

Jolanta SOCHA

**Procedura partycypacyjna (metoda) pracy doradczej**

Процедура участия (метод) консультативной работы

Participational Procedure (Method) of Consultative Work

*Procédere* — postępować naprzód, taki jest łaciński rodowód słowa procedura. Postępować naprzód, ale jak? Rozumienie tego terminu w okresie późniejszym, jest kluczem do odpowiedzi na to pytanie. Określa bowiem tryb, sposób załatwienia jakiejś sprawy, postępowania oraz szczegółowsze przepisy obejmujące tryb i sposób załatwienia sprawy. Zatem w pierwotnym znaczeniu termin ten określał tylko kierunek działania, w późniejszym bardziej lub mniej szczegółowy sposób działania.

Wydaje się, że dalszym ukonkretnieniem tego terminu jest pojęcie metody, który z greckiego znaczy „badanie”. Ten termin zawiera już świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu. Termin ten więc o tyle bogatszy od terminu procedura, że zakłada świadome i konsekwentne działanie według określonego wzorca, reguł postępowania, zasad, przepisów.

Spodziewać się można, że w pracy doradczej chodzi raczej o wypracowanie w miarę stałych metod działania doradców. Zatem w tytule tego opracowania nie przez przypadek znalazło się słowo metoda. Metody, podobnie jak cele mogą być hierarchizowane. Może być cel główny działania np. instytucji, może być metoda partycypacyjna pracy doradczej. Ale, zarówno cel główny instytucji rozkłada się na cele szczegółowsze, jak i metoda partycypacyjna rozkłada się na szczegółowsze metody działania, które w przedstawionym materiale chcę zarysować.

Pozostaje do wyjaśnienia pojęcie partycypacyjny. Uczestniczenie, branie w czymś udziału — to jest znaczenie tego pojęcia. Termin ten określa zmiany, jakie zaszły w pracy doradców organizacyjnych.

„Współczesny doradca organizacyjny zmienia sposoby swojej pracy, obejmując działalnością nie tylko coraz szerszy zakres zagadnień, ale przede wszystkim włączając kadrę przedsiębiorstwa klienta w opracowanie projektów usprawnienia. Tym samym odchodzi daleko od wyłącznego udzielania porad na rzecz pełniejszego uczestniczenia we wdrażaniu proponowanych usprawnień”<sup>1</sup>

W proponowanym przeze mnie ujęciu procedura (metoda) składa się z trzech kategorii:

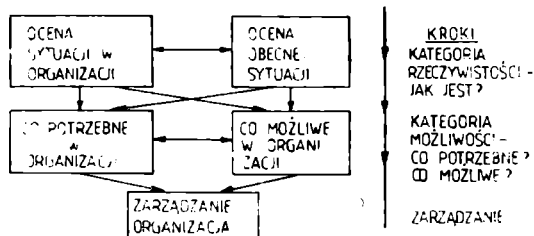
- 1) przewidywania kierunków rozwoju (w tradycyjnym znaczeniu słowa procedura);
- 2) projektowanie działania (procedura w znaczeniu współczesnym metody);
- 3) działanie (określenie metod działania).

### PRZEWIDYWANIE

Pierwszą kategorią procedury partycypacyjnej powinno być przewidywanie. Najpierw trzeba dokonać diagnozy sytuacji i na jej podstawie wykreślić przyszłe kierunki działania. Postępowanie to składa się z kolejnych kroków, które mają wyjaśnić sytuację. Kolejnym elementem przewidywania są fazy działanie — rozłożenie działań w czasie.

#### KROKI

Przewidując analizujemy dwie kategorie: rzeczywistość i możliwości. Analiza rzeczywistości daje nam odpowiedź na pytanie: jak jest? W rzeczywistości znajdują się zalążki przyszłych możliwości. Diagnoza situa-



Ryc. 1. Rozwinięty schemat powiązań: rzeczywistość—możliwości zarządzania  
A developed scheme of links: reality—possibilities of management

<sup>1</sup> J. Antoszkiewicz, W. Jędrzejczak: *Procedura doradcza w podejściu partycypacyjnym*. Referat na V seminarium naukowe pt. „Formy i metody pracy doradców” w dniu 23.09.1986 r. organizowanego przez Instytut Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr w Warszawie.

cji pozwala nam odpowiedzieć na pytanie: co potrzebne w organizacji? oraz co możliwe w organizacji? Jest to zarys możliwości działania oraz podstawa do ustalenia strategii działania organizacji, czyli przejście do zarządzania organizacją.

Rozwinięty schemat powiązań: rzeczywistość—możliwości—zarządzanie<sup>2</sup>.

