospodarczy)</p>	<p>„Aby nasi koledzy działający w lokalnych społecznościach wiedzieli, że są częścią szerszego kontekstu” (Sektor społeczny)</p>	<p>„Aby pomóc nam w komunikowaniu osiągnięć naszym społecznym interesariuszom – szczególnie poprzez żywe, nawet ustne, a nie pisane studia przypadku” (Darczyńca)</p>

Drugim wyzwaniem było sprawdzenie naszej roboczej hipotezy, zakładającej, że dobrze przygotowane i zaprezentowane studium przypadku może nie tylko w znaczący sposób wpłynąć na wzmocnienie partnerstwa, którego dotyczy, ale również spowodować istotne zmiany w podejściu, zachowaniu, systemach i polityce jednostek i organizacji zaangażowanych w działania partnerskie w różnych regionach świata.

Ostatnim wreszcie wyzwaniem było przeanalizowanie procesu rozpowszechniania studiów przypadku i zbadanie, w jaki sposób opracowania tego typu można adaptować i udostępniać tak, aby spełnić oczekiwania różnego rodzaju odbiorców i osiągać różne cele.

W trakcie realizacji projektu używaliśmy terminu „edukacyjne studia przypadku”. Nie chodzi nam o to, aby wysłać praktyków partnerstwa z powrotem do szkolnej ławy, ale by zasugerować, że partnerstwo może osiągnąć swój pełny potencjał tylko wtedy, gdy:

- I) Współpraca partnerska jest prowadzona w duchu przygody i bez uprzedzeń
- II) Osoby zaangażowane we współpracę mają okazję do uczenia się i modyfikowania prowadzonej współpracy na podstawie doświadczeń własnych i innych osób
- III) Partnerzy są zachęceni do budowania kultury uczenia się wewnątrz sektorów i organizacji, które reprezentują, aby zapewnić trwałość efektów działań partnerskich, przyczynić się do zmian systemowych i zwiększyć skalę oddziaływania inicjatyw partnerskich

Materiały, które wykorzystaliśmy przygotowując niniejszy poradnik, pochodzą w większości od uczestników projektu (zob. Załącznik 1).

Ich wkład to, między innymi:

- Cykl esejów przygotowanych na potrzeby projektu (zob. Załącznik 2)
- Zbieranie i analiza danych, opracowywanie i przeróbki studiów przypadku współpracy partnerskiej, aby dostosować je do potrzeb (dostępne na www.ThePartneringInitiative.org/casestudyproject)
- Prowadzenie i udostępnienie własnych dzienników pracy, w których opisują swoje doświadczenia i refleksje na temat udziału w projekcie

Chciałybyśmy zwrócić uwagę naszych czytelników na bogactwo pomysłów i doświadczeń udostępnionych szerokiemu gronu odbiorców dzięki pracy uczestników projektu oraz zachęcić do przeczytania esejów i studiów przypadku dostępnych na stronie internetowej projektu. Dzięki temu będą oni mogli poznać całość przemyśleń i idei, z których czerpie nasz poradnik.

Dziękując naszym współpracownikom za ich bezcenny wkład, jednocześnie przyjmujemy całkowitą odpowiedzialność za niniejszą publikację i zawarte w niej treści. To nasza trójka podejmowała ostateczne decyzje o tym, co powinno znaleźć się w poradniku, przygotowała tekst i opracowała narzędzia dostępne wraz z poradnikiem. Przyjmujemy też odpowiedzialność za ogólne wnioski, które wyciągnęliśmy na temat wartości studiów przypadku dla rozwoju potencjału partnerstwa międzysektorowego jako narzędzia rozwoju zrównoważonego.

Na koniec chciałybyśmy zacytować jeszcze raz jedną z uczestniczek projektu:

Głębsza analiza umożliwia generowanie pełniejszych i bardziej dynamicznych obrazów współpracy partnerskiej, które mogą się stać instrumentami w procesie edukacji i wprowadzania zmian.³

Zgadzamy się z tym poglądem i mamy nadzieję, że, po przeczytaniu naszej publikacji i wykorzystaniu w praktyce sugerowanych przez nas metod opracowywania studium przypadku, nasi czytelnicy również się z nim zgodzą.

Sasha Hurrell
Sehr Hussain-Khaliq
Ros Tennyson

w imieniu
The Partnering Initiative

3. ibid

1 PODSTAWOWE DEFINICJE I ZAŁOŻENIA

Definicja studium przypadku

Podjęcie oparte na wykorzystaniu studium przypadku umożliwia dogłębne i szczegółowe poznanie i zrozumienie procesów, wydarzeń i sytuacji.⁴

Studium przypadku to streszczenie lub synteza, opisujące sytuację lub wydarzenia, które miały miejsce w rzeczywistości, w oparciu o połączenie przeprowadzonych badań i analiz oraz zebranych danych. Zadaniem studium przypadku jest udostępnienie informacji i doświadczeń osobom nie zaangażowanym w opisywaną sytuację. Studium przypadku może być adresowane do konkretnej grupy odbiorców (np. darczyńców lub decydentów) lub też do szeroko rozumianej opinii publicznej. Czasem studia przypadku powstają w ramach treningu umiejętności lub jako narzędzia edukacyjne ze względu na swój dynamiczny charakter i przedstawianie doświadczeń i sytuacji „z życia wziętych”.

W naszym poradniku pod pojęciem „studium przypadku” rozumiemy opracowanie bardziej rozbudowane, niż opis przygotowany na potrzeby PR lub promocji, natomiast mniej szczegółowe, niż konwencjonalne „studium” akademickie. Uważamy jednak, że dobre studium przypadku posiada pewne cechy charakterystyczne dla tych obydwu rodzajów opracowań, łącząc energię działań praktycznych i dyscyplinę dyskursu akademickiego.

Zazwyczaj studia przypadku mają formę pisemną, ale coraz częściej stosuje się również nowe techniki i narzędzia rozpowszechniania, aby dotrzeć do różnych grup odbiorców. Mogą to być, np. przekaz ustny; radio, telewizja, film dokumentalny; strony internetowe i interaktywne narzędzia dostępne w sieci; gry fabularne lub nawet rekonstrukcje wydarzeń. Struktura i sposób rozpowszechniania studium przypadku może mieć bardzo różną formę i powinny jak najlepiej odpowiadać na potrzeby grupy odbiorców docelowych. Dlatego kluczowym zagadnieniem w procesie przygotowania studium przypadku jest ustalenie, do kogo dane opracowanie ma być skierowane i w jaki sposób najlepiej można będzie dotrzeć z gotowym opracowaniem do konkretnej grupy odbiorców.

Studia przypadku są bardzo wysoko cenione przez decydentów, darczyńców i praktyków. W związku z tym, zaskakuje (i rozczarowuje) fakt, że tak niewiele opracowań rzeczywiście spełnia oczekiwania odbiorców.

Czym jest partnerstwo międzysektorowe?

W tym miejscu na chwilę zostawimy zagadnienie studium przypadku i powiemy krótko, co rozumiemy pod pojęciem „partnerstwo międzysektorowe”. Termin ten oznacza współpracę partnerską na rzecz rozwoju zrównoważonego, w którą zaangażowane są co najmniej dwa

4. Rein (2005): *Case Study Research: Understanding Relationships*

sektory życia publicznego (sektor gospodarczy, społeczny, publiczny, agencje międzynarodowe). Używając w tekście niniejszej publikacji terminu „partnerstwo” lub „współpraca partnerska” zawsze mamy na myśli współpracę między przedstawicielami różnych sektorów.

Jest wiele różnych definicji partnerstwa, niektóre z nich jako podstawowe cechy partnerstwa wymieniają „wzajemność” lub „dzielenie się ryzykiem i korzyściami”. Istnieją jednak liczne partnerstwa, gdzie trudno mówić o wzajemności lub gdzie bardzo wyraźnie widać, że partnerzy nie dzielą się ryzykiem i korzyściami.

Można też znaleźć liczne przykłady sytuacji, w których partnerzy nie ustalili wspólnej, formalnej definicji terminu „partnerstwo”. Innymi słowami, partnerzy albo (pochopnie) przyjęli potoczną definicję tego terminu, albo (błędnie) zakładają, że uzgodnienie takiej definicji nie jest istotne. Zdarza się, że terminu „partnerstwo” używa się w sposób cyniczny, aby zasugerować znacznie intensywniejszą współpracę lub wyższy poziom równouprawnienia, niż te, które w rzeczywistości cechują daną inicjatywę lub podejście jej liderów. Takie sytuacje są wyjątkowo niebezpieczne, ponieważ grożą destabilizacją całego paradygmatu partnerstwa.

Warto zastanowić się, kto w danej sytuacji powinien odpowiadać za uzgodnienie dokładnej definicji terminu „partnerstwo” lub może ocenić, czy dana inicjatywa odpowiada standardom „prawdziwego” partnerstwa. Niektórzy eksperci zajmujący się współpracą partnerską są zwolennikami zaskakująco szerokich definicji tego pojęcia, jak, np. poniższa, opracowana na podstawie danych z ponad 40 partnerstw z całego świata...

Z doświadczenia wynika, że partnerstwem można nazwać każdą inicjatywę opartą na międzysektorowej współpracy na rzecz rozwoju zrównoważonego, której uczestnicy nazywają siebie partnerami.⁵

Z drugiej jednak strony, uczestnicy projektu „Studium przypadku” pracując nad studiami przypadku często odkrywali, że wiele spośród osób zaangażowanych w działania partnerskie, które definiowały siebie jako partnerów, a inicjatywę jako partnerstwo, jednocześnie przyznawało, że inicjatywa, w której działają nie spełnia ich oczekiwań odnośnie tego, czym powinno być partnerstwo.

Tak naprawdę nie powinniśmy nazywać naszej inicjatywy partnerstwem, chociaż to robimy. W naszej współpracy nie ma równości. Oni mówią nam, czego od nas oczekują i co mamy zrobić, aby nie stracić ich wsparcia finansowego. My z kolei boimy się odezwać, bo bez ich finansowania nie będziemy mogli działać. Prawda jest taka, że oni próbują kształtować współpracę zgodnie z ich własnym modelem partnerstwa, a nie takim, który stworzylibyśmy wspólnie.

(Cytat z wypowiedzi uczestnika jednej z inicjatyw, na potrzeby opracowania studium przypadku)

Oczywiście, nie zawsze odczucia uczestników współpracy są tak negatywne. W ramach projektu zebraliśmy bardzo liczne przykłady sytuacji, w których osoby działające w różnych partnerstwach mówiły,

5. Business Partners for Development Knowledge Resources Group (w:) Tennyson (2003): *Institutionalising Partnerships: Lessons from the Front Line*

że chociaż dołączyły do inicjatywy jako nierównoprawny partner, to z upływem czasu ich pozycja w ramach współpracy wzmocniła się, prowadząc do coraz większej równości i teraz, w ich odczuciu, są uczestnikami „prawdziwego” partnerstwa.

Trzeba też pamiętać, że wszystko się zmienia. Partnerstwo, które dzisiaj ma problemy z właściwym zdefiniowaniem wewnętrznych relacji może w przyszłości wybrać nowego lidera, który doprowadzi do wypracowania klarownej i wspólnej definicji współpracy. Być może dobre studium przypadku, które jasno zademonstruje, dlaczego precyzyjne zdefiniowanie partnerstwa jest ważne, pomoże liderom inicjatyw w przekonaniu pozostałych partnerów o potrzebie uzgodnienia tej definicji.

Pomimo faktu, że termin „partnerstwo” może być nadużywany lub używany w nieprecyzyjny sposób, współpraca partnerska stanowi ważny i ceniony mechanizm na rzecz wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju na szczeblu lokalnym, krajowym i globalnym. I dlatego zasługuje na głębszą analizę.

Studium przypadku współpracy partnerskiej

Studium przypadku współpracy partnerskiej korzysta z podejścia, które:

*Ułatwia przeanalizowanie **procesów** zachodzących w trakcie rozwoju współpracy partnerskiej, pokazuje, które metody i działania są skuteczne, a które nie; jednocześnie pozwalając na zbadanie **rezultatów i efektów** – czasem zupełnie nieoczekiwanych – działań partnerstwa.⁶*

Czym różni się studium przypadku współpracy partnerskiej od **projektu badawczego** dotyczącego partnerstwa lub od **przeglądu** partnerstwa?

Trzeba przyznać, że czasem rozgraniczenie między tymi różnymi rodzajami opracowań może być trudne, zwłaszcza, że przygotowanie studium przypadku zawsze wymaga przeprowadzenia różnego rodzaju badań i analiz, i często zmusza partnerów do dokonania przeglądu łączących ich relacji i prowadzonych działań. Uważamy, i potwierdzają to również rezultaty naszego projektu, że pod pewnym względem te opracowania są bardzo podobne. Tak, jak w przypadku projektu badawczego i przeglądu, dobrze opracowane studium przypadku:

- Zawsze ukazuje więcej, niż widać na pierwszy rzut oka
- Zawiera przemyślany i dogłębny opis inicjatywy, obfitujący w różnego rodzaju informacje i dane
- Może z powodzeniem analizować złożone zagadnienia, a także stawiać niewygodne pytania

Studia przypadku nie zawierają uwag krytycznych, ani rekomendacji. Ta cecha wyróżnia je spośród innego rodzaju opracowań i analiz. Uważamy, że trzeba jasno podkreślić tę różnicę, ponieważ nierzadko ludzie zaangażowani w partnerstwo analizowane na potrzeby przygotowania studium przypadku, niepokoją się o to, jak zostaną „ocenieni” oni sami i ich organizacje. Studium przypadku nie ocenia, w związku z tym nie powinno budzić aż takich obaw wśród partnerów. Jednocześnie stanowi cenny materiał zarówno dla członków partnerstwa, jak też osób z zewnątrz.

6. Stott (2005)

Definicja uzgodniona przez uczestników projektu „Studium przypadku” podkreśla, że studium przypadku inicjatywy partnerskiej ma za zadanie zachęcić czytelnika lub odbiorcę do kreatywnego i krytycznego myślenia, a nie wyciągać wnioski na temat konkretnego partnerstwa lub współpracy partnerskiej w ogóle.

Studia przypadku współpracy partnerskiej to procesy i produkty, które zachęcają do kreatywnego i krytycznego myślenia o wartości, działalności i oddziaływaniu partnerstwa.⁷

Studium przypadku współpracy partnerskiej stara się uchwycić historię rozwoju inicjatywy z biegiem czasu, a także przekazać charakter współpracy, wyzwania, na jakie napotyka oraz jej sukcesy i osiągnięcia. Na pytanie, jak postrzega studia przypadku współpracy partnerskiej, jedna z uczestniczek naszego projektu odpowiedziała:

Uważam, że inicjatywy partnerskie na rzecz rozwoju zrównoważonego mogą – potencjalnie – odegrać kluczową rolę w zmianie naszego stylu życia. Dlatego też, przygotowując studium przypadku danego partnerstwa szukam tych „transformujących” pomysłów i momentów, kiedy nagle czujesz, że zmiany są rzeczywiście możliwe.⁸

Studia przypadku dostosowane do potrzeb i uwarunkowań

Zbieranie studiów przypadku, które potem nieczytane leżą na półkach lub są zagrzebane gdzieś w Internecie nie ma sensu. Zbyt wiele studiów przypadku powstaje na fali chwilowego entuzjazmu, a potem rzadko bywają wykorzystywane.

Przystępując do pracy nad studium przypadku trzeba wiedzieć, w jakim celu ma powstać dane opracowanie. Dzięki temu łatwiej będzie nam zadbać o to, aby było ono „dostosowane do potrzeb”. Oznacza to, że opracowanie będzie dostępne i przystępne dla grupy odbiorców docelowych pod względem stylu, długości, formy i klarowności.

Studia przypadku mogą mieć różne cele, np.:

- Edukacja wewnątrz i na zewnątrz partnerstwa, która może przyczynić się do wprowadzenia konstruktywnych zmian
- Dotarcie i wywarcie określonego wpływu na różne grupy zewnętrznych interesariuszy
- Wkład w rozwój teorii i praktyki współpracy partnerskiej jako mechanizmu wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju

Ponieważ studia przypadku mogą być przygotowywane dla różnego rodzaju grup odbiorców, na wczesnym etapie pracy należy pomyśleć:

- Kim są odbiorcy docelowi opracowania
- Jakie mogą być ich potrzeby, zainteresowania i oczekiwania
- W jaki sposób można dopasować materiał do potrzeb różnych grup odbiorców
- W jaki sposób wybierać priorytety w sytuacji, gdy dochodzi do konfliktu interesów

Zobacz NARZĘDZIE 1: STUDIUM PRZYPADKU – LISTA KONTROLNA

Jest to narzędzie zaprojektowane z myślą o osobach opracowujących studium przypadku lub zlecających przygotowanie takiego opracowania. Pomaga zaplanować proces przygotowania studium przypadku.

7. Definicja wypracowana przez uczestników warsztatów w ramach projektu „Studium przypadku”, zorganizowanych na Uniwersytecie w Cambridge, w lutym 2005 r.

8. Wypowiedź autora studiów przypadku zacytowana w Keatman (2005): *Approaching the Task: A Socratic Dialogue*

Zobacz NARZĘDZIE 2: MATRYCA CELÓW I ODBIORCÓW

Matryca zawiera potencjalne cele i grupy odbiorców studium przypadku. Jest to narzędzie zaprojektowane z myślą o autorach studium przypadku, partnerach i interesariuszach, i ma na celu pomoc w dostosowaniu opracowania do zidentyfikowanych potrzeb.

Zobacz NARZĘDZIE 6: ADAPTACJA STUDIUM PRZYPADKU

Jest to narzędzie zaprojektowane, aby pomóc autorowi studium przypadku w adaptacji opracowania pod kątem różnych celów, potrzeb i opcji publikacji.

Jeśli prawidłowo uda się nam ustalić cele opracowania oraz zidentyfikować oczekiwania odbiorców, najprawdopodobniej nasze studium przypadku będzie „dopasowane do potrzeb”.

Ustalenie celów i odbiorców opracowania nie tylko zmusza autora studium przypadku by głębiej zastanowić się nad tym co robi, dlaczego i dla kogo, może również okazać się pomocne w prowadzeniu szczegółowych rozmów i wywiadów z partnerami zaangażowanymi w daną inicjatywę. Bywa, że studium przypadku opracowane w konkretnym celu może ostatecznie mieć również inne zastosowania i nadawać się do zaadaptowania do innych potrzeb i celów.

Coraz częściej osobom opracowującym studia przypadku zlecane jest przygotowanie szeroko zakrojonego studium i zgromadzenie dużej ilości różnorodnych materiałów i danych, które umożliwią opracowanie kilku różnych produktów. Na przykład studium przypadku zlecane przez zewnętrznego darczyńcę może dostarczyć cennych materiałów potrzebnych do:

- Opracowania nowych informacji na stronę internetową lub do materiałów promocyjnych
- Przygotowania nowego wniosku o dofinansowanie
- Zaangażowania nowych partnerów do projektu
- Napisania artykułu do specjalistycznego czasopisma
- Przygotowania informacji dla prasy
- Opracowania wewnętrznego narzędzia szkoleniowego dotyczącego umiejętności potrzebnych w prowadzeniu współpracy partnerskiej

Istotne jest rozróżnienie między „wewnętrznymi” i „zewnętrznymi” grupami odbiorców. Do tych pierwszych zaliczamy beneficjentów partnerstwa, partnerów i ich organizacje oraz pracowników tych organizacji. „Zewnętrzne” grupy odbiorców to darczyńcy spoza partnerstwa, decydenci, partnerzy i animatorzy działający w innych inicjatywach partnerskich, media i opinia publiczna.

Każda z tych grup będzie mieć zupełnie inne preferencje dotyczące formy i zawartości studium przypadku: zewnętrzny darczyńca będzie oczekiwać opracowania przypominającego raport; decydenci często domagają się danych statystycznych; opinia publiczna chętnie pozna historię zawierającą wymiar osobisty, a potencjalni nowi partnerzy będą chcieli wiedzieć, jakie korzyści ze współpracy odnieśli partnerzy już zaangażowani w inicjatywę. Trzeba też pamiętać, że osoby z poszczególnych sektorów mają różny poziom tolerancji szczegółów i dysponują bardzo różną ilością czasu, który mogą poświęcić na przeczytanie opracowania!

Przygotowując studium przypadku, które ma być „dostosowane do potrzeb” trzeba koniecznie wziąć te wszystkie czynniki pod uwagę!

2 PRZYGOTOWANIE DO PRACY NAD STUDIUM PRZYPADKU

Od czego zacząć?

Do opracowania studium przypadku potrzebujemy wiedzy z trzech obszarów: po pierwsze, teorii i praktyki współpracy partnerskiej; po drugie, związków pomiędzy dynamiką rozwoju partnerstwa a planowanymi rezultatami jego działań; po trzecie, metodyki zbierania danych.⁹

Nie tylko końcowe „produkty” procesu opracowania studium przypadku powinny być „dostosowane do potrzeb”, ale również osoby zajmujące się przygotowaniem studium! Potencjalni autorzy opracowań powinni najpierw sprawdzić swoje mocne i słabe strony w tym obszarze oraz przeanalizować posiadany zakres umiejętności, wiedzy i doświadczeń pod kątem ich przydatności w przygotowaniu studium przypadku.

Taka samoocena może brać pod uwagę:

- Wykształcenie: dyscyplinę naukową, specjalistyczne szkolenia
- Posiadane doświadczenie z zakresu przygotowania studium przypadku współpracy partnerskiej lub zbierania i opracowania danych
- Znajomość zagadnień dotyczących współpracy partnerskiej jako mechanizmu wdrażania zrównoważonego rozwoju
- Refleksje na temat oczekiwań, założeń i uprzedzeń pod kątem studium przypadku, które ma być opracowane
- Zdolność dokonania realistycznej oceny, czy posiadane umiejętności i wiedza pozwolą na odpowiednie zrealizowanie zadania

Prawidłowo przeprowadzona samoocena powinna wskazać obszary wysokich kompetencji oraz te, w których nasze umiejętności są nieco słabsze.

Dialog prowadzony przez autorów studiów przypadku z różnych dziedzin pokazuje¹⁰, że istnieje wiele metod opracowania studium przypadku. W związku z tym, dużą wartość może mieć prowadzenie takiej pracy w parach lub małych zespołach, umożliwiając w ten sposób łączenie różnych umiejętności i metod. Jeśli nie jest to możliwe, wówczas autor opracowania pracujący indywidualnie powinien dołożyć wszelkich starań, aby jak najlepiej wykorzystać swoje umiejętności, wiedzę i wcześniejsze przygotowanie.

Autorzy studiów przypadku mogą też cały czas pracować nad doskonaleniem swoich umiejętności poprzez stosowanie „refleksyjnej praktyki” i przyjęcie kilku zasad dotyczących profesjonalnego postępowania. Mogą to być np.:

Zobacz NARZĘDZIE 3: KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY

Jest to narzędzie zaprojektowane, aby pomóc autorom studiów przypadku w dokonaniu samooceny posiadanych umiejętności i przeanalizowaniu własnych oczekiwań i założeń, które mogą mieć wpływ na wykonanie zadania.

9. Rein (2005)

10. Keatman (2005)

- Zadbanie o odpowiednią ilość czasu, właściwe miejsce i ciszę, które umożliwią refleksję nad wykonywaną pracą
- Prowadzenie dziennika pracy w celu dokumentacji prowadzonych działań i zapisywania nurtujących pytań
- Nawiazanie „krytycznych przyjaźni” poza sferą działalności zawodowej, najlepiej ze specjalistami z różnych dziedzin, aby przy ich pomocy poddawać w wątpliwość utarte sposoby myślenia i poglądy
- Bardziej szczegółowa weryfikacja danych poprzez szukanie dodatkowego potwierdzenia informacji zebranych o partnerstwie

Jest wiele porównań lub metafor, których można użyć opisując autora studium przypadku. Poniżej zamieszczamy trzy z nich¹¹:

- I) Autor studium przypadku jest jak górnik, którego zadaniem jest „drążenie” pod powierzchnią i poszukiwanie ukrytych bryłek złota, a także rudy żelaza (bo też jest niezwykle użyteczna!)
- II) Autor studium przypadku jest jak podróżnik przemierzający różne szlaki przy pomocy różnych środków transportu w drodze w nieznane
- III) Autor studium przypadku jest jak artysta, który staje przed pustym płótnem i używając różnych technik i narzędzi tworzy obraz, przy pomocy którego przekazuje odbiorcom swoje przesłanie.

Skąd wiemy to, co wiemy?

Poniższa tabela¹² w prosty sposób prezentuje różne rodzaje wiedzy, z jakich autor studium przypadku może korzystać (świadomie lub nie) w procesie zbierania i analizowania danych:

RODZAJ WIEDZY				
INTELEKT	PAMIĘĆ	ZMYŚŁY	INTUICJA	WYOBRAŹNIA
OPARTEJ NA...				
Pojęcia Logika Teoria	Historia Fakty Poprzednie doświadczenia	Wzrok Dotyk Słuch	Instynkt Uczucia „Szósty zmysł”	Wizja Empatia Objawienie
PODSTAWOWE PYTANIA				
Czy te materiały potwierdzają moją hipotezę?	W jaki sposób pojmuję i interpretuję daną sytuację na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczeń?	Co udało mi się zaobserwować / usłyszeć / odczuć w danej sytuacji?	Czy jestem przekonany, że tak jest naprawdę?	Czy dostrzegam szerszy kontekst / wagę tego, co widzę / słyszę?

Autorzy studiów przypadku korzystają z kombinacji różnych rodzajów wiedzy. Niektórzy będą w sposób naturalny bardziej skłaniać się

11. Na podstawie Stott (2005): *Partnership Case Studies in Context*

12. Na podstawie materiałów szkoleniowych opracowanych przez Ros Tennyson dla The Partnering Initiative

w stronę tych po lewej stronie tabelki i trochę nieufnie podchodzić do osób, które częściej korzystają z tych po prawej stronie, i odwrotnie. Sposoby zbierania i interpretowania danych bardzo rzadko mogą być proste i jednowymiarowe, najczęściej korzystamy z kombinacji różnych rodzajów wiedzy nie analizując tak naprawdę z jakiego rodzaju wiedzy czerpiemy w danej chwili.

Dobry autor studium przypadku potrafi szanować i rozwijać każdy z rodzajów wiedzy. Powinien też starać się poszerzać i doskonalić posiadane umiejętności, aby móc sprawnie korzystać z różnych metod gromadzenia i interpretowania danych, a także brać pod uwagę swoje własne tendencje do chętniejszego korzystania z określonych rodzajów wiedzy.

Kto wie najlepiej?

*Osoby aktywnie zaangażowane we współpracę partnerską są najlepszymi ekspertami w sprawach własnego partnerstwa.*¹³

Przyjęcie założenia (o którym często zapominają eksperci zewnątrzni), że to sami partnerzy wiedzą najwięcej o swoim partnerstwie, stanowi dobry punkt wyjścia, trzeba jednak pamiętać, że czasem mogą sobie nie zdawać sprawy z tego, ile faktycznie wiedzą. W związku z tym, jednym z zadań autora studium przypadku może być zachęcenie partnerów – indywidualnie lub w zespole – do refleksji, aby powspominać, przeanalizować „palące problemy” i podzielić się swoimi doświadczeniami na temat współpracy partnerskiej.

Z wielu różnych powodów partnerzy czasem mogą nie chcieć włączyć się w proces przygotowania studium przypadku. Niektórzy do perfekcji potrafią doprowadzić sztukę unikania kontaktów z autorem opracowania:

Pracownicy organizacji są przyzwyczajeni do oprowadzania gości po ośrodku i miejscach realizacji projektów, w związku z tym takie wizyty są bardzo profesjonalnie zorganizowane. Jednak dla mnie wizyty w miejscach realizacji projektów były frustrującym przeżyciem. Z jednej strony, były interesujące, a nawet inspirujące, jednak miałam poczucie, że są rutynowe i powierzchowne. Miałam nadzieję, że wizyty dostarczą mi głębszej wiedzy na temat projektów i relacji między partnerami, ale odnoszę wrażenie, że otrzymałam tylko „standardowy pakiet”.

(Fragment z dziennika pracy autorki studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Niektórzy z partnerów mogą bardzo niechętnie podchodzić do ujawniania jakichkolwiek informacji, które ich zdaniem, rzucają negatywne światło na nich samych lub na partnerstwo:

Członkowie zespołu nie chcieli ujawniać informacji, które mogły postawić w negatywnym świetle ich samych, innych partnerów lub

13. Hemmati (2005): *Case Study Entry Points: Drivers and Implications*

partnerstwo jako całość. Gdy poprosiłem o pokazanie wyników analiz oddziaływania partnerstwa, które sami przeprowadzili, powiedziano mi, że wyniki te okazały się „rozczarowujące”. Kiedy zasugerowałem, że może warto jednak wziąć te wyniki pod uwagę, aby dowiedzieć się, co można zrobić lepiej w przyszłości, powiedziano mi, że później zrobią to sami. Nie pokazano mi wyników tych badań, pomimo, że mogły stanowić cenny materiał na potrzeby studium przypadku, nad którym pracowaliśmy.

**(Fragment z dziennika pracy autora studiów przypadku,
projekt „Studium przypadku”)**

W niektórych sytuacjach uzyskanie informacji okazuje się zupełnie niemożliwe, ponieważ autorzy studium przypadku nie mają dostępu do niektórych partnerów lub interesariuszy:

Ponieważ umożliwiono mi spotkanie z przedstawicielami tylko jednego z trzech głównych partnerów, studium przypadku, które opracowałam zawiera obraz partnerstwa z punktu widzenia tylko jednej strony. Chociaż opracowanie nie prezentuje perspektywy pozostałych partnerów, stosunkowo dużo mówi jednak o jednym z partnerów i jego potrzebie kontrolowania dostępu do informacji.

**(Fragment z dziennika pracy autorki studiów przypadku,
projekt „Studium przypadku”)**

Autor studium przypadku często może nawet nie zdawać sobie sprawy, że taka sytuacja ma miejsce. Nawet jeśli jest jej świadomy, może zrobić niewiele więcej, niż taktownie wytłumaczyć, dlaczego informacje zawarte w opracowaniu są niekompletne.

Czasami może nie być jasne kto „wie najlepiej”, jednak zadaniem autora studium przypadku jest próba zachowania równowagi pomiędzy informacjami i danymi z różnych źródeł i różnej jakości, w tym również własnym wkładem w przygotowywane opracowanie.

W niektórych sytuacjach istotnym zagadnieniem może być nie to, kto wie najwięcej o konkretnym zagadnieniu, ale czy dana wiedza powinna się znaleźć w opracowaniu. Czasem autor studium przypadku posiada ciekawe lub ważne informacje o partnerstwie, ale decyduje się nie zawrzeć ich w przygotowywanym opracowaniu. Może tak być, np. gdy poprosi go o to jeden z partnerów lub gdy autor stwierdzi, że dane informacje mogłyby w istotny sposób wpłynąć na partnerstwo i jego działania.

Zdecydowaliśmy, że przygotowując studium przypadku pominiemy niektóre drażliwe kwestie, ponieważ, po zastanowieniu, doszliśmy do wniosku, że zawarcie ich w opracowaniu przeznaczonym dla szerokiego grona odbiorców mogłoby okazać się szkodliwe dla niektórych partnerów lub nawet całego partnerstwa.

**(Fragment z dziennika pracy autora studiów przypadku,
projekt „Studium przypadku”)**

Decyzja o tym, które informacje zawrzeć w opracowaniu, a które wyłączyć, jest również związana z koniecznością dokonania właściwej analizy zebranych danych oraz syntezy informacji.

Dobór odpowiedniego języka

*W najgorszym przypadku, użyty język może zaciemnić obraz i doprowadzić do nieporozumień; w najlepszym, stanowi instrument, za pomocą którego możemy przekazać informacje wszystkim, którzy zechcą ich wysłuchać. Potrafimy tłumaczyć słowa na języki używane przez różne narody i sektory, ale czy tak naprawdę możemy przetłumaczyć pojęcia kryjące się za słowami i niuanse kulturowe?*¹⁴

Niezależnie od tego, czy pod pojęciem „język” rozumiemy mowę konkretnej grupy etnicznej, czy żargon charakterystyczny dla danego sektora lub grupy zawodowej, jest on ważnym czynnikiem w procesie przygotowania studium przypadku. Zarówno w trakcie zbierania danych, jak też podczas rozpowszechniania opracowania, bardzo ważną rolę odgrywa wykorzystanie jasnego i przystępnego języka. Osoby zaangażowane w przygotowanie studium przypadku muszą o tym cały czas pamiętać. Jeden z naszych współpracowników powiedział:

*Wiem, że muszę być gotowy na pokonywanie barier... my wszyscy, zaangażowani w proces przygotowania opracowania, musimy przedyskutować znaczenie podstawowych pojęć i słów, i uzgodnić wspólny język.*¹⁵

Czasem praca nad studium przypadku może się okazać szczególnie wymagająca, ponieważ angażuje więcej niż jeden język i może być potrzebna pomoc zawodowego tłumacza. Mogą też zdarzyć się sytuacje, w których partnerzy lub partnerstwa pochodzą z różnych krajów lub grup etnicznych. Niedawno przeprowadzona analiza porównawcza kilku partnerstw działających w Afryce Południowej¹⁶ wykazała, że w żadnym z pięciu używanych tam języków nie istniało słowo „partnerstwo”. W tłumaczeniu korzystano ze zwrotu „wspólne działanie”, co niekoniecznie odpowiadało znaczeniu, jakie dla autora opracowania lub jego potencjalnych odbiorców, niesie pojęcie „partnerstwo”.

W jaki sposób może sobie poradzić z takimi problemami autor studium przypadku? Niektórzy decydują się pisać używając uproszczonego, zrozumiałego dla wszystkich języka, koncentrując się na udostępnieniu historii danego partnerstwa jak największej liczbie potencjalnych odbiorców. Inni, jak autor studiów przypadku zacytowany poniżej, wybierają bardziej złożone podejście, koncentrując się na wykorzystaniu opracowania w celu propagowania wiedzy na temat międzysektorowych i międzykulturowych problemów napotykanych we współpracy partnerskiej.

*Proszę partnerów, aby mówiąc używali „języka” swojego własnego sektora lub organizacji (jeśli coś nie jest dla mnie jasne, proszę o wytłumaczenie). Jeśli tylko jest to możliwe, staram się pisać studium przypadku używając tych różnych „języków”, którymi posługują się partnerzy, wykorzystując w ten sposób studium przypadku do propagowania wiedzy na temat sektorowej i kulturowej różnorodności, typowej dla wielu partnerstw. Innymi słowy, robię, co mogę, aby nie ujednolicać języka.*¹⁷

14. Wypowiedź autora studiów przypadku zacytowana w Keatman (2005)

15. ibid

16. Rein, Stott i in. (2005): Working Together: A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa

17. Wypowiedź autora studiów przypadku zacytowana w Keatman (2005)

Trzeba pamiętać, że wybór dotyczący języka oraz stylu i metod komunikacyjnych jest bardzo ważny. Najlepiej porozmawiać z wszystkimi zaangażowanymi osobami o tym, co jest, a co nie jest właściwe i wspólnie uzgodnić możliwe do wykorzystania opcje.

3 AUTOR STUDIUM PRZYPADKU

Wybór autora

*Kluczową zasadą każdego autora studium przypadku powinna być otwartość i gotowość uczenia się od osób, z którymi pracuje. Takie podejście umożliwia wykreowanie procesu wzajemnego uczenia się pomiędzy „badaczem” a „badanymi”.*¹⁸

Istnieje wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze właściwego autora studium przypadku, a także wiele różnych poglądów, które mogą na ten wybór wpłynąć. Poniżej przytaczamy trzy:

- I) Każdy z autorów studiów przypadku przygotowując opracowanie będzie działał pod wpływem określonych hipotez i motywacji; dysponował ograniczonym wachlarzem metod do wykorzystania w danych okolicznościach i warunkach; dysponował ograniczonym czasem i dostępnymi zasobami.¹⁹
- II) Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju są relatywnie nowym zjawiskiem i dlatego do tej pory badania i analizy takich inicjatyw prowadzone były w dość ograniczonym zakresie. W związku z tym, nadal stosunkowo niewiele osób dysponuje odpowiednim doświadczeniem w przygotowaniu studiów przypadku współpracy partnerskiej. Ponadto, opracowanie studium przypadku inicjatywy partnerskiej może okazać się szczególnie zniechęcającym zadaniem, ponieważ autor nieuchronnie musi zmierzyć się z całym wachlarzem różnych relacji wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi sektorami i organizacjami, a także różnymi zakresami odpowiedzialności wobec partnerów, beneficjentów i darczyńców.²⁰
- III) Sposób, w jaki autor studium przypadku postrzega i realizuje swoje zadanie, zależy od trzech głównych czynników: po pierwsze, relacji, jaka łączy autora z analizowanym partnerstwem; po drugie, wymagań kontraktu lub zlecenia; po trzecie, oczekiwań wszystkich zaangażowanych stron, które mogą różnić się od wymagań zapisanych w kontrakcie. Z powodu złożonego charakteru procesu przygotowania studium przypadku partnerstwa, należy spodziewać się wielu różnych oczekiwań, często pozostających ze sobą w sprzeczności.²¹

Czy autorowi studium przypadku współpracy partnerskiej potrzebne jest bezpośrednie doświadczenie pracy w partnerstwie? Czy powinien posiadać szeroką wiedzę na temat współpracy partnerskiej jako mechanizmu wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju?

18. Stott (2005)

19. Hemmati (2005)

20. Stott (2005)

21. Rein (2005)

Czy musi być osobą zupełnie niezwiązaną z partnerstwem, którego dotyczy przygotowywane przez niego studium przypadku, aby można było uznać opracowanie za „obiektywne”? Jaką „wartość dodaną” może wnieść do studium przypadku autor dobrze znający dane partnerstwo? Czy jeden autor będzie w stanie podołać wszystkim aspektom przygotowania studium przypadku, czy może lepiej powierzyć to zadanie małemu zespołowi? Kto powinien nadzorować pracę autorów studium? Kto będzie „właścicielem” opracowania po zakończeniu pracy?