#### FAZY DZIAŁANIA

To, co potrzebne w organizacji zazwyczaj nie może być realizowane równocześnie. Zatem dokonać trzeba zhierarchizowania potrzeb zgodnie z ich ważnością dla dobra organizacji. Zabieg ten rozkłada realizację potrzeb w czasie. Zakreśla kolejne fazy działania. Dla przykładu, w okresie kryzysu społecznego należy zdecydować, które z zabiegów organizacyjnych są najpilniejsze do zrealizowania, które można realizować w dalszej kolejności oraz które można realizować łącznie. W ten sposób otrzymujemy fazy działań związanych z wyjściem z kryzysu społecznego.

Na ukształtowanie się faz mają również ogromny wpływ możliwości działania. Układ logiczny, który powstaje po zhierarchizowaniu tego, co potrzeba dla dobra organizacji może być w dużym stopniu zmieniony przez możliwości działania. Sytuacja w szerszym otoczeniu, sytuacja w organizacji może w znacznym stopniu ograniczać swobodę realizacji planu zarysowanego na podstawie tylko tego, co potrzebne. Trzeba też realnie brać pod uwagę przy planowaniu faz działania możliwości tkwiące w strukturach organizacyjnych oraz ludziach związanych z organizacjami.

Po tych niezbędnych korektach powstaje ogólne nakreślenie kierunków działania oraz rozłożenie ich w czasie. Jest to niezbędna podstawa dla sprawnego zarządzania organizacją.

#### PROJEKTOWANIE DZIAŁAŃ

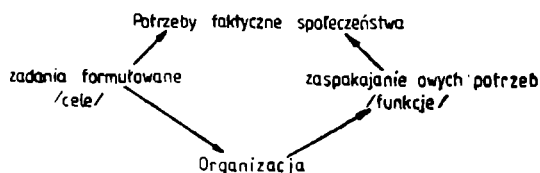
#### STRATEGIE ZARZĄDZANIA. STADIA

Punktem wyjścia musi być zawsze zaprojektowanie długofalowego układu celów organizacji, czyli strategii zarządzania organizacją. Uświadomiane potrzeby są koniecznym odniesieniem do formułowania celów i ideologii organizacji. Z tym, że różny może być stopień uświadomienia

<sup>2</sup> J. Socha: *Wpływ świadomości kadr kierowniczych na strategię organizacji*, „Problemy organizacji” 1986, 1, s. 71.

nia potrzeb oraz to, że procesem tym można sterować (kształtowaniem potrzeb i stopniem uświadomienia).

W nauce organizacji i zarządzania znamy koncepcje zarządzania, w których potrzeby szerszego otoczenia przy budowaniu strategii organizacji są uwzględnione w dużym stopniu. Propozycję taką opracowała m.in. M. Hirszowicz.<sup>3</sup> Wykorzystała w swoich przemysleniach opracowania znanego antropologa kultury B. Malinowskiego.



Ryc. 2. Schemat powiązań pomiędzy potrzebami społecznymi, celami i działaniem w organizacji

The scheme of links between social needs, goals and activity in the organization

Po pewnym rozwinięciu schematu B. Malinowskiego, M. Hirszowicz postuluje wykorzystanie go do analiz organizacyjnych.

Wymaga to udzielenia odpowiedzi na szereg podstawowych pytań:

1. „Trzeba określić wynikające z danej sytuacji społecznej „potrzeby”, biorąc za punkt wyjścia interesy określonych grup społecznych i pamiętając, że w ramach tej społeczności istnieje wiele możliwych układów odniesienia.

2. Trzeba rozważyć, w jakim stopniu idzie o interesy uświadamiane i artykułowane.

3. Trzeba dalej rozstrzygnąć, które (i czyje) z artykułowanych potrzeb znajdują swój wyraz w celach danej organizacji.

4. Trzeba rozstrzygnąć, czy założone cele są realizowane.

5. Trzeba ustalić, czy efekty działania organizacji odpowiadają, po pierwsze potrzebom, po drugie realnym interesom danej grupy”.<sup>4</sup>

Wydaje się, że przedstawiony zestaw pytań wyczerpuje w dużym stopniu kolejne stadia kształtowania strategii organizacji. Wymaga to jednak pewnych uzupełnień do punktu trzeciego, przypuszczam, że konieczne jest tu również uwzględnienie możliwości samej organizacji oraz możliwości tkwiących w otoczeniu. Chodzi o osadzenie celów organizacji w konkretnej rzeczywistości, z jej pewnymi ograniczeniami. Przy budowaniu strategii działania organizacji odpowiadamy na pytanie: co?

<sup>3</sup> M. Hirszowicz: *Wstęp do socjologii organizacji*. PWN, Warszawa 1967, s. 110.