Poniżej analizujemy niektóre z tych ważnych pytań. Odpowiedzi na pozostałe zależą od sytuacji i uwarunkowań, i będą różne w różnych przypadkach.

Osoba odpowiedzialna za wybór autora studium przypadku powinna zastanowić się, czego oczekuje po opracowaniu i, jeśli jest to możliwe, wybrać pomiędzy:

- Wyznaczeniem jednej osoby do wykonania zadania lub małego zespołu / grupy roboczej
- Ekspertem z doświadczeniem akademickim, a osobą z doświadczeniem opartym na prowadzeniu praktycznych działań
- Osobą, która dobrze zna partnerstwo, a osobą, która w ogóle nie zna danego partnerstwa
- Osobą, która ma dużą wiedzę na temat współpracy partnerskiej, a osobą, która posiada wiedzę na temat konkretnego zagadnienia, którym zajmuje się partnerstwo

Trzeba też pamiętać o podstawowym pytaniu – jakimi dysponujemy zasobami, które możemy przeznaczyć na przygotowanie studium przypadku. Chodzi tu, między innymi, o: środki finansowe (na wynagrodzenia, koszty podróży, wizyty w miejscach realizacji projektów, publikacje itd.); czas; wsparcie administracyjne i techniczne; dostępność partnerów.

„Niewidzialny” autor

Autor studium przypadku, bez względu na to, czy świadomie, czy nie, samą swoją obecnością oddziałuje na system, który analizuje.²²

Za wyjątkiem sytuacji, w których studium przypadku powstaje wyłącznie w oparciu o dokumentację, proces przygotowania studium będzie mniej lub bardziej widoczny dla osób związanych z analizowanym partnerstwem i będzie stanowił pewnego rodzaju ingerencję w sytuację. „Niewidzialność” tego procesu jest z jednej strony właściwie niemożliwa, a z drugiej raczej niepożądana, ponieważ partnerzy i inni interesariusze powinni w nim aktywnie uczestniczyć i czuć się współwłaścicielami studium przypadku. Dlatego powinni wiedzieć, że taki proces ma miejsce i pomagać w jego przeprowadzeniu.

Oczywiście, jest to względne, co będziemy analizować poniżej.

Proces przygotowania studium przypadku, który zachęca do refleksji na temat współpracy osoby w nią zaangażowane, który pomaga

22. ibid

wyartykułować osiągnięcia lub ujawnić kwestie istotne dla właściwego funkcjonowania partnerstwa, stanowi pożądaną i uprawnioną „ingerencję”.

Natomiast proces przygotowania studium przypadku, który stawia zaangażowane osoby w trudnej sytuacji, upublicznia ujawnione konflikty lub podważa w jakikolwiek sposób wiarę w wartość partnerstwa, jest działaniem niezgodnym z etyką i zasługuje na potępienie.

*Nie da się badać i analizować jakiegoś zjawiska bez zmieniania go. Możemy tylko starać się, aby nasze oddziaływanie było jak najmniejsze.*²³

Zapewne nie zawsze autorom studiów przypadku uda się przewidzieć, co może stać się w partnerstwie w wyniku prowadzonej analizy, ale powinni pamiętać o potencjalnym zagrożeniu i, w miarę możliwości, starać się zawczasu zminimalizować wszelkie niepożądane i/lub szkodliwe efekty prowadzonych prac.

Obiektywizm a subiektywizm

*Jeśli zaakceptujemy istnienie subiektywizmu, umożliwi to rozpoczęcie dialogu na temat tych aspektów analizy, które „należą” do badacza (tzn. jego założeń i projekcji) oraz tych, które „należą” do zakresu badań.*²⁴

Lektura dzienników pracy osób zaangażowanych w projekt „Studium przypadku” wyraźnie pokazuje, że właściwie niemożliwym jest oddzielenie procesu przygotowania studium przypadku od jego autora. Nie da się uniknąć pewnego poziomu subiektywizmu w postaci posiadanych przez autora założeń, nastawienia i oczekiwań dotyczących współpracy partnerskiej. Dlatego pytanie czy autor studium przypadku jest subiektywny w swoim podejściu do wykonywanego zadania jest mniej istotne od pytania jak bardzo jego subiektywizm wpływa na przygotowywane opracowanie. Innymi słowy: czy autor studium przypadku zdaje sobie sprawę ze swojego subiektywizmu i w jaki sposób próbuje mu zapobiegać?

Zagadnienie to może okazać się szczególnie istotne w przypadku autorów blisko związanych z partnerstwem, które analizują. Jeśli, np. autor opracowania pracował z danym partnerstwem jako jego animator, będzie mógł przygotować studium przypadku zawierające szczegóły i przemyślenia nieosiągalne dla osoby z zewnątrz. Nie należy też zakładać, że autorzy studiów przypadku nie związani z partnerstwem są mniej subiektywni. Są po prostu subiektywni w inny sposób i do opracowania wniosą swoje własne założenia i wartości.

Pomimo naszych najlepszych chęci, doświadczenie sugeruje, że obiektywizm w przygotowaniu studium przypadku jest mitem. Dlatego uważamy, że zamiast usiłować, lub co gorsza, udawać, że się udało osiągnąć to, co nieosiągalne, lepiej skupić swoją uwagę na wypracowaniu strategii i metod pozwalających na odpowiednie

23. Wypowiedź autora studiów przypadku zacytowana w Keatman (2005)

24. Rein (2005)

zarządzanie subiektywizmem. W końcu studium przypadku jest „żywe”, ponieważ jest interpretacją historii grupy osób dokonaną przez inną osobę / osoby. Stanowi to istotną „wartość dodaną” opracowania.

Jedną ze strategii zarządzania subiektywizmem podczas zbierania danych na potrzeby studium przypadku jest przyznanie, że takie zagadnienie istnieje:

Czasami było mi trudno tak pokierować procesem, aby osiągnąć wyznaczone cele – zwłaszcza gdy osoby, z którymi rozmawiałem, pytały o moją opinię dotyczącą danego aspektu partnerstwa. Po prostu nie potrafiły spojrzeć na mnie jako na osobę zupełnie neutralną, nie posiadającą żadnych opinii. Powiedziałem im, że interesują mnie procedury wypracowane przez partnerstwo oraz ich wpływ na rozwój współpracy w miarę upływu czasu. Ale żeby pomóc im czuć się bezpiecznie i wygodnie na tyle, aby wyrażać własne poglądy, musiałem angażować się na dużo bardziej osobistym poziomie, niż początkowo zakładałem. Dzięki temu moi rozmówcy stawali się coraz bardziej otwarci i szczerzy.

(Fragment z dziennika pracy autora studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Inne strategie zarządzania subiektywizmem, wypracowane w ramach projektu „Studium przypadku” to, między innymi:

I) Wypracowanie większej dyscypliny zawodowej:

Aby się zdyscyplinować podczas przeprowadzania wywiadów w procesie zbierania danych na potrzeby studium przypadku, próbuję wyciszyć umysł i po prostu czekam na to, co się pojawi, szukając jakichś prawidłowości, równowagi lub jej braku, w różnych aspektach. Innymi słowy, zakładam, że historia opowie się sama, a moją rolą, jako autora studium przypadku, jest po prostu poświęcenie całej uwagi procesowi przygotowania opracowania.²⁵

II) Praca w małych grupach, zamiast indywidualnej realizacji zadania:

Kiedy członkowie zespołu pracują razem nad studium przypadku, a rozwijające się między nimi relacje, oparte na szczerości, wsparciu i krytycznej analizie, stają się częścią procesu, stanowi to nie tylko okazję do poszerzenia wiedzy dla członków zespołu, ale również owocuje bardziej szczegółowym, klarownym i analitycznym opracowaniem.²⁶

III) W jednym z przypadków, wybór subiektywnego podejścia jako metody opracowania studium przypadku:

W miejsce postawy neutralnej, można podjąć podróż, która prześledzi historię konkretnej osoby zaangażowanej w partnerstwo i o tym opowiedzieć. To jak utrwalenie na zdjęciu doświadczeń tego człowieka. Dzięki temu osiągamy ten sam cel, ale w dużo ciekawszy sposób. Umożliwia to również odbiorcy opracowania wybranie dla siebie wartościowych elementów, bez przekształcenia tego doświadczenia w pseudonaukę.²⁷

25. ibid

26. ibid

27. Fragment wypowiedzi autora studiów przypadku zacytowany w Keatman (2005)

Bez względu na zastosowaną strategię, warto przyjąć zasadę, według której autor studium przypadku powinien starać się być jak najbardziej otwarty i szczery, jeśli idzie o doświadczenia i nastawienie, jakie wnosi do realizowanego zadania.

Minu Hemmati, podobnie jak wiele innych osób, uważa, że „neutralność” i „obiektywizm” stanowią nieosiągalne cele dla rasy ludzkiej. Dlatego proponuje:

Zastąpienie celu, jakim jest „osiągnięcie obiektywizmu” dążeniem do zminimalizowania niekontrolowanego, skrywanego subiektywizmu. Dla autora studium przypadku współpracy partnerskiej oznacza to wyjaśnienie wykorzystanych założeń, teorii i hipotez oraz wybranych metod realizacji zadania. Autor opracowania powinien też rozumieć i potrafić wyjaśnić własne motywacje, oczekiwania i obawy dotyczące współpracy partnerskiej w ogóle, konkretnego partnerstwa, które analizuje, a także samego procesu przygotowania studium przypadku.²⁸

28. Hemmati (2005)

4 PRZYGOTOWANIE WYTYCZNYCH DO OPRACOWANIA STUDIUM PRZYPADKU

Na czym ma polegać zadanie?

Proces przygotowania studium przypadku, jeśli jest skutecznie przeprowadzony, może stać się katalizatorem zmian, a także doświadczeniem kreującym wiedzę i umiejętności; natomiast przeprowadzony w niewłaściwy sposób zaowocuje płaską narracją, która niczego nie wyjaśnia i nie wnosi, i której raczej nikt nigdy nie wykorzysta.²⁹

Przed przystąpieniem do pracy, autor studium przypadku powinien otrzymać na piśmie wytyczne, które będą zawierały jasno sformułowane zadanie i oczekiwane rezultaty, a także harmonogram czasowy jego realizacji. Dokument ten powinien też przypominać autorowi o konieczności zwrócenia szczególnej uwagi na następujące zagadnienia³⁰:

- Dostosowanie wszystkich aspektów pracy nad studium przypadku do **ustalonych celów i potrzeb odbiorców**, nie zajmowanie się zagadnieniami pobocznymi
- Wykorzystanie **różnorodnych metod zbierania danych**, które można również uzupełnić informacjami z innych źródeł, jak literatura, dokumentacja partnerstwa i informacje statystyczne
- Analiza **kontekstu i środowiska, w którym działa partnerstwo**, ponieważ pomoże to w wykazaniu w jaki sposób działania partnerstwa wpływają na sytuację, zamiast ograniczenia się do odpowiedzi na pytanie: Czy działania partnerstwa są skuteczne?
- Pokazanie **rozmaitych perspektyw i podejść**, tak, aby w pełni przeanalizować i zaprezentować różnorodne poglądy i opinie poszczególnych partnerów i interesariuszy
- Wykorzystanie „**interaktywnych**” **metod badawczych**, aktywnie angażujących autora i osoby związane z partnerstwem, na każdym etapie procesu, w tym w fazie projektowania, w ramach cyklu łączącego doświadczenie, refleksję, edukację i działanie
- Przeanalizowanie, w jaki sposób **moment, od którego rozpoczniemy pracę nad studium przypadku** wpłynie na prezentowaną historię / działalność partnerstwa oraz jakie informacje i materiały są dostępne do wykorzystania w przygotowaniu opracowania

29. Rein (2005)

30. Na podstawie Stott (2005): *Partnerships in Context*

- Zrozumienie, że **ilość czasu przeznaczanego na wykonanie zadania** w dużym stopniu wpłynie na zakres i szczegółowość opracowania, uświadomienie wszystkim stronom co można realistycznie osiągnąć w świetle dostępnych zasobów
- Zrozumienie, że **planowane i inne potencjalne grupy odbiorców** studium przypadku stanowią ważny czynnik wpływający na sposób, w jaki opracowanie jest przygotowywane

Ostatecznie, autor studium przypadku ma za zadanie zgromadzić informacje i na ich podstawie

*...zaprezentować panoramę przedstawiającą krajobraz partnerstwa, który jest spójny i kompletny, a jednocześnie w sprawiedliwy sposób oddaje relacje i role wszystkich osób, których dotyczy.*³¹

Wytyczne powinny jasno precyzować powyższe zagadnienia.

Budowanie porozumienia

W każdym partnerstwie osoby reprezentujące poszczególne organizacje mogą mieć rozbieżne poglądy na temat tego czy ich partnerstwo powinno być przedmiotem studium przypadku oraz czy wezmą aktywny udział w jego opracowywaniu. Można sobie wyobrazić co najmniej trzy scenariusze sytuacji związanych z uzyskaniem zgody partnerów na przygotowanie studium przypadku:

Zobacz NARZĘDZIE 4: OPRACOWANIE WYTICZNYCH

Narzędzie to ma na celu wyznaczenie roli i odpowiedzialności autora studium przypadku, podkreślając kluczowe zagadnienia, na które powinien zwrócić uwagę.

SCENARIUSZ	PRZYKŁADY CYTOWANE PRZEZ AUTORÓW OPRACOWAŃ	POTENCJALNE REAKCJE ZE STRONY AUTORA STUDIUM
<p>1 Przymusowy udział: Kiedy osoby uczestniczące w procesie przygotowania opracowania uważają, że nie mają innego wyjścia, ponieważ odmowa uczestnictwa niesie ze sobą potencjalnie większe ryzyko niż zaangażowanie w prace nad studium przypadku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jeden z partnerów dominuje nad partnerstwem i kontroluje podejmowanie takich decyzji • Jedna z organizacji lub konkretna osoba, której wkład w zasoby partnerstwa jest znaczny, pragnie propagować informacje o własnym wkładzie bez względu na opinie pozostałych partnerów • Opracowanie studium przypadku stanowi jeden z wymogów ze strony zewnętrznych darczyńców finansujących działalność partnerstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Odmowa podjęcia się przygotowania studium przypadku wraz z wyjaśnieniem powodów • Przyjęcie roli neutralnego pośrednika reprezentującego tych, którzy czują się zmuszeni do udziału w przygotowaniu studium, aby doprowadzić do lepszego zrozumienia sytuacji i jej przyczyn • Napisanie fikcyjnej historii na podstawie rzeczywistej sytuacji, aby zwrócić uwagę innych partnerstw i / lub darczyńców na zidentyfikowane problemy
<p>2 Niechętne zaangażowanie: Kiedy partnerzy rozumieją powody opracowania studium przypadku i jego wartość, ale ich niepokój wzbudza sam proces przygotowania opracowania lub jego wyniki, lub potencjalne sposoby wykorzystania tych wyników.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacje partnerskie chcą się aktywnie włączyć w proces przygotowania studium przypadku, ale ich wątpliwości budzi wybrany przez autora sposób pracy • Niepokój partnerów budzi możliwość odkrycia „negatywnych” faktów • Jeden z partnerów, w opinii pozostałych, posiada ukryte motywy i plany związane z wykorzystaniem studium przypadku 	<p>Autor opracowania powinien spróbować:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wyjaśnić wątpliwości partnerów • Zaproponować zasady dotyczące zaangażowania partnerów i przebiegu prac, do ich akceptacji • Dostarczyć przykłady sytuacji, w których proces przygotowania studium przypadku pozytywnie wpłynął na efektywność funkcjonowania partnerstwa

31. Rein (2005)

SCENARIUSZ	PRZYKŁADY CYTOWANE PRZEZ AUTORÓW OPRAWAŃ	POTENCJALNE REAKCJE ZE STRONY AUTORA STUDIUM
<p>3 Entuzjastyczne zaangażowanie: Kiedy partnerzy podchodzą ze szczerym entuzjazmem do studium przypadku i jego potencjalnej wartości zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz partnerstwa.</p>	<p>W opinii partnerów proces przygotowania studium przypadku umożliwi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokonanie przeglądu i korekty przyjętych zasad funkcjonowania partnerstwa i jego operacyjnego oddziaływania • Pozyskiwanie kolejnych zasobów na działalność partnerstwa • Dotarcie z rzetelną informacją o partnerstwie do potencjalnych nowych partnerów 	<p>Należy wykorzystać i podtrzymywać entuzjazm partnerów umożliwiając im:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przekazywanie użytecznych i interesujących informacji kluczowym osobom spoza partnerstwa, np. zewnętrznym darczyńcom, decydentom, poplecnikom partnerstwa • Większe oddziaływanie na poziomie strategicznym lub politycznym • Szersze dzielenie się doświadczeniami na temat efektywnej współpracy partnerskiej zidentyfikowane problemy

Należy pamiętać, że w ramach jednego partnerstwa mogą pojawić się różne aspekty z każdego z trzech opisanych powyżej scenariuszy.

Dla autora studium przypadku ważne jest ustalenie poziomu akceptacji w partnerstwie dla procesu przygotowania opracowania i, jeśli to możliwe, wzmocnienie rzeczywistego zaangażowania partnerów jeszcze przed rozpoczęciem prac. Może to oznaczać konieczność zorganizowania serii indywidualnych spotkań z poszczególnymi partnerami lub nawiązania innych form kontaktu w celu wyjaśnienia wątpliwości, zanim dojdzie do ostatecznych uzgodnień co do przebiegu procesu. Takie działania przygotowawcze mogą w znaczący sposób wydłużyć czas przygotowania opracowania oraz zwiększyć związane z tym koszty.

Uzgodnienie zasad współpracy

Warto przed rozpoczęciem pracy przedyskutować i uzgodnić z partnerami i /lub osobami finansującymi przygotowanie studium przypadku zasady współpracy. Zasady te mogą dotyczyć ogólnych zagadnień związanych z dobrą praktyką i profesjonalnym postępowaniem, jak np. uszczegółowienie opisu zadania autora opracowania, jak również konkretnych uzgodnień, np. dotyczących różnych delikatnych kwestii (co może, a co nie powinno być włączone do studium przypadku).

Celem studium przypadku może być przeanalizowanie:

- **Procesów**, jak też projektów
- **Efektów**, jak też trwałych rezultatów
- **Nieoczekiwanego**, jak też oczekiwanego **oddziaływania**

Jest zatem ważne, żeby zadać sobie pytania w rodzaju: Czy dla partnerów i innych zaangażowanych osób jasne są intencje przyświecające opracowaniu studium przypadku? Czy wszyscy rozumieją dlaczego potrzebna jest tak szeroko zakrojona analiza? Czy zgadzają się, że jest konieczna lub użyteczna? Co bardziej by im odpowiadało?

Wszyscy zaangażowani w proces przygotowania opracowania na pewno docenią klarowność celów studium przypadku i prawdopodobnie bardziej się zaangażują w proces, jeśli włączymy ich do dyskusji na temat parametrów i celów całego procesu oraz potencjalnych możliwości wykorzystania studium przypadku.

Zasady współpracy będą różnić się, zależnie od sytuacji i uwarunkowań, ale zawsze należy dopilnować uregulowania następujących kwestii:

- I) Parametry studium przypadku są jasno sprecyzowane i uzgodnione przez wszystkich zainteresowanych
- II) Autor opracowania posiada akceptowaną „licencję na działanie” z jasno sprecyzowanym dostępem do informacji oraz zasadami poufności, a także procedurami podejmowania decyzji i zatwierdzania prac
- III) Wyjaśnione zostały kwestie dotyczące praw autorskich i własności intelektualnej produktów powstałych w ramach procesu przygotowania studium przypadku

Proces negocjowania zasad współpracy partnerstwa z autorem opracowania powinien też przyczynić się do zbudowania roboczych relacji oraz akceptacji celów i wybranych metod przygotowania studium przypadku.

Moment rozpoczęcia i obszary zainteresowań

Istnieje wiele różnych „modeli” studium przypadku. Każdy z nich skupia się na czymś innym oraz wymaga podjęcia decyzji, od jakiego momentu rozpoczynamy analizę na potrzeby studium przypadku. Te modele opracowań mogą pochodzić od zewnętrznych darczyńców, ze świata polityki, mediów lub od samych partnerów.

Minu Hemmati³², w swojej analizie potencjalnych momentów rozpoczęcia pracy nad studium przypadku, przytacza przykład Inicjatywy SEED, której poświęcone studium przypadku miało za zadanie zbadanie wewnętrznych czynników wpływających na sukces i niepowodzenie działań od bardzo wczesnego etapu współpracy, aby na tej podstawie zdefiniować warunki, które przyczyniają się do powstania efektywnie funkcjonującego partnerstwa. W tym przypadku bardzo istotne było rozpoczęcie procesu analiz pod kątem opracowania studium przypadku dokładnie w tym samym momencie, kiedy powstało partnerstwo i prowadzenie tego procesu przez odpowiednio długi okres czasu w ramach cyklu rozwoju partnerstwa. Takie podejście jest również wskazane w sytuacji, gdy studium przypadku ma za zadanie przeanalizować sam proces budowania partnerstwa w danym okresie czasu.

Kluczowym wyzwaniem w takich sytuacjach jest nieunikniony fakt, że obecność badaczy / autorów opracowania od samego początku cyklu rozwoju partnerstwa, nawet jeśli nie jest stała, a tylko okresowa, wpływa na rozwój partnerstwa, np. sprawiając, że partnerzy czują się skrępowani ciągłą obserwacją.

Studia przypadku, których zadaniem jest analiza kosztów i korzyści związanych ze współpracą partnerską, często w porównaniu do alternatywnych rozwiązań, nie wykorzystujących podejścia partnerskiego, najlepiej przygotowywać już po zrealizowaniu działań przez partnerstwo. W takiej sytuacji pojawia się pytanie, czy proces gromadzenia danych dotyczących przeszłych działań będzie w stanie zapewnić właściwą ilość „odpowiednich” informacji i materiałów, aby na

32. Hemmati (2005)

ich podstawie przygotować kompleksowe opracowanie, które pozwoli na wyciągnięcie użytecznych wniosków.

Poza tym, jak dowodzą szczegółowe badania przeprowadzone przez Melanie Rein³³, charakter struktury organizacyjnej i wewnętrzne relacje łączące partnerów w ramach partnerstwa, którego dotyczy studium przypadku, mogą w znaczący sposób oddziaływać na pracę autora studium przypadku. Dlatego niezbędne jest, aby autor opracowania jeszcze przed rozpoczęciem pracy dokładnie poznał i zrozumiał relacje panujące w partnerstwie i precyzyjnie wybrał moment, od którego rozpocznie pracę nad studium przypadku.³⁴

33. Rein (2005)

34. *ibid*

5 ZROZUMIEĆ ZEBRANE INFORMACJE

Zbieranie danych

Wybór metod analitycznych i zbierania informacji, najwłaściwszych w przypadku danego partnerstwa, odgrywa bardzo istotną rolę, podobnie jak potrzeba zapewnienia poufności osobom o kontrowersyjnych lub krytycznych poglądach, które mogą obawiać się je ujawnić. Trzeba też mieć świadomość, że niektóre z perspektyw i poglądów mogą być w partnerstwie zmarginalizowane lub wykluczone w wyniku nierównowagi wpływów wśród partnerów.³⁵

Dobranie odpowiedniej metodyki przygotowania studium przypadku, która jest dopasowana do możliwości i „stref bezpieczeństwa” poszczególnych osób i grup, a także do dostępnych zasobów i czasu, odgrywa niezmiernie istotną rolę. Szczególną uwagę należy poświęcić tym, których poglądy zazwyczaj są marginalizowane. Dzięki temu nasze opracowanie będzie bardziej zrównoważone i reprezentatywne w odniesieniu do całego partnerstwa. Aby proces ten był skuteczny, należy upewnić się, że wybrane metody są odpowiednie.

Założyłam, że lokalnie działająca grupa społeczna będzie preferowała luźną dyskusję, ale byłam w błędzie. Uczestnicy spotkania byli zaskoczeni taką formą dyskusji i nie rozumieli, po co do nich przyszedłam, ani czego od nich oczekuję. Szybko zmieniłam więc metodę i zorganizowałam serię indywidualnych spotkań w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów – z wykorzystaniem szczegółowych pytań jako wprowadzenia do bardziej ogólnej dyskusji. Moi rozmówcy szybko rozluźniali się, nabierali zaufania i chętnie dzielili się swoimi poglądami.

(Fragment z dziennika pracy autorki studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Niezależnie od zastosowanego podejścia, powinniśmy pamiętać, że „zmarginalizowane” głosy stanowią jeden koniec spektrum, po przeciwnej stronie którego znajdują się „dominujące” głosy. Autor studium przypadku musi umiejętnie i z podobną wrażliwością podchodzić do tych, którzy mówią bardzo dużo i do tych, którzy – co niepokojące – pragną kontrolować, kto oprócz nich zabiera głos.

Część autorów studiów przypadku w ramach naszego projektu decydowało się na wykorzystanie różnych metod zbierania danych, aby w ten sposób dotrzeć do całego wachlarza opinii i poglądów – od tych „zmarginalizowanych” po „dominujące”. Oznaczało to łączenie różnych technik spośród poniżej wymienionych **podstawowych** metod zbierania danych:

35. Stott (2005)

- **Częściowo ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane indywidualne rozmowy** z przedstawicielami organizacji zaangażowanych w partnerstwo, społeczności lokalnych lub innych kluczowych interesariuszy
- **Moderowane dyskusje** w małych grupach, złożonych z osób wywodzących się z tej samej organizacji / społeczności, albo przedstawicieli różnych organizacji i społeczności razem
- **Obserwacja** działań realizowanych przez partnerstwo lub posiedzeń partnerstwa
- **Luźne uwagi** wygłaszane w sytuacjach nieformalnych (często właśnie w takich momentach można dowiedzieć się najwięcej!)

Informacje zebrane za pomocą technik bezpośrednich, połączone z danymi zebranymi ze źródeł **dodatkowych**, jak porozumienie partnerskie, protokoły ze spotkań, opisy i dokumentacja projektów, dane statystyczne itd., umożliwiają przygotowanie wszechstronnego, dokładnego i „żywego” studium przypadku, które można następnie wykorzystać do różnych celów.

Wymieniając powyżej „luźne uwagi” chcemy zwrócić uwagę, że często autor opracowania może najwięcej dowiedzieć się lub zebrać istotne informacje podczas nieformalnych spotkań *ad hoc* z partnerami i innymi interesariuszami – np. w czasie przerwy na kawę, w rozmowie telefonicznej lub emailu. Autor powinien pamiętać, że informacje pozyskane w ten sposób stanowią pełnowartościowy materiał, natomiast zanim zdecydujemy się je wykorzystać, należy się upewnić co do ich wiarygodności.

Trzeba też zdawać sobie sprawę, że...

*...informacje wykluczone z „oficjalnych” dokumentów mogą być równie istotne, jak te w nich zawarte, np. drobne szczegóły, które dla osób w partnerstwie mogą wydawać się oczywiste, być może stanowią właśnie te informacje, których poszukujesz!*³⁶

Studium przypadku musi zawsze zawierać opis kontekstu, w jakim działa opisywane partnerstwo, aby być zrozumiałym dla osób nie znających danej sytuacji. Partnerstwa zawsze stanowią produkt danego specyficznego kontekstu, w jakim powstały i w jakim funkcjonują.

*Moje wykształcenie akademickie (historia) bardzo wpłynęło na stosowane przeze mnie podejście. Nauczyło mnie wierzyć, że tylko jeśli rozumie się przeszłość, można zrozumieć teraźniejszość i podejmować decyzje na temat przyszłości. Pracując nad przygotowaniem studium przypadku bardzo rygorystycznie podchodzę do dokładnego przedstawienia empirycznego kontekstu, w jakim istnieje dane partnerstwo.*³⁷

Dobry autor studiów przypadku buduje swoje opracowanie stopniowo i wielowarstwowo, dbając o przedstawienie różnych perspektyw, poziomów wiedzy i doświadczenia.

36. Autor studiów przypadku cytowany w Keatman (2005)

37. *ibid*

Po części, proces przygotowania studium przypadku pozwala na konstruowanie danych, które prezentują wspólną interpretację osoby przeprowadzającej wywiad i jej rozmówcy. Dane powstają z łączących się interpretacji poszczególnych rozmówców.

(Fragment z dziennika pracy autora studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Dobry autor studiów przypadku nie dopuści do ubarwienia przygotowywanego opracowania swoimi własnymi opiniami, jak również nie będzie starał się narzucić spójności tam, gdzie jej nie ma.

Jeśli opinie poszczególnych osób wydają się zupełnie nie do pogodzenia, może to oznaczać początek znacznie bogatszego i bardziej dogłębnego studium przypadku, które analizuje, dlaczego doszło do pojawienia się takich różnic. Czasami właśnie tak zaczyna się naprawdę pasjonująca historia!³⁸

Być może jedną z najbardziej interesujących cech partnerstwa międzysektorowego jest to, że poszczególni partnerzy mają różne oczekiwania, motywacje i sposoby postrzegania i rozumienia „wartości”, i właśnie ta różnorodność stanowi podstawę siły i kreatywności partnerstwa. Jeśli rzeczywiście tak jest, to „ujednolicone” studium przypadku stanowiłoby „niedźwiedzią przysługę” nie tylko w stosunku do partnerstwa, które opisuje, ale do całego ruchu na rzecz współpracy partnerskiej.

Zanim zakończymy nasze rozważania na temat zbierania i tworzenia syntezy danych, warto zwrócić uwagę na fakt, że przygotowując studium przypadku mamy często do czynienia z płynnymi i ulotnymi doświadczeniami i wiedzą. Pogląd wyrażony jednego dnia, następnego dnia może już trochę się różnić.

Zawsze, gdy kontaktujemy się z ludźmi, aby dowiedzieć się czegoś o ich partnerstwie, powiedzą nam – oczywiście w pewnych granicach i z własnej perspektywy – co do tej pory zaobserwowali, zrobili i czego się nauczyli. W naturze ludzkiej leży zastanawianie się nad dotychczasowymi doświadczeniami. Próbuje je zrozumieć, chociaż to zrozumienie zmienia się z upływem czasu, pod wpływem dalszej refleksji i nowych doświadczeń. Zarówno te wcześniejsze, jak i te późniejsze wnioski są jednakowo prawdziwe – różnią się, ale są jednakowo wartościowe.³⁹

Ponieważ poglądy ludzi stale się zmieniają się, również partnerstwa znajdują się w stanie ciągłych zmian i ruchu – bardzo często w kilku kierunkach jednocześnie!

Ponieważ partnerstwa nie są statycznymi strukturami, proces zbierania informacji powinien być elastyczny na tyle, aby uchwycić te elementy partnerstwa, które się zmieniły i które się zmieniają z upływem czasu, jak również te, które pozostaną niezmienione.⁴⁰

Zobacz NARZĘDZIE 5: ZBIERANIE DANYCH: METODY I ŹRÓDŁA

Narzędzie to zawiera przegląd różnych metod zbierania danych, wymieniając ich najważniejsze zalety i wady. Zawiera również listę potencjalnych źródeł informacji na temat partnerstwa.

38. ibid

39. Hemmati (2005)

40. Stott (2005)

Nawet najbardziej wszechstronny proces zbierania danych będzie tak naprawdę stanowił tylko zbiór uchwyconych momentów w czasie. Dlatego bardzo ważne jest, zarówno dla czytelników studium przypadku, jak i dla zleceniodawców oraz osób uczestniczących w jego przygotowaniu, aby zdawali sobie sprawę z ograniczeń takiego opracowania i nie traktowali go jako ostatecznej i kategorycznej wypowiedzi na temat współpracy partnerskiej.

Co nam mówią zgromadzone dane?

Obowiązkiem każdego autora studium przypadku jest dopilnowanie, aby zebrane dane były dokładne i prawdziwe. Jeśli tak się nie stanie, opracowanie może zostać uznane za nieodzwierciedlające rzeczywistego stanu, a jako takie będzie niewiarygodne i bezużyteczne.

Zbierając dane i informacje na potrzeby studium przypadku musimy je weryfikować na tak wiele sposobów, jak to jest możliwe. Jeśli pojawią się jakieś niezgodności lub sprzeczne poglądy, należy zawrzeć je wszystkie w opracowaniu, z odpowiednim wyjaśnieniem. Zawsze należy przede wszystkim opierać się na informacjach, które bezpośrednio przeczytaliśmy, zobaczyliśmy lub usłyszeliśmy, a nie na własnych interpretacjach tych informacji lub interpretacjach innych osób.

Czasem autor może znaleźć się w sytuacji mediatora pomiędzy przeciwstawnymi perspektywami, które ujawnią się podczas gromadzenia materiałów na potrzeby studium przypadku. Poniżej zamieszczamy dwa przykłady, które ilustrują taką sytuację.

Przykład 1: Krytyka jako wyraz zaufania

W ramach procesu przygotowania studium przypadku, autor opracowania zorganizował dwie dyskusje sterowane w dwóch organizacjach współpracujących ze sobą w ramach partnerstwa. W czasie dyskusji w każdej z organizacji mówiono ciepło, ale w inny sposób, o wartości partnerstwa, jego osiągnięciach oraz prezentowano poglądy na temat potencjalnych nowych działań do podjęcia w przyszłości. Podczas gdy uczestnicy dyskusji w jednej organizacji nie potrafili wskazać żadnego zagadnienia, które należałoby zmienić, aby poprawić współpracę, w drugiej organizacji zgłoszono długą listę zagadnień, których poprawa wpłynęłaby na podniesienie efektywności funkcjonowania partnerstwa.

Gdy doszło do wspólnego spotkania uczestników obu dyskusji z autorem opracowania w celu porównania i potwierdzenia informacji uzyskanych przez autora, rozbieżność poglądów na temat możliwości usprawnienia współpracy spowodowała pewną konsternację. Dopiero dość długa, moderowana przez autora opracowania, dyskusja przekonała partnerów, że tak naprawdę obydwie organizacje wyrażały swoje zaufanie do partnerów i partnerstwa: jedni, traktując wszelkie niedociągnięcia we współpracy jako zbyt mało istotne, aby o nich mówić, a drudzy, demonstrując przekonanie, że współpraca jest tak udana, że warto spróbować ulepszyć ją jeszcze bardziej, poprawiając nawet najmniejsze detale.

Przykład 2: Rozumienie „sukcesu” i „porażki”

Studium przypadku dotyczyło współpracy partnerskiej pomiędzy dużą organizacją pozarządową o zasięgu krajowym i małą organizacją społeczną działającą lokalnie. Dzięki prowadzonej współpracy i działaniom dużej organizacji, mającym na celu wzmocnienie instytucjonalne partnera, mała organizacja znacznie podniosła sprawność, efektywność i zasięg swojego działania. Dyrektor małej organizacji nabrał pewności siebie jako lider i niedawno zrezygnował z kontynuowania współpracy z dużą organizacją. Zdaniem przedstawicieli dużej organizacji, wynikało to z faktu, że bardziej interesował go rozwój własnej kariery, niż działalność na rzecz społeczności lokalnej.

Tak więc, pomimo osiągnięcia jednego z podstawowych celów współpracy – wzmocnienia instytucjonalnego organizacji lokalnej – partnerstwo rozpadło się. Duża organizacja przedstawiła autorowi opracowania to partnerstwo jako „porażkę”, natomiast mała jako „sukces”. Podczas dyskusji z autorem studium przypadku duża organizacja zaczęła jednak dostrzegać, że chociaż partnerstwo nie zakończyło się tak, jak planowała, to mała organizacja może stać się doskonałym przykładem dla innych, którzy planują założyć małe społeczne organizacje dostosowane do lokalnego kontekstu.

Często w procesie przygotowania studium przypadku, autor staje przed koniecznością zdecydowania, które z informacji są bardzo istotne, a które mniej; co włączyć w przygotowywane opracowanie, a co z niego wykluczyć. Wymaga to umiejętności dokonania właściwej oceny ze strony autora opracowania i może stanowić o różnicy pomiędzy dobrym, a doskonałym studium przypadku.

Oczywiście „właściwa ocena” jest pojęciem względnym i prawdopodobnie istnieje tylko cienka linia oddzielająca umiejętność dokonania „właściwej oceny” od osądzania innych. W związku z tym zagadnieniem powinniśmy chwilę zastanowić się nad tendencją autora opracowania do oceniania wydarzeń / działań / zachowań, chociaż jego ocena może ani nie być właściwa, ani pożądana. Pisałyśmy już o tym, że autor studium przypadku powinien starać się bardzo skrupulatnie rozpoznawać własne subiektywne założenia i poglądy, i oddzielać je od wykonywanego zadania. Wspomnieliśmy też o potrzebie rozwijania umiejętności, które pomogą autorowi w zachowaniu otwartej postawy oraz zbieraniu informacji poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań i jak najmniejszą interwencję w analizowaną sytuację. Dlatego zachęcamy autorów studiów przypadku do zawierania tzw. „krytycznych przyjaźni” z osobami niezaangażowanymi w opisywaną sytuację, z którymi będą mogli przeanalizować własne założenia i poglądy oraz poprosić o opinię na temat prowadzonej pracy.

Oczywiście, nie tylko autor opracowania może negatywnie wpłynąć na jakość studium przypadku narzucając swoją ocenę partnerstwa. Sami partnerzy również mogą, i często to robią, cenzurować własne materiały, jeśli uznają je za „negatywne” i nie chcą ujawniać informacji o „niepowodzeniu”.

W rzeczywistości większość, jeśli nie wszystkie partnerstwa muszą stawić czoła różnym wyzwaniom na różnych etapach rozwoju

współpracy. Mogą to być wyzwania wynikające z zachowania partnerów, zmian zachodzących w zewnętrznych warunkach, w jakich funkcjonuje partnerstwo, lub z zawiedzionych oczekiwań. Pomimo faktu, że są to uniwersalne doświadczenia, wiele osób woli pomijać je milczeniem i w zamian skupiać całą uwagę na „pozytywnych” elementach, nawet, jeśli skutkuje to zafalszowaniem obrazu współpracy.