<sup>4</sup> *Ibid.*, s. 113—114.

## STRUKTURY ORGANIZACJI

Kolejnym stadium projektowania działania jest budowanie struktur organizacyjnych. Odpowiadamy na pytania: gdzie? kto? i częściowo na pytanie: jak?.

Ogólnie znane są zasady budowy struktur organizacyjnych. Rozpoczyna je postawienie celów — tę problematykę zarysowałam w poprzednim podrozdziale, po czym następuje rozdział celów i działań na stanowiska organizacyjne". W zespole celów całościowych każdego działania zespołowego, w tym również działania przedsiębiorstw, powinna istnieć określona hierarchia"<sup>5</sup>.

Konieczne jest również dokonanie podziału celów całościowych na cele częściowe. Kolejnym posunięciem organizacyjnym powinno być określenie rodzaju i zakresu działań potrzebnych do zrealizowania ustalonych celów organizacji. Następnym zabiegiem organizacyjnym jest określenie pozycji organizacyjnych ludzi w zorganizowanej całości. Budujemy wtedy stanowiska organizacyjne. Jest to stadium dzielenia celów organizacji, który doprowadza do racjonalnego, jeżeli proces ma przebieg prawidłowy, podziału pracy.

Kolejnym stadium jest łączenie. Łączenie jednorodnych stanowisk w zespoły pracownicze. Ustalanie stanowisk kierowniczych. Kryteriami łączenia są „...podobieństwa celów, rodzajów, zakresów, miejsc i okresów działań”<sup>6</sup>.

Mniejsze komórki organizacyjne łączone są następnie w większe całości, zgodnie z logiką, według której funkcjonować ma organizacja. Tworzy się wtedy hierarchia organizacyjna, która składa się z kolejnych poziomów, w ramach których są określone komórki organizacyjne (składające się z konkretnych stanowisk pracowniczych) oraz wyodrębnionych stanowisk kierowniczych.

Hierarchia organizacyjna rozumiana jest „(...) jako układ komórek organizacyjnych, polegający na tym, że mniejsze wchodzi w skład większych i wobec tego im podlegają albo — patrząc na to z innej strony — większe obejmują mniejsze i wobec tego są wobec nich nadrzędne”<sup>7</sup>.

Odpowiadamy na pytania: gdzie? i kto? w sposób stosunkowo konkretny.

Na pytanie: jak? odpowiadają częściowo przepisy organizacyjne jako wzorce zachowań oraz formalne statuty stanowisk organizacyjnych i for-

---

<sup>5</sup> J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1970, s. 209.

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 223.

<sup>7</sup> *Ibid.*, s. 228.

malne statuty stanowisk kierowniczych. Odpowiadają dlatego tylko częściowo, ponieważ w rzeczywistej działalności jest wzbogacone działanie nieformalnymi, które wynikają z istnienia struktur nieformalnych w organizacji oraz cech osobowych każdego pracownika.

#### DZIAŁANIE. ETAPY

Nie tylko żyjemy w organizacjach, ale również działanie w nich opiera się na pewnych prawidłowościach. Prawie każdy dojrzały człowiek potrafi, po krótkim namyśle, przedstawić kolejność działań związanych z dowolnym przedsięwzięciem. Tworzą one cykl zorganizowanego działania. Pierwszy, w nauce o organizacji i zarządzaniu, opracował kolejne etapy działania zorganizowanego H. L. Le Chatelier.<sup>9</sup>

Pełny cykl działania zorganizowanego w ujęciu tego autora składa się z następujących etapów:

- 1) sformułowanie celu;
- 2) określenie warunków, w jakich cel można zrealizować;
- 3) przygotowanie koniecznych środków do realizacji celu;
- 4) realizacji podjętego planu;
- 5) kontrola wyników, porównanie z wzorcem.

Ta rozbudowana propozycja może być z powodzeniem zawężona do trzech, kolejnych etapów działania: planowania, realizacji i kontroli działań. Wydaje się, jednak, że pewne formy kontroli mogą mieć miejsce również w etapach poprzedzających. Nie przekreśla to zasadności wyodrębniania kontroli efektu końcowego, i kontrolowania jako odrębnego etapu działania zorganizowanego.

Układ tych etapów można traktować jako wzór do zastosowania w większości organizacji. „Zawiera on bowiem w sobie elementy prawidłowej struktury zorganizowanego działania — przede wszystkim struktury czasowej, ale również w pewnym stopniu rzeczowej i przestrzennej”<sup>10</sup>.