Interesujące pytanie, które może wyniknąć ze studium przypadku nie dotyczy tego, czy partnerstwo miało lub ma problemy, ponieważ właściwie każde partnerstwo boryka się z jakimiś problemami, ale w jaki sposób spróbowało te problemy rozwiązać. Materiały zebrane w trakcie realizacji projektu „Studium przypadku” pokazują, że jeśli partnerzy nie są w stanie wspólnie i w systematyczny sposób stawić czoła wyzwaniom, ich partnerstwa są słabe.

Jeśli osoby zaangażowane we współpracę partnerską są przekonane, że studia przypadku, analizujące w konstruktywny sposób trudności we współpracy, przyczyniają się do wzmocnienia, a nie destabilizacji relacji łączących partnerów, wtedy chętniej i w bardziej otwarty sposób mówią o problemach, z jakimi boryka się ich partnerstwo. Może to stanowić jedno z najbardziej wartościowych zastosowań dobrze przygotowanego i opracowanego studium przypadku.

Wyciąganie wniosków

Projekt „Studium przypadku” miał na celu przeanalizowanie zarówno wyzwań, jak i korzyści związanych z zastosowaniem bardziej uporządkowanego i dogłębnego podejścia do procesu przygotowania studium przypadku współpracy partnerskiej. Takie podejście może posłużyć do przygotowywania opracowań, które mogą stanowić instrument wprowadzania pozytywnych zmian, zarówno wewnątrz partnerstwa, jak i poza nim. Tak więc, zadaniem autora studium przypadku jest, oprócz właściwego przedstawienia zgromadzonych informacji, pomoc partnerom i odbiorcom opracowania w wyciągnięciu dla siebie wartościowych wniosków z przedstawionej historii.

Nasze dotychczasowe doświadczenia wskazują, że wnioski wynikające z poszczególnych studiów przypadku współpracy partnerskiej będą bardzo różne. Wynika to ze specyficznych i wyjątkowych cech każdego partnerstwa oraz konkretnego kontekstu, w jakim dane partnerstwo funkcjonuje. To właśnie ten unikatowy charakter każdego partnerstwa sprawia, że stanowią one ciekawe obiekty do analizy i badań.

Opierając się na studiach przypadku wypracowanych w ramach projektu oraz na szerszym doświadczeniu zaangażowanych w niego osób, można zauważyć, że istnieje grupa **podstawowych zagadnień dotyczących współpracy partnerskiej**, które dość regularnie powtarzają się w bardzo różnych historiach współpracy partnerskiej, i które mają istotny wpływ na efektywność działań partnerskich.

Uważamy, że materiały dotyczące tych zagadnień, po dalszej analizie i odpowiednim opracowaniu, mogłyby mieć znaczną wartość edukacyjną. Być może okazałyby się przydatne nie tylko dla poszczególnych partnerstw, ale także dla otoczenia, w którym partnerstwa funkcjonują, na szczeblu lokalnym, krajowym lub międzynarodowym.

Te podstawowe zagadnienia z zakresu współpracy partnerskiej, które często powtarzają się w studiach przypadku, dotyczą m.in.:

- Terminologii i języka
- Kontekstu i różnych kultur
- Równoprawności, władzy i przywództwa
- Przejrzystości i zaufania
- Współpracy partnerskiej i sektora publicznego
- Strategii wyjścia i zmian składu partnerstwa
- Kontroli ze strony darczyńców
- Nauki (lub jej braku) na podstawie popełnianych błędów
- „Zabawy” w partnerstwo
- Koncentracji na oddziaływaniu współpracy, a nie na jej wartości

Materiał ten jest tak ciekawy, że na jego podstawie napisaliśmy esej (dostępny na stronie internetowej projektu), aby w ten sposób zachęcić praktyków partnerstwa do bardziej sformalizowanych, praktycznych i teoretycznych badań w tych obszarach.

Chciałybyśmy też nadmienić, że:

- I) Zagadnienia wymienione powyżej nie stanowią problemów nie do pokonania. Jeśli członkowie partnerstwa zdadzą sobie z nich sprawę i spróbują je zrozumieć, np. podczas procesu przygotowywania studium przypadku, łatwiej im będzie też zmienić zachowania, systemy lub procedury tak, aby te problemy rozwiązać
- II) Wyjście z tymi zagadnieniami poza konkretne partnerstwo, daje szansę na poszukiwanie dla nich rozwiązań, z korzyścią dla całego ruchu na rzecz partnerstwa międzysektorowego jako mechanizmu wdrażania rozwoju zrównoważonego

Studia przypadku powinny też wzmacniać potencjał osób zaangażowanych w rozwijanie, wspieranie i promocję współpracy partnerskiej, do poszukiwania skutecznych rozwiązań tych problemów, które często stanowią ważny czynnik decydujący o niepowodzeniu partnerstwa.

Kreowanie „produktów końcowych”

Studia przypadku mogą mieć różną formę i służyć różnym celom. Aby wzmocnić kreatywność końcowej fazy procesu przygotowania studium przypadku, dokonaliśmy analizy różnego rodzaju „produktów końcowych”. Zachęcamy autorów studiów przypadku do jak najbardziej otwartego myślenia o różnego rodzaju „produktach”, które mogą powstać z materiałów zgromadzonych w procesie przygotowania studium przypadku, oczywiście zawsze w porozumieniu z innymi osobami zaangażowanymi w proces.

Uważamy, że napisanie kompletnego i wielowarstwowego opracowania studium przypadku jest istotne, chociaż może ono nigdy nie być użyte w całości jako pojedynczy dokument, ale stanowić źródło dla różnego rodzaju „produktów” adaptowanych na różne cele, zależnie od potrzeb.

Studium przypadku może zostać opracowane z myślą o promocji danego partnerstwa – wówczas cała historia i jej uczestnicy muszą być łatwi do rozpoznania. Zdarzają się jednak sytuacje, w których lepiej sprawdzą się „fabularyzowane” studia przypadku, napisane

Zobacz NARZĘDZIE 6: ADAPTACJA STUDIUM PRZYPADKU

Narzędzie to ma na celu pomóc autorowi studium przypadku w adaptacji przygotowywanego opracowania na potrzeby różnych celów.

na podstawie prawdziwych doświadczeń, z których odbiorcy będą mogli wyciągnąć ogólne wnioski. W ten sposób można zachować anonimowość partnerstwa i jego interesariuszy, a także uniknąć negatywnych reakcji ze strony odbiorców, skierowanych do konkretnych osób lub organizacji. Takie rozwiązanie sprawdzi się w sytuacjach, w których opracowanie ma na celu:

- Podniesienie ogólnej świadomości na temat wartości współpracy partnerskiej lub wyzwań z nią związanych
- Budowanie programów szkoleniowych z zakresu rozwijania współpracy partnerskiej lub jej animacji
- Przygotowanie wystąpienia lub prezentacji na konferencję lub inne podobne wydarzenie
- Przygotowanie artykułu do mediów lub filmu dokumentalnego

Pracując jako trener, używam fikcyjnych scenariuszy i gier fabularnych opartych na prawdziwych zdarzeniach i sytuacjach związanych ze współpracą partnerską. Metoda ta okazała się zarówno efektywna, jak i bardzo popularna wśród moich kursantów: studium przypadku staje się narzędziem stymulującym do kreatywnego myślenia i wspierającym rozwój zawodowy poprzez rozwijanie umiejętności, kreatywności i wiary w siebie. Uczestnicy gry dostrzegają prawdziwość przedstawianych sytuacji i zagadnień, nie rozpoznając konkretnego partnerstwa, na którego doświadczeniach oparty jest dany scenariusz.⁴¹

Na zakończenie tego podrozdziału chcielibyśmy podkreślić, że przygotowując studium przypadku, które nie jest „fabularyzowane”, nie wolno upubliczniać materiałów dotyczących konkretnego partnerstwa i konkretnych osób bez ich wyraźnej zgody.

Strategie rozpowszechniania

Niezależnie od grupy odbiorców, aby jakakolwiek informacja wywarła na nich wpływ, musi być dostępna, zrozumiała i dostosowana do potrzeb. Dlatego niezbędna jest dobrze przemyślana strategia rozpowszechniania: wybór odpowiednich (dostępnych) kanałów, aby studium przypadku trafiło w ręce odbiorców (lub na ich ekrany, czy też do ich uszu) oraz wybór odpowiedniego (zrozumiałego i dostosowanego do potrzeb) produktu, za pomocą którego prześlemy naszą informację.⁴²

Jeśli nie chcemy zmarnować (często sporej) inwestycji, jaką jest proces przygotowania studium przypadku, konieczne jest wypracowanie i systematyczne wdrożenie dynamicznej i wszechstronnej strategii rozpowszechniania. Oznacza to przeanalizowanie następujących kwestii:

- Oczekiwanego oddziaływania (zdefiniowanego na początku procesu)
- Konkretnych grup odbiorców
- Dostępnych kanałów komunikacyjnych
- Różnych stylów prezentacji informacji

41. Autor studiów przypadku cytowany w Keatman (2005)

42. Stibbe, (2005): Hitting the Mark: *Dissemination Strategies*

Pierwsze dwie kwestie zostały już wcześniej omówione, odpowiednią uwagę należy również poświęcić wyborowi właściwych kanałów: prezentacje na małą lub dużą skalę; publikacje; nośniki audio; video; DVD; CD-Rom; e-mail; strony www; artykuły w mediach; a także stylowi przedstawienia informacji.

Aby dotrzeć do tych, którzy mogą najbardziej docenić wiedzę o partnerstwie – a mianowicie do jego beneficjentów – studium przypadku powinno zawierać klarowny opis głównych zagadnień i przedstawiać je w żywy i dynamiczny sposób. Idealnie, wybrana metoda rozpowszechniania powinna zawierać wiele elementów wizualnych oraz bezpośrednie i dostosowane do potrzeb odbiorców informacje.

(Fragment z dziennika pracy autora studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

W naszym entuzjastycznym podejściu do najnowszych osiągnięć technologicznych oraz w chęci nadania studium przypadku odpowiedniej „rangi”, nie możemy zapominać o beneficjentach, do których skierowane są działania partnerstw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Musimy dołożyć starań, aby nasze wybory dotyczące rozpowszechniania studium przypadku były właściwe i, jeśli to możliwe, świeże i oparte na wyobraźni, aby stanowiły alternatywę dla wszechobecnego „spinu” i nasycenia komunikacyjnego.

Istnieje wiele różnych opcji umożliwiających kreatywne podejście do prezentowania informacji, jak np.:

- Narracja w pierwszej osobie, opowiadająca prawdziwą historię konkretnego człowieka, z użyciem jego własnych słów
- Interaktywne prezentacje / prezentacje typu „stop – start”, w czasie których stawiane są pytania, na które próbują odpowiedzieć odbiorcy prezentacji, zanim przedstawione zostaną rozwiązania zastosowane w rzeczywistości
- Elementy ilustrujące kontekst, jak zdjęcia lub artykuły z gazet
- Kopie oryginalnych dokumentów, jak np. wiadomości e-mail, porozumień, listów
- Oryginalne prace będące wynikiem realizowanych projektów, jak np. obrazy, wiersze, rysunki, plakaty

Wszystkie te elementy mogą sprawić, że odbiorcy lepiej zapamiętają opowiedzianą historię oraz jej kluczowe przesłania – dzięki czemu studium przypadku ma szansę wywrzeć oczekiwany wpływ i zainspirować pozytywne zmiany.

Uważam, że „brać partnerska” powinna porzucić pretensjonalny styl i częściej używać cytatów, pisać bardziej po „dziennikarsku”, dawać odbiorcom informacji możliwość kontaktu z autorem lub przedstawionymi osobami. Staram się unikać studiów przypadku, które powstają, są publikowane, a następnie leżą na półce. Studia przypadku powinny powstawać po to, abyśmy wszyscy – ja, partnerzy i inne osoby – mogli cały czas uczyć się czegoś nowego.⁴³

Zobacz NARZĘDZIE 7: OPCJE ROZPOWSZECHNIANIA

Narzędzie to ma na celu pomóc autorowi studium przypadku i/lub zleceniodawcy w wypracowaniu odpowiedniej strategii rozpowszechniania opracowania, dopasowanej do celów studium i potrzeb odbiorców docelowych.

43. ibid

6 STUDIA PRZYPADKU JAKO INSTRUMENT WPROWADZANIA ZMIAN

Studium przypadku jako katalizator zmian

Celem naszego poradnika jest nie tylko pokazanie studiów przypadku jako sposobu na udokumentowanie i rozpowszechnianie historii współpracy partnerskiej, ale również wykazanie, że studia przypadku dotyczące współpracy partnerskiej mogą w znaczący i pozytywny sposób oddziaływać na innych, zmieniając ich podejście, nastawienie i działania. Studia przypadku współpracy partnerskiej stanowią ważne źródło wiedzy, przemyśleń, informacji i doświadczeń, są również cennymi narzędziami edukacyjnymi.

Studia przypadku o charakterze edukacyjnym to te, które prezentują zagadnienia, problemy i wyzwania, oparte na sytuacjach i wydarzeniach, które naprawdę miały miejsce: zachęcają odbiorców do analizowania różnych możliwości i pomysłów oraz kierują ich w stronę efektywnego i właściwego rozwiązania problemu.⁴⁴

Uważamy, że właśnie studia przypadku o charakterze edukacyjnym mogą stać się katalizatorami zmian, ponieważ cechują je:

- **Zaangażowanie** – zachęcają do aktywnego udziału i debaty
- **Dociekliwość** – stawiają pytania, aby za ich pomocą kwestionować posiadane przez odbiorców założenia i sprowokować ich do głębszej analizy
- **Otwartość** – zachęcają odbiorców do wyciągania własnych wniosków
- **Kompleksowość** – odzwierciedlają rzeczywiste sytuacje i zachęcają odbiorców do sprawniejszego podejmowania decyzji

Ponadto, takie studia przypadku:

- **Zachęcają do współpracy** – i budują wiedzę poprzez stopniowe zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron
- **Promują refleksyjną praktykę** – zachęcając odbiorców do zastanowienia się, w jaki sposób studium przypadku wiąże się z ich własną sytuacją
- **Tworzą kreatywne rozwiązania** – poprzez stymulowanie kreatywnego i innowacyjnego myślenia

Przedstawiony na następnej stronie schemat⁴⁵ pokazuje, w jaki sposób „dostosowane do potrzeb” edukacyjne studia przypadku mogą prowadzić do zmian w zachowaniu i myśleniu.

44. Hussain-Khaliq (2005): Learning Case Studies: *Definitions and Applications*

45. ibid



Taki cykl edukacyjny może być stosowany wewnątrz partnerstwa, którego dotyczy studium przypadku, ponieważ często proces opracowania studium przypadku staje się „narzędziem zmian” również na potrzeby wewnętrzne danego partnerstwa.

Proces przygotowania studium przypadku może stanowić bezcenny instrument umożliwiający edukację i zmiany wewnątrz partnerstwa. Może zachęcić partnerów do szczegółowej analizy... różnych umiejętności, mechanizmów, narzędzi i procedur, wykorzystywanych do radzenia sobie z różnorodnymi kwestiami i problemami, które pojawiają się wraz z rozwojem współpracy.⁴⁶

Cykl edukacyjny może również mieć miejsce poza partnerstwem, którego dotyczy studium przypadku, ponieważ zazwyczaj studia przypadku oferują różne możliwości edukacyjne i mogą bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do wprowadzania zmian.

W wielu różnych sytuacjach wykorzystywałam studia przypadku prezentowane ustnie. Wygląda na to, że ludzie (nawet na dosyć wysokich stanowiskach!) naprawdę lubią słuchać tych historii i traktują je jako interesującą i mile widzianą odmianę w stosunku do sytuacji, w których są zmuszeni do przeczytania czegoś lub śledzenia prezentacji w PowerPoint! Być może ma to związek z koniecznością użycia wyobraźni.⁴⁷

Jeśli studia przypadku na temat współpracy partnerskiej mają stanowić skuteczne instrumenty wprowadzania zmian, osoby, które z nich korzystają powinny zastanowić się, **w jaki sposób** można wykorzystać wnioski wynikające ze studium oraz zachęcać do wprowadzania **pozytywnych zmian** w zachowaniu poszczególnych osób, organizacji, całych partnerstw lub innych instytucji zewnętrznych. Oznacza to wspieranie partnerów i innych osób w kreowaniu kultury uczenia się w ramach organizacji i kręgów otwartych na nowe pomysły oraz sposoby myślenia i działania.

Sterowanie zmianami

Większość procesów zmian wymaga pewnego rodzaju zarządzania lub moderacji – zmiany nie pojawiają się za dotknięciem czarodziejskiej

46. Stott (2005)

47. Autorka studiów przypadku cytowana w Keatman (2005)

różdżki. Tak więc, nawet jeśli studium przypadku zostało opracowane jako katalizator zmian, najprawdopodobniej ktoś będzie musiał pokierować procesem ich wprowadzania, aby osiągnięty efekt był zgodny z założeniami. Takie „sterowanie” może mieć charakter formalny lub nie, podobnie, autor studium przypadku może, ale nie musi, być zaangażowany w ten proces.

Formalne „sterowanie” procesem zmian może oznaczać:

- Zwrócenie uwagi osoby prezentującej studium przypadku na zagadnienia interesujące daną grupę odbiorców, które warto podkreślić
- Przygotowanie wprowadzenia do publikacji lub artykułu w czasopiśmie
- Pomoc partnerom w przyswojeniu wniosków wynikających ze studium przypadku

Nieformalne „sterowanie” procesem zmian może oznaczać:

- Dzielenie się wnioskami wynikającymi ze studium przypadku z partnerami, promotorami partnerstwa, innymi interesariuszami w ramach nieformalnych kontaktów i rozmów
- Przedstawienie kluczowym osobom spoza partnerstwa partnerów lub beneficjentów, tak, aby mogły dowiedzieć się więcej na tematy, które szczególnie je zainteresowały
- Zachęcanie współpracowników oraz innych praktyków partnerstwa do zapoznania się ze studium przypadku

Autor studium przypadku nie musi być zaangażowany w takie działania. Jest to obszar, w którym autor może z powodzeniem przekazać odpowiedzialność za przygotowane opracowanie innym, zwłaszcza partnerom z partnerstwa, którego studium dotyczy i zleceniodawcy.

Jednym z nieoczekiwanych przeze mnie wyników przygotowania studium przypadku był wzrost entuzjazmu na temat współpracy partnerskiej i partnerstwa wśród partnerów i beneficjentów. Zaczęli opowiadać o partnerstwie innym osobom z dużo większą wiarą w siebie i swoje dokonania. Wyglądało na to, że praca, którą wykonałam wznieciła w nich entuzjazm, dzięki któremu stali się dużo bardziej aktywni w komunikowaniu przesłań współpracy partnerskiej również poza procesem opracowania studium przypadku.

(Fragment z dziennika pracy autorki studiów przypadku, projekt „Studium przypadku”)

Niezależnie od okoliczności, musimy pamiętać, że niektóre osoby lubią zmiany i zawsze podchodzą do nich entuzjastycznie, bez względu na to, czy są one potrzebne, czy nie. Jest też spora grupa ludzi, którzy obawiają się zmian i uważają proces ich wprowadzania za ryzykowny i nieprzyjemny. Jest to kolejny obszar, w którym potrzebne może okazać się właściwe pokierowanie procesem zmian. Jeśli zależy nam na ich wprowadzeniu, ważne jest, aby zadbać o systematyczny przebieg procesu i wycucie, w przeciwnym wypadku może okazać się, że wprowadzone zmiany będą chaotyczne i przyniosą efekty przeciwne do oczekiwanych.

Jakich zmian możemy oczekiwać?

Starannie opracowane studia przypadku mogą w znaczący sposób przyczynić się do wprowadzania zmian, zarówno na poziomie strategicznym, jak i praktycznym. Ich oddziaływanie może być zarówno pionowe (przebiegać między poziomami: indywidualnym, organizacyjnym i strategicznym), jak i poziome (wewnątrz lub pomiędzy organizacjami).⁴⁸

Efektywne studia przypadku, będące instrumentem wprowadzania zmian, mogą oddziaływać na wiele aspektów zachowania jednostek, systemów organizacyjnych, współpracy między organizacjami oraz polityki. Jakich więc rodzajów zmian możemy oczekiwać w wyniku pracy nad studiami przypadku?

Poniższa tabela pokazuje niektóre możliwe zmiany, na podstawie działań podjętych w ramach projektu „Studium przypadku”:

POZIOM	PRZYKŁADY ZMIAN
ZACHOWANIE JEDNOSTEK	Poprawa umiejętności słuchania i obserwacji Rozwój empatii / intuicji Lepsze umiejętności interpersonalne Szczere zaangażowanie w priorytety innych partnerów
UMIEJĘTNOŚCI ZAWODOWE	Lepsze umiejętności podejmowania decyzji Większe umiejętności związane z ewaluacją i krytycznym myśleniem Poprawa umiejętności rozwiązywania problemów Poprawa zdolności do planowania projektów / procesów
SYSTEMY ORGANIZACYJNE	Bardziej efektywna komunikacja wewnętrzna Sprawniejsze generowanie nowych pomysłów / innowacji Poprawa zarządzania
WSPÓŁPRACA MIĘDZY ORGANIZACJAMI	Bardziej efektywne / dostosowane do potrzeb procesy i procedury Lepsze rozumienie „wartości dodanej” Dbałość o zapewnienie trwałości efektów działań Poprawa sprawności i skuteczności Szersze i głębsze oddziaływanie

48. Stott (2005)

POZIOM

PRZYKŁADY ZMIAN

ODDZIAŁYWANIE NA
POLITYKĘ

Nowe lub poprawione przepisy prawne
Innowacyjne strategie i planowanie
Większe zaangażowanie i poparcie polityczne
Więcej bodźców, wyższe standardy
i oczekiwania

Wskaźniki sukcesu

Ostatecznie naszym celem (jako autorów studiów przypadku) jest wygenerowanie zainteresowania i pomoc w edukacji, tak, aby zwiększyć zrozumienie zagadnień dotyczących współpracy partnerskiej. Studia przypadku – jeśli zostały dobrze przygotowane – mogą dostarczać lekcji, które umożliwią lepsze rozumienie i zmotywują do poprawy, zmian i wzmocnienia partnerstw na rzecz rozwoju zrównoważonego.⁴⁹

Znaczna część rozważań, wskazówek oraz zmian, związanych z procesem przygotowania studium przypadku jest ulotna i trudno ją zmierzyć. Jednak powinniśmy zawsze próbować stwierdzić, czy nasza praca związana z przygotowaniem studium przypadku osiąga zakładane cele. Jednym z podejść, które można tu zastosować jest wypracowanie razem z partnerami i/lub zleceniodawcą studium przypadku zestawu konkretnych wskaźników sukcesu, przy pomocy których będzie można sprawdzić efektywność wykonania zadania.

Wskaźniki te mogą brać pod uwagę, np. zasięg oddziaływania studium przypadku: Ile opracowań wysłano/ przekazano poszczególnym grupom odbiorców? Kto przyszedł na prezentację studium przypadku? Ile osób weszło na stronę internetową związaną ze studium przypadku?

Inne wskaźniki mogą dotyczyć rezultatów wynikających z przygotowania studium: Ilu nowych partnerów dołączyło do partnerstwa? Jakie nowe zasoby udało się pozyskać dla partnerstwa? Jak duże zmiany w przepisach prawnych zostały wprowadzone dzięki naszym działaniom?

Dla każdego z celów ustalonych na początku procesu przygotowania studium przypadku należy uzgodnić zestaw konkretnych wskaźników, które pozwolą ocenić, czy dany cel udało się skutecznie osiągnąć. Autorzy studiów przypadku nie są jedynymi osobami odpowiedzialnymi za skuteczną realizację założeń, ale mogą odegrać kluczową rolę w zdefiniowaniu odpowiednich wskaźników, które pozwolą ocenić, czy udało się osiągnąć zakładane cele.

49. Autor studiów przypadku cytowany w Keatman (2005)

7 WNIOSKI KOŃCOWE

Zdaję sobie sprawę z tego, że jako autor studium przypadku muszę cały czas pamiętać, jak i dlaczego piszę dane studium przypadku; zawsze mieć na uwadze złożony charakter partnerstwa, partnerów, ich kultur, ich języka, priorytetów i potrzeb; często dokonywać przeglądów i korekty tego, co już napisałem z pomocą innych, w tym partnerów; dbać o to, aby studium przypadku rzeczywiście było dopasowane do potrzeb.⁵⁰

Przygotowując niniejszą publikację postawiliśmy sobie trzy cele: po pierwsze, pokazać, że dobrze przemyślane i napisane studia przypadku współpracy partnerskiej są potrzebne; po drugie, zachęcić do refleksji nad wyzwaniem, przed którym staje autor studium przypadku; i po trzecie, dostarczyć użytecznych narzędzi osobom zajmującym się opracowywaniem studiów przypadku współpracy partnerskiej. Nasza publikacja jest rezultatem jednorocznego projektu i należy ją raczej postrzegać jako „pracę w toku”, a nie zakończone zadanie; skromny przystanek na trasie odkrywczej wyprawy.

Zebrane do tej pory dowody sugerują, że dobrze opracowane studia przypadku mogą stać się nieocenionymi katalizatorami zmian, na poziomie jednostki, społeczności, organizacji, sektora, operacyjnym lub strategicznym.

Oczywiście, nasi czytelnicy mogą nie zgadzać się z niektórymi poglądami, zamieszczonymi w poradniku, ale uważamy, że sytuacje, w których się z czymś nie zgadzamy często dają początek nowemu myśleniu i innowacyjnym pomysłom. W poradniku starałyśmy się zaprezentować szeroki wachlarz poglądów i postawić kilka trudnych pytań, które, mamy nadzieję, przyczynią się do powstawania nowych pomysłów oraz wzmocnienia wiary w potencjał studiów przypadku do transformowania poglądów, działań i strategii.

Oczywiście, wnioski do jakich doszliśmy w naszej publikacji nie są ostateczne, ale ponieważ opierają się na sporej ilości różnorodnych doświadczeń i opinii z różnych środowisk, uważamy, że warto się nad nimi poważnie zastanowić. W końcu, w procesie opracowania studium przypadku jest tylko kilka absolutnych prawd, poza podstawowymi wymaganiami dotyczącymi stosowania zasad dobrej praktyki przez autorów studiów przypadku, według których autorzy powinni:


- I) Regularnie analizować i „sprawdzać” swoje zachowanie, założenia i oddziaływanie
- II) Stale doskonalić swoje umiejętności w zbieraniu i analizie danych, pisaniu i relacjach interpersonalnych
- III) Szanować czas, wysiłek i zaangażowanie włożone w rozwój analizowanego partnerstwa przez partnerów, a także w sam proces przygotowania studium przypadku

50. Autor studiów przypadku cytowany w Keatman (2005)

Osoby biorące udział w projekcie „Studium przypadku” wywodzą się z różnych sektorów, kultur, narodowości, reprezentują różne zawody i dyscypliny naukowe. Jednak wszyscy są mocno zaangażowani w proces analizy, czy międzysektorowa współpraca zaczyna przynosić zintegrowane rezultaty, efekty i oddziaływanie w zakresie rozwoju, jakich potrzebuje nasz świat.

Na podstawie naszej dotychczasowej współpracy uważamy, że istnieją dowody, które pomogą umocnić pozycję partnerstwa międzysektorowego jako ważnego i skutecznego mechanizmu wdrażania zrównoważonego rozwoju, ale należy zwiększyć skuteczność ich dokumentowania, analizowania i rozpowszechniania. Studia przypadku mogą stanowić doskonałe narzędzie dla tych celów.

Mamy nadzieję, że nasza publikacja, chociaż w niewielkim stopniu, pomoże praktykom partnerstwa w udowodnieniu, że międzysektorowe partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju może stanowić rozwiązanie dla wielu globalnych problemów, z którymi wszyscy musimy się zmierzyć.



STUDIUM PRZYPADKU – PORADNIK
STUDIA PRZYPADKU WSPÓŁPRACY
PARTNERSKIEJ JAKO INSTRUMENT
WPROWADZANIA ZMIAN

Załączniki

Załącznik 1:

UCZESTNICY PROJEKTU

Osoby wymienione poniżej współpracowały przez rok w ramach projektu „Studium przypadku”. Projekt rozpoczął się od trzydniowych warsztatów w lutym 2005 r. na Uniwersytecie w Cambridge. W czasie tych warsztatów ustalono tematy esejów, studiów przypadku i narzędzi opracowanych w ramach projektu oraz rozdzielono zadania i role poszczególnym uczestnikom.



SEPTI BUKULA jest Prezesem Zarządu firmy doradczej Upstart Business Strategies, zajmującej się badaniami w zakresie rozwoju gospodarczego, rozwojem przedsiębiorstw i ewaluacją programów. Firma zlokalizowana jest w Johannesburgu, RPA, a jej klientami są przedsiębiorstwa, organizacje zajmujące się rozwojem i agendy rządowe.



AMANDA GARDINER jest menadżerem ds. badań i informacji w International Business Leaders Forum, gdzie zajmuje się opracowywaniem i edycją publikacji na temat roli biznesu w rozwoju międzynarodowym. Wcześniej, Amanda pracowała jako konsultant dla takich organizacji, jak European Cultural Foundation i City Literary Institute, zarządzając projektami oraz prowadząc prace badawcze w zakresie kulturowych aspektów rozwoju. Pracowała też dla Global Alliance for Cultural Diversity, programu UNESCO, którego celem jest utrzymanie różnorodności kulturowej w krajach rozwijających się poprzez inicjatywy partnerskie i wzmacnianie potencjału lokalnych organizacji.



CYNTHIA GOYTIA jest ekonomistą terenów zurbanizowanych. Posiada bogate doświadczenie w obszarze budowania partnerstwa publiczno-prywatnego na rzecz wzmacniania demokracji lokalnej. Propaguje partnerstwo międzysektorowe jako mechanizm pomagający w zaspokajaniu lokalnych potrzeb w zakresie rozwoju gospodarczego i urbanistycznego. Jest konsultantem Banku Światowego i innych agencji międzynarodowych. Pełni też funkcję jednego z dyrektorów programu studiów magisterskich w zakresie ekonomii terenów zurbanizowanych na Uniwersytecie Torcuato Di Tella w Buenos Aires, Argentyna. Obecnie pracuje nad ewaluacją oddziaływania partnerstwa międzysektorowego na rozwój lokalny w Ameryce Łacińskiej.



MINU HEMMATI z wykształcenia jest psychologiem i rozpoczęła swoją karierę zawodową od pracy na uczelni. Od 1998 r. pracuje jako niezależny doradca organizacji pozarządowych, korporacji, agencji międzynarodowych i agend rządowych. W swojej pracy zajmuje się następującymi obszarami: uczestnictwo interesariuszy w procesach podejmowania decyzji; planowanie i moderacja dialogu i współpracy partnerskiej z udziałem wielu interesariuszy; wzmacnianie potencjału organizacji i szkolenia; równość płci. Jest doradcą w ramach Inicjatywy SEED (Supporting Entrepreneurs for Environment and Development) realizowanej przez IUNC, UNEP i UNDP, była też zaangażowana w organizację Światowego Szczytu na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego w 2002 r. W 2002 r. wydawnictwo Earthscan (Londyn) wydało jej książkę zatytułowaną „*Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict*”.



SASHA HURRELL jest menadżerem programów partnerskich i szkoleniowych w International Business Leaders Forum. Jej praca koncentruje się na międzysektorowej współpracy na rzecz rozwoju zrównoważonego. Była zaangażowana w przeglądy partnerstw oraz przygotowywanie studiów przypadku na temat współpracy partnerskiej. W swojej pracy zajmuje się następującymi tematami: ewaluacja i przeglądy partnerstw; analiza efektywności współpracy partnerskiej; wkład współpracy partnerskiej w realizację Milenijnych Celów Rozwoju. Zarządza Partnership Brokers Accreditation Scheme (System Akredytacji dla Animatorów Współpracy Partnerskiej). Była też zaangażowana w przygotowanie licznych publikacji na temat współpracy partnerskiej, między innymi: *„Partnership Matters: Current Issues in Cross-Sector Partnership”* (2004 – asystent redaktora), *„The Brokering Guidebook: Navigating Partnerships for Sustainable Development”* (2005 – redaktor) (wydanie polskie *„Poradnik animatora partnerstwa. Jak skutecznie kierować współpracą w ramach międzysektorowego partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju.”* 2010).



SEHR HUSSAIN-KHALIQ pracuje obecnie dla The Partnering Initiative – zajmuje się przygotowaniem studiów przypadku o charakterze edukacyjnym – a także dla kampanii ENGAGE, która ma na celu dokumentowanie i wspieranie rozwoju inicjatyw podejmowanych przez biznes, angażujących pracowników firm. Wcześniej zajmowała się przede wszystkim opracowywaniem programów szkoleniowych i wzmacniających potencjał organizacji w zakresie międzysektorowej współpracy partnerskiej. Prezentowała wyniki swojej pracy na różnych konferencjach w Europie, Azji i Ameryce, a jej publikacje zamieszczane były przez periodyki naukowe.



TRACEY KEATMAN pełni funkcję koordynatora ds. programowych i komunikacji w Building Partnerships for Development in Water and Sanitation – nieformalnej sieci współpracy, propagującej wykorzystanie współpracy partnerskiej, aby poprawić dostęp do czystej wody i kanalizacji dla najuboższych. Obecnie studiuje na studiach magisterskich dotyczących zarządzania rozwojem. Wcześniej pracowała między innymi w branży komunikacyjnej, na uczelni i w organizacjach pozarządowych. Z wykształcenia jest językoznawcą i posiada licencjat z iberystyki.



Dr MELANIE REIN jest starszym konsultantem The Partnering Initiative. Z wykształcenia jest socjologiem, posiada też szerokie doświadczenie w zakresie animacji współpracy i spraw dotyczących partnerstwa międzysektorowego, zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym. Zajmuje się ewaluacją i przeglądami inicjatyw partnerskich, działaniami o charakterze edukacyjnym, a także opracowywaniem metodyki i modeli ewaluacji partnerstw, opartych na ciągłym doskonaleniu i rozwoju. Dr Rein jest zaangażowana w studia podyplomowe na temat partnerstwa międzysektorowego na Uniwersytecie w Cambridge – jest wykładowcą, opiekunem naukowym i egzaminatorem wewnętrznym. Jest również współautorką raportu *„Working Together: A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships In Southern Africa”* wydanego przez Program dla Przemysłu (Programme for Industry) Uniwersytetu w Cambridge.



Dr DARIAN STIBBE jest dyrektorem Centre for the Advancement of Sustainable Development Partnerships w Oksfordzie, Wielka Brytania. W latach 2004-2005 uruchomił i kierował sekretariatem Inicjatywy Seed (międzynarodowego programu realizowanego przez IUCN, UNDP i UNEP, wspierającego inicjatywy partnerskie). Nadal wspiera pięć lokalnych partnerstw, które zostały laureatami Seed Awards w 2005 r. Darian jest akredytowanym animatorem współpracy i absolwentem pierwszej edycji Partnership Brokers Accreditation Scheme, programu realizowanego przez International Business Leaders Forum i Overseas Development Institute. Jest współautorem publikacji na temat ewaluacji partnerstwa przygotowanej dla OECD oraz jednym z arbitrów Bremen Awards dla partnerstw działających na rzecz rozwoju zrównoważonego.



JULIA STEETS pracuje dla Global Public Policy Institute w Berlinie. Jest odpowiedzialna za badania i działania edukacyjne w ramach Inicjatywy Seed. Obecnie mieszka w Oslo w Norwegii. Studiuje na studiach doktoranckich na uniwersytecie w Erfurcie. Studiowała politologię na uniwersytecie w Monachium. Posiada tytuł magistra London School of Economics and Political Science oraz Kennedy School of Government Uniwersytetu Harvarda. Pracowała jako nauczyciel akademicki dla uniwersytetów w Bonn, Greifswald i Berlinie. Była też pracownikiem Transparency International oraz Korber Foundation.



LEDA STOTT jest niezależnym konsultantem specjalizującym się w zagadnieniach dotyczących międzysektorowego partnerstwa oraz rozwoju. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zajmowała się planowaniem, rozwojem i ewaluacją programów partnerskich w Afryce, Europie i Ameryce Łacińskiej. Jest starszym konsultantem The Partnering Initiative, opiekunem naukowym w ramach studiów podyplomowych na temat partnerstwa międzysektorowego na Uniwersytecie w Cambridge, a także redaktorem magazynu „*Partnership Matters*”. Jest również współautorką „*Working Together: A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*” (2005) oraz wydanego przez Komisję Europejską „*EQUAL Guide for Development Partnerships*” (2004).



ROS TENNYSON jest jednym z dyrektorów The Partnering Initiative oraz starszym doradcą International Business Leaders Forum, dla którego pracuje od 1991 r. zajmując się partnerstwem międzysektorowym. Posiada doświadczenie w budowaniu inicjatyw partnerskich na rzecz rozwoju zrównoważonego wspólnie z międzynarodowymi korporacjami, ONZ, rządami i organizacjami pozarządowymi w 25 krajach. Ros opublikowała kilka książek i poradników na temat współpracy partnerskiej, m.in. „*Managing Partnerships*” (1998), „*Institutionalising Partnerships*” (2003), „*The Partnering Toolbook*” (2003) dostępny w 15 językach (wydanie polskie: „*Poradnik partnerstwa*” 2005) oraz „*The Brokering Guidebook: Navigating Partnerships for Sustainable Development*” (2005) (wydanie polskie: „*Poradnik animatora partnerstwa. Jak skutecznie kierować współpracą w ramach międzysektorowego partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju*” 2010).