#### PRZEDSIĘWZIĘCIA

W każdej organizacji są problemy trudne do rozwiązania. Próby ich rozwiązania nazwano przedsięwzięciem organizacyjnym. Interesujący układ etapów realizacji przedsięwzięcia organizacyjnego przedstawili

<sup>9</sup> Por. H. L. Le Chatelier: *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa 1928, s. 14—15.

<sup>10</sup> Kurnal, *op. cit.*, s. 195

J. Antoszkiewicz i W. Jędrzejczak. Proponują oni następujące etapy prac nad rozwiązaniem problemu organizacyjnego:

1) wstępne rozpoznanie problemów i potrzeb związanych z przedsięwzięciem;

2) stworzenie sprzyjającego klimatu, wypracowanie „specyficznej” metodyki;

3) rozwiązanie problemu przez zadaniowe zespoły realizatorów. Rozwiązywanie problemu obejmuje następujące działania szczegółowe: a) przygotowanie metodyczne i merytoryczne zespołów zadaniowych, b) opracowanie harmonogramów realizacji zadania, c) ustalenie kluczowych obszarów problemu, d) ustalenie słabych i mocnych stron organizacji, e) analiza i krytyczna ocena, f) wybranie istotnych kierunków poszukiwania rozwiązania, g) generowanie pomysłów, h) opracowanie rozwiązań, i) określenie warunków realizacji, j) ocena wariantów, k) selekcja wariantu optymalnego, l) zapewnienie środków do realizacji, m) dopracowanie ostatecznej wersji, h) opracowanie harmonogramu,

4) wprowadzenie wybranego projektu do praktyki, czyli wprowadzenie niezbędnych zmian w organizacji, kadrze, wyposażeniu, procedurach itd. Sprawdzenie i analiza. Ewentualne weryfikacje i korekta. Ocena.<sup>10</sup>

#### UDZIAŁ DORADCÓW W POSZCZEGÓLNYCH KATEGORIACH DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z PROCEDURĄ

W przedstawionej hierarchicznie, zgodnie z układem logicznym i stopniem ogólności, procedurze działań organizacyjnych udział, w myśl współczesnych koncepcji doradczych, powinni brać doradcy specjaliści w ścisłej współpracy z zespołami pracowników zainteresowanej organizacji. Mamy do czynienia wtedy z procedurą partycypacyjną pracy doradczej. W przewidywaniu kierunków działania udział doradców specjalistów oraz, poprzez metody diagnozujące sytuację, udziały pracowników organizacji są konieczne. Bez takich działań nie otrzymamy solidnych podstaw do zarysowania przyszłych kierunków działania.

W projektowaniu działań: budowaniu strategii zarządzania i budowie struktur organizacyjnych wspólne kształtowanie tych dwóch podstawowych elementów organizacji jest jednym z koniecznych warunków przyszłej sprawności tych organizacji.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Por. J. Antoszkiewicz, W. Jędrzejczak: materiał nt. *Zarys współpracy doradca—klient*. Niepublikowany materiał działu Doradztwa Instytutu Administracji i Zarządzania.

<sup>11</sup> Por. J. Socha: *Społeczne bariery zmian organizacyjnych*. Niepublikowany materiał Działu Doradztwa Instytutu Administracji i Zarządzania.

Przy kolejnych etapach działania współdziałał doradców szczególnie w przypadku pojawienia się w organizacjach trudnych problemów, które wymagają rozwiązania, może znacznie przyspieszyć rozwój organizacji. Współdziałał pracowników organizacji w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych umożliwia głębsze wniknięcie w funkcjonowanie organizacji oraz zapewnia większą skuteczność proponowanych rozwiązań.

Wydaje się, że zarysowana procedura kompleksowo ujmuje całość działań związanych z funkcjonowaniem organizacji.

#### РЕЗЮМЕ

Эта процедура (метод), по автору статьи, состоит из трех категорий:

1) предвидения направлений развития (в традиционном значении слова „процедура“),

2) планирование действий („процедура” в современном значении),

3) действия (определение методов действия).

В первом пункте содержится диагноз ситуации и определение на его основе направления будущих действий. Во втором — планирование стратегии управления организацией. В третьем пункте — широкий и узкий анализ цикла организованного действия и участие консультантов в рамках отдельных категорий.

#### SUMMARY

In the formulation put forward by the author, the procedure consists of three categories:

1) Predicting the directions of development (procedure, in the traditional understanding of the word);

2) Designing the activity (procedure, in the present meaning of the word);

3) Actions (defining the methods of activity).

The first point comprises a diagnosis of the situation and on this basis defining the future directions of activity.

The second point refers to designing the strategies of managing the organization.

Point 3 includes a wider and a narrower discussions of the cycle of organized activity and participation of consultants in the framework of particular categories.