Załącznik 2: STUDIUM PRZYPADKU WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ – WYZWANIA

**Seria esejów dostępnych na:
www.ThePartneringInitiative.org/casestudyproject**

Partnership Case Studies in Context

Autor: Leda Stott

STRESZCZENIE: Istnieje coraz większe zapotrzebowanie na studia przypadku, prezentujące doświadczenia wynikające z międzysektorowej współpracy partnerskiej, które mogłyby być w konstruktywny sposób wykorzystywane przez różnego rodzaju odbiorców – praktyków partnerstwa, osoby planujące działania oraz decydentów. Esej Ledy Stott zawiera przegląd metod używanych w procesie przygotowania studium przypadku współpracy partnerskiej. Analizując różne stosowane techniki i podejścia, eseje zwraca uwagę czytelników na zagadnienia i wyzwania, które pojawiają się podczas badania złożonych zależności, które mają miejsce zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy, różnymi kontekstami, dyscyplinami, sektorami i organizacjami. Autorka podejmuje również próbę zidentyfikowania podstawowych czynników, niezbędnych do opracowania studium przypadku, które będzie mogło przyczynić się do pogłębienia zrozumienia i znajomości procesów związanych ze współpracą partnerską.

Learning Case Studies: Definitions and Applications

Autor: Sehr Hussain-Khaliq

STRESZCZENIE: Esej koncentruje się na potencjale studiów przypadku jako narzędzi edukacyjnych. Analizuje sposoby, w jakie praktycy partnerstwa nabywają i rozwijają umiejętności potrzebne we współpracy partnerskiej oraz podkreśla potrzebę opracowywania edukacyjnych studiów przypadku, które umożliwią osobom zaangażowanym we współpracę rozwijanie swoich możliwości i umiejętności. Esej przedstawia różne formy edukacyjnych studiów przypadku, analizuje cele edukacyjne każdego z nich oraz metody ich wykorzystania.

Different Research Perspectives: A Socratean Dialogue

Autor: Tracey Keatman

STRESZCZENIE: Autorka analizuje, w jaki sposób języki i perspektywy charakterystyczne dla różnych dyscyplin naukowych i zawodowych oddziałują na konstrukcję studiów przypadku współpracy partnerskiej. Punktem wyjścia do tych rozważań są dane zebrane przy pomocy specjalnie opracowanego kwestionariusza oraz dialog z ośmioma autorami studiów przypadku. Esej mówi o tym, w jaki sposób autorzy studiów przypadku rozumieją język używany przez współpracowników i osoby zaangażowane w analizowane partnerstwo oraz jak wykorzystują, prezentują i rozpowszechniają te informacje zależnie od celów przygotowywanego opracowania. Esej ma formę dialogu pomiędzy laikiem a autorami studiów przypadku wywodzącymi się z różnych środowisk akademickich i zawodowych.

Emerging 'Good Practice' in Case Study Work

Autor: Sehr Hussain-Khaliq

STRESZCZENIE: Wykorzystując doświadczenia praktyków partnerstwa zebrane podczas realizacji projektu „Studium przypadku” realizowanego przez The Partnering Initiative, esej zajmuje się odpowiedzialnością autorów studiów przypadku, podkreśla potrzebę stosowania partycypacyjnego podejścia podczas przygotowywania studium przypadku oraz analizuje wyzwania związane z prowadzeniem badań w kontekście wielokulturowym. Prezentuje różne możliwości potwierdzenia wiarygodności i obiektywizmu zebranych i zaprezentowanych w studium danych oraz oferuje cenne wskazówki na temat informacji, których nie powinno się zamieszczać w studium przypadku lub należy prezentować nie wprost, a raczej w sposób „zawoalowany”.

Case Study Research Relationships

Autor: Melanie Rein

STRESZCZENIE: Obowiązki autora studium przypadku wobec: osób, których dotyczy prowadzona analiza; strony finansującej przedsięwzięcie; organizacji, którą reprezentuje autor oraz siebie samego, są takie same, jak w przypadku prowadzenia jakichkolwiek innych badań naukowych. Esey analizuje potencjalne role autora studium przypadku oraz ich oddziaływanie na sam proces przygotowania studium. Podkreśla, że w przypadku, gdy osoby, których dotyczy dane studium oraz strona finansująca przedsięwzięcie mogą wykorzystać opracowanie, aby lepiej zrozumieć własne działania, proces przygotowania studium przypadku oraz rola, jaką odgrywa jego autor, mają dużą wartość edukacyjną.

Case Study Entry Points: Drivers and Implications

Autor: Minu Hemmati

STRESZCZENIE: Decyzja na temat tego, w którym momencie rozwoju partnerstwa zaangażowany zostaje autor studium przypadku – na początku procesu, w jego środku, czy też pod koniec – w znaczący sposób wpływa na proces przygotowania studium przypadku i jego ostateczny kształt. Autorka prezentuje różne momenty rozpoczęcia pracy nad studium przypadku oraz ich wpływ na poszczególne aspekty procesu przygotowania opracowania. Esey zawiera przykłady oraz podpowiada, o czym warto pamiętać wybierając moment rozpoczęcia procesu przygotowania studium przypadku lub oceniając jego oddziaływanie podczas czytania gotowego opracowania.

Data Collection Challenges

Autor: Sasha Hurrell

STRESZCZENIE: W procesie przygotowania studium przypadku ważne jest, aby autor, niezależnie od tego, czy wywodzi się z samego partnerstwa, czy też spoza niego, posiadał właściwe narzędzia, umożliwiające mu zebranie niezbędnych informacji i danych. Narzędzia te powinny stanowić mechanizm gwarantujący, że wszystkie potrzebne informacje na temat partnerstwa zostaną utrwalone we właściwy sposób, oraz że wszyscy zainteresowani będą mieli okazję włączyć się w proces gromadzenia danych. Esey zajmuje się zagadnieniami i wyzwaniami dotyczącymi procesu zbierania danych na różnych etapach rozwoju współpracy partnerskiej oraz przedstawia użyteczne instrumenty do wykorzystania w ramach tego procesu.

Hitting the Mark: Dissemination Strategies

Autor: Darian Stibbe

STRESZCZENIE: Co zrobić, aby studium przypadku było dostępne i dostosowane do potrzeb odbiorców docelowych? Esej przedstawia model, który pomoże autorom studiów przypadku wypracować efektywną strategię rozpowszechniania opracowania. Bierze pod uwagę różne grupy odbiorców, krótko charakteryzuje ich potrzeby i oczekiwania oraz omawia różne strategie, które pozwolą skutecznie do nich dotrzeć. Esej zawiera również zestaw wskaźników, przy pomocy których autorzy studiów przypadku mogą mierzyć efektywność przyjętej strategii dystrybucji opracowania, a także, w oparciu o praktyczne przykłady, wskazuje kilka czynników, które należy wziąć pod uwagę opracowując i rozpowszechniając studium przypadku.

Getting Real: Research Findings from the Case Study Project

Autor: Sasha Hurrell

STRESZCZENIE: Projekt „Studium przypadku” przyniósł wiele cennych doświadczeń w zakresie analizowania procesu współpracy partnerskiej. Doświadczenia te zawarte były w dziennikach pracy autorów studiów przypadku, prowadzonych w ramach projektu. Doświadczenia te dotyczą czterech głównych obszarów: rozumienia kontekstu współpracy partnerskiej; roli autora studium przypadku; wyzwań związanych z procesem zbierania danych i informacji oraz z procesem dystrybucji; braku równowagi różnych elementów w partnerstwie. Esej analizuje każdy z tych obszarów.

Prawa autorskie: Prawa autorskie dla każdego z esejów są wspólną własnością The Partnering Initiative, autora oraz/ lub organizacji, dla której pracuje.

NARZĘDZIE 1

Studium przypadku – lista kontrolna

Jest to narzędzie zaprojektowane z myślą o osobach opracowujących studium przypadku lub zlecających przygotowanie takiego opracowania. Pomaga zaplanować proces przygotowania studium przypadku. Niektóre z zadań wymienionych poniżej mogą nie dotyczyć konkretnych sytuacji.

Lp.	ZADANIA (kolejność może się różnić)	Z*	A*	Inni*
1	Przedyskutować i wyjaśnić cele opracowania oraz ustalić grupę jego odbiorców przed podjęciem ostatecznej decyzji o rozpoczęciu prac			
2	Zwrócić uwagę na: <ul style="list-style-type: none">• Cel(e) studium przypadku• Grupy odbiorców / potencjalne sposoby wykorzystania opracowania• Wstępny plan dystrybucji• Wskaźniki efektywności studium przypadku			
3	Zidentyfikować właściwe zagadnienia, które mogą pomóc w wyborze odpowiedniej perspektywy dla prac nad studium przypadku			
4	Zadbać o zaangażowanie wszystkich kluczowych osób jeszcze przed rozpoczęciem prac			
5	Potwierdzić budżet/ zasoby/ dostępność kluczowych osób/ harmonogram realizacji			
6	Opracować listę kluczowych kwalifikacji / umiejętności / cech / posiadanego doświadczenia wymaganych od autora studium przypadku (lub członków zespołu przygotowującego opracowanie)			
7	Dokonać wyboru autora opracowania po przeanalizowaniu, czy powinien być spoza partnerstwa, czy też spośród osób zaangażowanych w partnerstwo oraz czy powinna to być osoba indywidualna, czy zespół			
8	Wyznaczyć konkretnego autora opracowania / członków zespołu; przygotować i przekazać mu wytyczne dotyczące jego zadania i przedstawić kluczowym osobom, które będą zaangażowane w proces przygotowania studium przypadku			
9	Udostępnić różnego rodzaju dane i materiały (dokumentacja, informacje o kontekście działania itd.)			
10	Zaprojektować, udoskonalić i uzgodnić metodykę zbierania danych i informacji oraz wyjaśnić jej zasady kluczowym osobom			
11	Uzyskać akceptację osób zaangażowanych oraz dostosować projekt do potrzeb			
12	Zbierać dane z różnych źródeł (podstawowych i dodatkowych)			
13	Potwierdzić i uzupełnić dane w świetle dodatkowych informacji			
14	Nadać zebranym danym i informacjom odpowiednią strukturę			
15	Opracować wersję roboczą studium przypadku z zaznaczeniem, w jaki sposób można ją zaadaptować do różnych potrzeb			
16	Przekazać roboczą wersję kluczowym osobom w celu zebrania ich uwag i komentarzy oraz sugestii dotyczących dalszego wykorzystania materiałów			
17	Wprowadzić sugerowane zmiany i doprowadzić do zatwierdzenia ostatecznej wersji opracowania			
18	Wdrożyć strategię upowszechniania opracowania wewnątrz i poza partnerstwem			
19	Ocenić efektywność studium przypadku w porównaniu do zakładanych celów			
20	Przedyskutować inne możliwe sposoby wykorzystania materiałów zgromadzonych na potrzeby studium przypadku i przygotować kolejne produkty zgodnie z wcześniejszymi uzgodnieniami			



Z: Zleceniodawca studium przypadku – np. jeden z partnerów, animator partnerstwa, menadżer lub zewnętrzny darczyńca

A: Osoba lub zespół pracujący nad przygotowaniem studium przypadku

Inni: Każda inna osoba, poza wymienionymi powyżej – np. przewodniczący komisji lub partner wyznaczony przez partnerstwo do zatwierdzania konkretnych aspektów pracy nad studium przypadku

NARZĘDZIE 3

Kwestionariusz samooceny

Zanim rozpoczniesz pracę nad przygotowaniem studium przypadku, sugerujemy, abyś poświęcił trochę czasu na ocenienie swoich mocnych i słabych stron, oczekiwań, założeń i strategii stojących u podstaw wybranego przez Ciebie podejścia do realizacji zadania. Celem takiej samooceny jest:

- I. Zrozumienie, jakie kompetencje, umiejętności i doświadczenia wnosisz do realizacji zadania i w których obszarach możesz potrzebować dodatkowego wsparcia
- II. Większe zdyscyplinowanie dotyczące Twoich założeń, oczekiwań i uprzedzeń, które mogą mieć wpływ na wykonanie przez Ciebie zadania
- III. Zbudowanie bardziej refleksyjnego podejścia do Twojej pracy nad studium przypadku

Poniższy kwestionariusz został zaprojektowany tylko w celach dokonania samooceny, jednak może Ci pomóc w rozmowach z osobami zlecającymi przygotowanie studium lub już podczas procesu zbierania informacji w wywiadach z osobami zaangażowanymi w partnerstwo, którego dotyczy ma opracowanie.

ODPOWIEDNIA WIEDZA / DOŚWIADCZENIE

Jak dobrze znasz zagadnienia dotyczące międzysektorowej współpracy partnerskiej jako mechanizmu wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju? W których obszarach masz braki?

Znajomość teorii:	Z literatury?	Ze studiów przypadku?	Z innych źródeł?
Poziom strategiczny:	Z perspektywy polityka / decydenta?	Z perspektywy planowania działań?	Inne?
Poziom operacyjny:	Z perspektywy partnera?	Z perspektywy animatora współpracy?	Inne?
Inne:	Z perspektywy beneficjenta?	Z perspektywy darczyńcy?	Inne?

W jaki sposób Twoje dotychczasowe doświadczenie zawodowe może Ci pomóc w realizacji zadania? W których obszarach masz braki?

Kwalifikacje:	Doświadczenie:	Braki:
Zbieranie danych ze źródeł podstawowych		
Zbieranie danych ze źródeł dodatkowych		
Prowadzenie dokumentacji i analiza		
Upowszechnianie		

Jakie są Twoje poglądy na temat współpracy partnerskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju? Czy możesz je opisać? W jakim stopniu mogą Ci pomóc / przeszkadzać w realizacji zadania?

OCENA UMIEJĘTNOŚCI

Poniższa tabela zawiera listę podstawowych umiejętności przydatnych podczas opracowywania studium przypadku. Nikt nie posiada wszystkich tych umiejętności, ale można pracować nad rozwijaniem tych, które nie stanowią Twojej mocnej strony, aby poprawić swoje zawodowe możliwości.

Podstawowe umiejętności	Samoocena (1 – niska / 5 – wysoka)	Strategia doskonalenia
Aktywne słuchanie	1 2 3 4 5	
Analiza dokumentacji	1 2 3 4 5	
Badania w działaniu („action research“)	1 2 3 4 5	
Ilustracja	1 2 3 4 5	
Obserwacja	1 2 3 4 5	
Pisanie tekstów	1 2 3 4 5	
Planowanie badań i analiz	1 2 3 4 5	
Prowadzenie badań	1 2 3 4 5	
Prowadzenie dokumentacji	1 2 3 4 5	
Synteza informacji	1 2 3 4 5	
Upowszechnianie	1 2 3 4 5	
Wytrwałość	1 2 3 4 5	
Inne	1 2 3 4 5	
Inne	1 2 3 4 5	

KWESTIONOWANIE POSIADANYCH ZAŁOŻEŃ

Czy potrafisz opisać swoje uczucia odnośnie przygotowania studium przypadku, którego masz się podjąć? Jakie są Twoje oczekiwania odnośnie tej pracy? Które aspekty będą dla Ciebie najtrudniejsze? W jakich obszarach będziesz, według własnego mniemania, najmniej tolerancyjny? Czy potrafisz i chcesz odsunąć na bok swoje własne osądy i opinie?

STRATEGIE POMOCNE W ROZWIJANIU REFLEKSYJNEJ PRAKTYKI

W jaki sposób będziesz próbować wygospodarować czas i przestrzeń przeznaczone na refleksję w trakcie realizacji zadania? Jakie konkretne struktury i działania możesz włączyć w zakres swojej profesjonalnej działalności?

Czas na refleksję:	Jakie będziesz miał możliwości (codziennie? cotygodniowo?), aby na chwilę „zatrzymać się” w skupieniu i zastanowić nad wykonywaną pracą?
Prowadzenie dziennika pracy:	Czy możesz w systematyczny sposób zapisywać swoje pomysły / frustracje / pytania pozostające bez odpowiedzi, które pojawiają się w trakcie realizacji zadania?
Nawiązanie „krytycznej przyjaźni”:	Czy istnieje osoba niezwiązana z sytuacją, której dotyczy Twoje zadanie, która może konstruktywnie i krytycznie oceniać Twoją pracę z zachowaniem wszelkich zasad poufności?
Wsparcie zawodowe:	Czy istnieją osoby, do których możesz się zwrócić o pomoc i wsparcie przy realizacji zadania, i których umiejętności i kompetencje stanowią uzupełnienie Twoich?
Przegląd procedur:	Czy możesz w regularnych odstępach czasu dokonywać przeglądu postępów prac nad studium przypadku razem z niewielkim zespołem przedstawicieli partnerstwa, aby upewnić się, że praca idzie w dobrym kierunku?

NARZĘDZIE 4

Opracowanie wytycznych

Wytyczne dla autora studium przypadku powinny zawierać opis jego roli i odpowiedzialności, a także wyznaczać zasady regulujące relacje łączące autora opracowania, zleceniodawcę oraz partnerstwo, którego ma dotyczyć studium.

Przygotowując wytyczne, należy wziąć pod uwagę szereg różnych czynników. Poniższe narzędzie ma za zadanie pomóc w rozmowach pomiędzy autorem opracowania, a osobą zlecającą jego przygotowanie:

Cele studium przypadku

Jakie powody stoją u podstaw zlecenia przygotowania studium przypadku? Dla kogo opracowanie ma być przygotowane? Jakie znaczenie będzie miało studium przypadku dla analizowanego partnerstwa, zleceniodawcy oraz dla szerokiej społeczności osób zaangażowanych we współpracę partnerską? W jaki sposób informacja o znaczeniu studium zostanie rozpropagowana, aby zapewnić pełniejsze uczestnictwo w procesie jego opracowania?

Ogólne zasady współpracy

Na czym polega rola i odpowiedzialność autora opracowania w stosunku do zleceniodawcy, partnerstwa będącego przedmiotem analizy oraz samego siebie? Czy istnieją jakieś ogólne zasady, których autor powinien przestrzegać podczas wykonywania zadania? W jaki sposób zasady te zostaną uzgodnione przez autora, zleceniodawcę i badane partnerstwo?

Metodyka pracy

Kto zdefiniuje i wybierze metodykę pracy? Czy zostanie ona uzgodniona przez zleceniodawcę, autora i badane partnerstwo? Do jakiego stopnia wybrana metodyka będzie zależała od dostępnych zasobów i czasu? W jaki sposób zapewnione zostanie, że wybrana metodyka uchwyci historię i kontekst działalności partnerstwa, proces rozwoju współpracy, rezultaty i efekty działań partnerstwa? Jakie kroki zostaną podjęte, aby zapewnić udział szerokiego grona interesariuszy w pracach nad studium przypadku? Jakie kroki zostaną podjęte, aby sprawdzić wiarygodność zebranych informacji? W jaki sposób podejście wybrane do przygotowania opracowania będzie chroniło poufność danych, prywatność i, jeśli okaże się to potrzebne, anonimowość analizowanego partnerstwa i jego interesariuszy?

Procedury

Kto będzie podejmować ostateczne decyzje związane z procesem przygotowania studium przypadku? Które z decyzji powinien zatwierdzać zleceniodawca, autor opracowania, badane partnerstwo, a które dwie lub wszystkie trzy strony? Kto będzie odpowiedzialny za koordynację prac nad przygotowaniem opracowania?

Zasoby

W jaki sposób studium przypadku zostanie sfinansowane? Jaki będzie okres finansowania? Poza wkładem finansowym, jakie inne zasoby (np. dostęp do informacji, wiedza i umiejętności, tłumaczenie, edycja tekstu itd.) poszczególne strony mogą przeznaczyć na rzecz przygotowania studium?

Rozpowszechnianie i prawa autorskie

W jaki sposób wyniki analizy partnerstwa będą rozpowszechniane i do kogo będą skierowane? Kto decyduje o ocenowaniu wybranych informacji lub ich wyłączeniu z opracowania? Do kogo będą należeć prawa autorskie? Czy autor będzie zobowiązany do przekazania zleceniodawcy wszystkich swoich notatek, transkrypcji przeprowadzonych rozmów, kwestionariuszy i innych źródeł informacji razem z gotowym opracowaniem?

Kwestie prawne

Jakie aspekty standardowych umów prawnych są wiążące dla autora i zleceniodawcy studium przypadku? Za co nie ponoszą oni odpowiedzialności?

Podpisy

Autor i zleceniodawca powinni podpisać uzgodnioną wersję wytycznych.

NARZĘDZIE 5

Zbieranie danych: metody i źródła

METODA	CEL	ZALETY	WADY
Kwestionariusze, ankiety i listy kontrolne	<ul style="list-style-type: none">■ Zazwyczaj opracowywane i przeprowadzane w celu zebrania danych statystycznych dotyczących konkretnego zagadnienia■ Często kojarzone z badaniami ilościowymi■ Wykorzystywane, gdy trzeba szybko zebrać informacje od ludzi w sposób nie powodujący ich dyskomfortu	<ul style="list-style-type: none">■ Mogą być wypełniane anonimowo■ Niedrogie do przeprowadzenia■ Umożliwiają łatwe porównanie i przeanalizowanie odpowiedzi■ Można nimi objąć dużą liczbę osób	<ul style="list-style-type: none">■ Raczej nie przynoszą szczegółowych odpowiedzi■ Użyte sformułowania mogą oddziaływać na udzielane odpowiedzi■ Bezosobowy charakter■ Mogą nie zawierać wszystkich informacji■ Mogą charakteryzować się niską ilością otrzymanych odpowiedzi
Wywiady ustrukturyzowane / częściowo ustrukturyzowane / nieustrukturyzowane	<ul style="list-style-type: none">■ Użyteczne w celu poznania czyichś wrażeń lub doświadczeń związanych z partnerstwem, a także jako uszczegółowienie odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu■ Wywiady ustrukturyzowane wykorzystuje się w badaniach ilościowych, a częściowo i nieustrukturyzowane w badaniach jakościowych	<ul style="list-style-type: none">■ Pozwalają na zebranie szerokiego spektrum szczegółowych informacji■ Pozwalają na elastyczne podejście do rozmówców	<ul style="list-style-type: none">■ Pochłaniają dużo czasu■ Uzyskane informacje mogą być trudne do porównania i przeanalizowania■ Osoba przeprowadzająca wywiad może wpływać na odpowiedzi swojego rozmówcy■ Wywiady przeprowadzane podczas bezpośrednich spotkań mogą wiązać się z wysokimi kosztami
Przegląd dokumentacji	<ul style="list-style-type: none">■ Umożliwia pozyskanie informacji na temat funkcjonowania partnerstwa■ W jej skład mogą wchodzić: listy intencyjne, protokoły z posiedzeń, filmy, porozumienia partnerskie, materiały dostępne w sieci itd.	<ul style="list-style-type: none">■ Pozwala na uzyskanie kompletnych, archiwalnych informacji■ Nie zakłóca funkcjonowania partnerstwa■ Wykorzystuje już istniejące materiały■ Mniejsza możliwość subiektywnej interpretacji informacji	<ul style="list-style-type: none">■ Metoda może okazać się czasochłonna■ Informacje mogą być niekompletne lub nieaktualne■ Należy dokładnie wiedzieć, jakich informacji szukamy■ Mało elastyczne podejście
Uczestnictwo i bezpośrednia obserwacja	<ul style="list-style-type: none">■ Pozwala zgromadzić dokładne informacje na temat funkcjonowania partnerstwa■ Uczestnictwo wymaga, aby obserwator aktywnie brał udział w analizowanych sytuacjach■ Bezpośrednia obserwacja polega na obserwowaniu rozgrywających się sytuacji lub interakcji, a nie zapoznawaniu się z relacjami z ich przebiegu	<ul style="list-style-type: none">■ Pozwala obserwować działania partnerstwa w momencie gdy mają one miejsce■ Umożliwia adaptowanie studium przypadku zgodnie z rozgrywającymi się wydarzeniami	<ul style="list-style-type: none">■ Interpretacja obserwowanych zachowań może być trudna■ Kategoryzacja poczynionych obserwacji może okazać się skomplikowanym procesem■ Obecność obserwatora może wpływać na zachowanie uczestników wydarzeń■ Jeśli obserwator uczestniczy w wydarzeniach – trudno będzie mu zachować bezstronność■ Metoda ta może być kosztowna
Warsztaty / dyskusje sterowane	<ul style="list-style-type: none">■ Zorganizowana dyskusja z udziałem wybranej grupy osób w celu zebrania informacji na temat ich poglądów i doświadczeń dotyczących danej kwestii■ Zazwyczaj umożliwia dogłębną analizę poglądów lub danego tematu poprzez dyskusję	<ul style="list-style-type: none">■ Wiarygodne źródło wrażeń podzielanych przez całą grupę■ Mogą stanowić efektywny sposób pozyskania szerokiego zakresu dokładnych informacji w krótkim czasie■ Mogą przekazywać kluczowe informacje na temat partnerstwa	<ul style="list-style-type: none">■ Analiza wypowiedzi może sprawiać trudności■ Do prowadzenia dyskusji potrzebny jest sprawny moderator, który będzie czuwał nad jej przebiegiem■ Uzgodnienie terminu dyskusji odpowiadającego wszystkim uczestnikom może być trudne

METODA	CEL	ZALETY	WADY
Przeglądy partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dają okazję partnerom do zastanowienia się nad wartością współpracy partnerskiej i ustalenia, czy partnerstwo osiąga zakładane cele ■ Stanowią szansę dla partnerów na uzgodnienie potrzebnych zmian i poprawek w porozumieniu partnerskim 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pozwalają na pozyskanie informacji od wszystkich partnerów ■ Pozwalają na dogłębną analizę partnerstwa ■ Jeśli są przeprowadzone umiejętnie, mogą stanowić prawdziwy katalizator usprawniający relacje między partnerami 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mogą okazać się czasochłonne, zwłaszcza, jeśli trzeba spotykać się oddzielnie z poszczególnymi partnerami ■ Przynoszą najlepsze efekty, gdy partnerstwo funkcjonuje już od jakiegoś czasu ■ Osoba z zewnątrz dokonująca przeglądu może potencjalnie mieć destrukcyjny wpływ na partnerstwo

POTENCJALNE ŹRÓDŁA INFORMACJI DLA STUDIUM PRZYPADKU WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

INFORMACJE	PRZYKŁADY ŹRÓDEŁ	LISTA KONTROLNA
1. Dane dotyczące kontekstu działalności partnerstwa	Dane statystyczne	<input type="checkbox"/>
	Filmy	<input type="checkbox"/>
	Gazety	<input type="checkbox"/>
	Zdjęcia	<input type="checkbox"/>
	Dokumenty strategiczne	<input type="checkbox"/>
	Inne	<input type="checkbox"/>
2. Zrozumienie partnerstwa (źródła dodatkowe)	Materiały prawne	<input type="checkbox"/>
	Protokoły ze spotkań	<input type="checkbox"/>
	List Intencyjny	<input type="checkbox"/>
	Inne studia przypadku	<input type="checkbox"/>
	Porozumienie Partnerskie	<input type="checkbox"/>
	Przeglądy	<input type="checkbox"/>
	Literatura i materiały dostępne on-line	<input type="checkbox"/>
Inne	<input type="checkbox"/>	
3. Zrozumienie partnerstwa (źródła podstawowe)	Beneficjenci partnerstwa	<input type="checkbox"/>
	Partnerzy	<input type="checkbox"/>
	Animator współpracy	<input type="checkbox"/>
	Inni praktycy partnerstwa	<input type="checkbox"/>
	Decydenci	<input type="checkbox"/>
	Pracownicy organizacji zaangażowanych w partnerstwo	<input type="checkbox"/>
	Interesariusze (społeczność lokalna, dostawcy itd.)	<input type="checkbox"/>
	Inni	<input type="checkbox"/>

NARZĘDZIE 6

Adaptacja studium przypadku

Po opracowaniu, studium przypadku może być adaptowane do różnych celów, zależnie od zamierzonego oddziaływania i grupy odbiorców. Poniższe narzędzie pomaga w dostosowaniu studium przypadku do różnych potrzeb, pokazując różne opcje publikacji w formie pisemnej, ustnej lub elektronicznej.

CEL:	ADAPTACJA STUDIUM PRZYPADKU NA:	MOŻE WYMAGAĆ:
Oddziaływanie na politykę	Materiały do prowadzenia kampanii: Ulotki, artykuły w czasopismach i magazynach, plakaty itd.	<ul style="list-style-type: none">Wypracowania różnorodnych interesujących opcji rozpowszechnianiaStworzenia możliwości do podjęcia działań z zakresu komunikacji zewnętrznej
Podniesienie świadomości opinii publicznej na temat współpracy partnerskiej	Publikacje w gazetach i mediach: Materiały do wykorzystania w różnego rodzaju publikacjach: w gazetach, czasopismach, biuletynach internetowych, stronach internetowych itd.	<ul style="list-style-type: none">Współpracy z zespołami ds. komunikacji / dziennikarzamiPrzeanalizowania różnych opcji medialnych
Wspieranie i pomoc w rozwoju praktyków partnerstwa	„Uczące się” partnerstwo: Partnerstwo utworzone jako mechanizm edukacyjny, umożliwiający rozwój zawodowy i osobisty	<ul style="list-style-type: none">Opracowania zadańZdefiniowania harmonogramu realizacjiUzgodnienia podstawowych zasad funkcjonowania
Demonstrowanie korzyści i wyzwań związanych ze współpracą partnerską	Bezpośrednie doświadczenie: Może mieć formę wizyt studialnych lub dyskusji tematycznych	<ul style="list-style-type: none">Organizacji moderowanych wydarzeń o charakterze edukacyjnymStwarzania możliwości dla kreatywnego zaangażowania
Przedstawienie historii partnerstwa lub aspektu współpracy partnerskiej w sposób interesujący i z użyciem wyobraźni	Narracje: Studium przypadku, które zawiera opis wydarzeń i doświadczeń z pierwszej ręki	<ul style="list-style-type: none">Stworzenia wątku narracyjnegoOpracowania instrukcji / zadań
Budowanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy kulturami, sektorami i partnerami	Grę fabularną: Zawiera scenariusz prezentujący wyzwanie lub trudną sytuację i listę osób biorących udział w wydarzeniach, umożliwia czytelnikom odegranie wydarzeń z podziałem na role	<ul style="list-style-type: none">Przygotowania opisów:<ul style="list-style-type: none">– Poszczególnych ról osób zaangażowanych w sytuację– Roli moderatora
Rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji i strategicznego myślenia w praktykach partnerstwa	Scenariusz typu „stop-start”: Prezentuje historię w częściach, umożliwiając czytelnikom / uczestnikom zatrzymywanie się pomiędzy poszczególnymi częściami i spekulowanie na temat kolejnych kroków oraz konsekwencji opisanych działań i decyzji	<ul style="list-style-type: none">Przygotowania materiałów pomocniczych dla osoby prowadzącej zajęciaOpracowania różnych opcji
Wzmocnienie umiejętności praktyków partnerstwa w zakresie rozwiązywania wyzwań dotyczących współpracy partnerskiej	Gry: Zawierają różne opcje rozwiązań dla zaprezentowanego wyzwania / problemu z różnymi konsekwencjami	<ul style="list-style-type: none">Przygotowania:<ul style="list-style-type: none">– Instrukcji– Zasad– Różnych poziomów gry

NARZĘDZIE 7

Opcje rozpowszechniania

Poniższe narzędzie ma na celu pomoc autorom studiów przypadku i/lub zleceniodawcom w wypracowaniu strategii rozpowszechniania, która będzie dostosowana do celów opracowania oraz potrzeb odbiorców. Przedstawia w skrócie proces opracowania i wdrożenia odpowiedniej strategii oraz wymienia różne opcje upowszechniania.

Budowanie strategii upowszechniania – na co warto zwrócić uwagę:

- Zaczynaj od zidentyfikowania grup odbiorców (zobacz Narzędzie 2 – lista potencjalnych odbiorców wewnątrz i poza partnerstwem)
- Zastanów się, w jaki sposób chcesz wpłynąć na wybrane grupy odbiorców (zobacz Narzędzie 2, aby wybrać właściwe cele dostosowane do potrzeb odbiorców)
- Zastanów się, jaka forma studium przypadku najlepiej „przemówi” do wybranej grupy odbiorców (zobacz Narzędzie 6);
- Upewnij się, że wybrana forma studium przypadku jest odpowiednia dla wybranej grupy odbiorców (pod względem długości, stylu i sposobu prezentacji)
- Zawsze bierz pod uwagę dostępne zasoby i czas
- Wybierz odpowiednią formę dystrybucji (zobacz poniżej)

OPCJA

OPIS

UPOWSZECHNIANIE:

Internetowe grupy dyskusyjne	Istnieje wiele takich internetowych grup – ich wartość związana jest z ich interaktywnym charakterem, mocnym ukierunkowaniem na konkretny temat oraz otwartym podejściem do nowych materiałów i pomysłów.
Konferencje / wydarzenia	Konferencje umożliwiają dotarcie ze studium przypadku do szerokiego grona odbiorców, pod warunkiem, że zakres i perspektywa opracowania „pasują” do tematyki konferencji. Prezentacja studium przypadku podczas konferencji może stanowić dla jej uczestników wprowadzenie do tematyki partnerstwa, po którym nastąpią kolejne działania. Może też mieć charakter edukacyjny.
Kontakt bezpośredni	Studia przypadku ożywione przez entuzjazm ludzi i osobiste przemyślenia zazwyczaj stanowią bardziej dynamiczne i interesujące narzędzia komunikacyjne. Kontakt bezpośredni umożliwia też odbiorcom natychmiastową reakcję na historię prezentowaną przy pomocy studium (poprzez zadawanie pytań i dyskusję). Kontakt bezpośredni może mieć formę: <ul style="list-style-type: none">• Spotkań indywidualnych• Spotkań w małych grupach• Wizyt studialnych• Warsztatów• Szkoleń• Prezentacji
Literatura specjalistyczna / czasopisma naukowe	Publikowanie w czasopismach naukowych / literaturze specjalistycznej z pewnością przydaje studium przypadku powagi i splendoru. Jednak należy pamiętać, że najczęściej grupa czytelników takich publikacji jest niewielka i wysoce wyspecjalizowana.
Media	Skuteczne dotarcie do szerokiej opinii publicznej wymaga zaangażowania mediów – ale bardzo trudno zainteresować je „dobrymi wiadomościami”. Najlepszą drogą wydaje się być nawiązanie kontaktów np. z czasopismami specjalistycznymi, zainteresowanymi konkretnym tematem, które mogą wykorzystać materiały ze studium przypadku przygotowując artykuł dotyczący danego zagadnienia.
Publikacje	Dobrze zaprojektowane i zilustrowane publikacje mogą stanowić znakomity sposób na przedłużenie „daty ważności” studium przypadku – trzeba jednak pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy stylem naukowym, a stylem bardziej dostępnym dla masowego odbiorcy, ale nie nazbyt powierzchownym.
Strony internetowe	To coraz bardziej popularny sposób na rozpowszechnianie informacji, którego zaletami jest duża dostępność i możliwość łatwego uaktualniania zamieszczonych materiałów. Jednak z uwagi na olbrzymią ilość informacji w sieci, studia przypadku mogą w nich „utonąć”. Poza tym, niektóre z kluczowych grup odbiorców mogą nie posiadać dostępu do Internetu lub korzystać z niego w bardzo ograniczonym zakresie.
Za pośrednictwem osób trzecich	Do tej grupy zaliczamy wszystkie osoby, które znają partnerstwo i mogą zarekomendować studium przypadku z własnej perspektywy oraz na podstawie własnych doświadczeń. Osoby te mogą stać się ambasadorami lub promotorami partnerstwa, a siła ich oddziaływania związana jest z a) niezależnością od partnerstwa i b) posiadaną reputacją.



THE
FUTURE
IS
NOW

Partnerzy i sponsorzy

W wersji oryginalnej „Studium przypadku – poradnik. Studia przypadku współpracy partnerskiej jako instrument zmian” powstał dzięki:

The Partnering Initiative (TPI)

Inicjatywa powstała w 2004 roku w ramach współpracy IBLF i Programu dla Przemysłu Uniwersytetu w Cambridge. Obecnie jest programem IBLF o globalnym zasięgu, który ma za zadanie rozwijać partnerstwo międzysektorowe na rzecz rozwoju zrównoważonego. TPI rozwija teorię i praktykę partnerstwa międzysektorowego poprzez współpracę z praktykami partnerstwa ze wszystkich sektorów działających na całym świecie.

www.ThePartneringInitiative.org

International Business Leaders Forum (IBLF)

The International Business Leaders Forum to organizacja non-profit, która pracuje z biznesem, instytucjami publicznymi oraz organizacjami społecznymi na rzecz zwiększenia zaangażowania firm globalnych w działania lokalne na rzecz rozwoju zrównoważonego. IBLF wspiera ponad 100 wiodących firm o zasięgu globalnym.

www.iblf.org

Wydanie Poradnika wsparli też:

ALCAN, Cambridge Programme for Industry (CPI), Rio Tinto, Supporting Entrepreneurs for Environment and Development (SEED), United Nations Development Programme (UNDP)

Polską wersję językową poradnika wydano dzięki wsparciu merytorycznemu i finansowemu:

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska (FPdŚ)

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska od 1997 r. pomaga mieszkańcom ponad 20 regionów Polski rozwijać partnerską współpracę, przedsiębiorczość i szacunek dla środowiska naturalnego. Wspólnie z ponad 600 partnerami z Polski (organizacje pozarządowe, szkoły, instytucje samorządowe, przedsiębiorstwa), realizuje sześć długoletnich programów, które wprowadzają zasady zrównoważonego rozwoju w codzienne życie Polaków: Grupy Partnerskie, Zielone Szlaki – Greenways, Szkoły dla Ekorozwoju, Czysty Biznes, Ekomuzea, Marka Lokalna.

www.fpds.pl

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu udzielonym przez:

- Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych;
- a także Unię Europejską w ramach programu „Europa dla Obywateli”

Publikacje wydane w ramach Biblioteki Partnerstwa prezentują wiedzę i doświadczenia Fundacji Partnerstwo dla Środowiska i jej partnerów.

Strategicznymi Partnerami Biznesowymi Fundacji Partnerstwo dla Środowiska są: BP, Toyota, Cadbury oraz Knauf Insulation.



Program „Europa dla obywateli”



TOYOTA

