

Konsulting społeczny jako forma wsparcia organizacji działających na rzecz alternatywnych form spędzania wolnego czasu

Katarzyna Baliga, Paweł Kozakiewicz, Filip Mazurków, Aneta Pieczka,
Jacek Sypniewski

Idea konsultingu społecznego, w myśl którego świadczone są usługi doradcze organizacjom, które za główny cel działalności nie przyjmują kreowania zysku, jest obecnie w fazie początkowej, co charakteryzuje się z jednej strony brakiem teoretycznego zaplecza, ale również otwiera perspektywy badawcze, budzi potrzebę wyznaczania jakościowych standardów oraz poszukiwania nowych metod badawczych. Autorzy artykułu eksplorują użyteczność stosowanych powszechnie przez konsulting komercyjny narzędzi badawczych, do analizy środowiska organizacji trzeciego sektora. Badanie potwierdziło, że narzędzia i metodologia stosowane z powodzeniem w konsultingu komercyjnym wymagają, nie tyle zmiany adekwatnej do cech branży organizacji non-profit, ale wymuszają daleko idące przeobrażenia formalne i praktyczne.

Stawiając sobie za cel wsparcie alternatywnych form spędzania wolnego czasu przez dzieci, autorzy badania skupili się na zbadaniu niekomercyjnych organizacji. Kierując się misją konsultingu społecznego, badający zdecydowali się na bezinteresowne wsparcie wybranych organizacji, gdyż przyczyniają się one do wychowania i krzewienia kultury sportu wśród najmłodszych. Celem przeprowadzonych konsultacji było również znalezienie obszarów do wdrożenia usprawnień, przyczyniających się do lepszego funkcjonowania szkółek. Efektem tej pracy była propozycja realnych wdrożeń takich jak poprawa komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, automatyzacja niektórych procesów oraz zmiany w strukturze organizacji.

Konsulting jako forma wsparcia organizacji

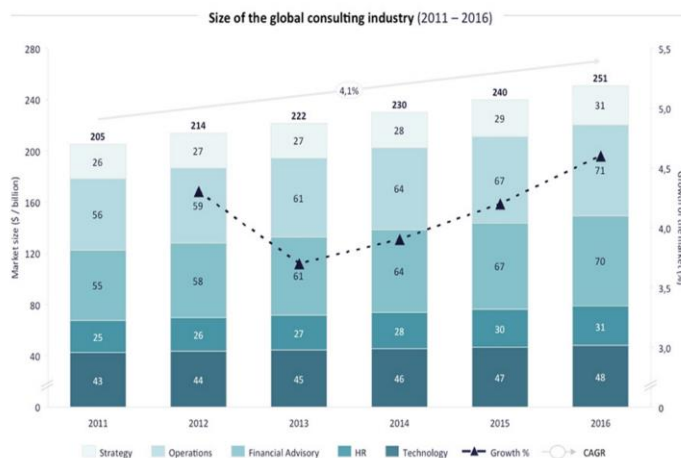
Konsulting ukonstytuował się jako odrębna branża stosunkowo niedawno. Pierwsza firma konsultingowa „Arthur D. Little” powstała w 1886 roku. Była ona ściśle związana ze środowiskiem akademickim i jak inne, powstałe później, bazowała na wiedzy tworzonej na wiodących, amerykańskich uczelniach (Consulting Industry Overview).

Jednak źródeł konsultingu należy szukać głębiej, jest on bowiem bliski pierwotnej części ludzkiej natury, która każe poszukiwać wsparcia innych w dążeniu do celu, w sytuacjach kryzysu, ale również w sytuacjach, w których wizja nagrody motywuje do zintensyfikowania działań. Konsulting powinien być zatem postrzegany poprzez pryzmat zmiany, która w perspektywie czasu ma z założenia przynieść wymierne korzyści.

W ujęciu tradycyjnym konsulting sprowadza się do dwóch kluczowych zagadnień. Są nimi wspomniana wcześniej zmiana dotychczasowego stanu rzeczy oraz proces badania organizacji, który zmianę poprzedza (Greiner, Benningson, Poulfelt 2005).

Konsulting ewoluuje dynamicznie i stawia przed sobą nowe wyzwania. Globalny rynek usług konsultingowych w ciągu ostatnich lat cechuje tendencja wzrostowa ściśle skorelowana ze zmieniającym się poziomem globalnej ekonomii. Wartość tego rynku szacuje się na 250 bilionów dolarów, co obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Wielkość globalnego przemysłu konsultingowego (2011-2016)



Źródło: www.consultancy.uk/consulting-industry/global.

W zakresie zróżnicowania geograficznego, to rynek Ameryki Północnej jest uważany za najbardziej dojrzały, a region Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki ma największe udziały w całości rynku (41%) (Consulting Industry Global). Zjawisko to obrazuje rysunek nr 2.

Rysunek 2. Globalny rynek konsultingowy (2011-2016)



Źródło: www.consultancy.uk/consulting-industry/global.

Analiza stron internetowych trzech wiodących (por. Greiner, Benningson, Poulfelt) firm konsultingowych (Bain & Company, Boston Consulting Group, McKinsey & Company) przynosi interesujące wnioski dotyczące charakteru przemian w tej branży. Każda z wyżej wymienionych firm kładzie duży nacisk na rozwijanie właściwych sobie narzędzi. Niektóre są znakami towarowymi oznaczonymi symbolami potwierdzającymi ich rejestrację w odpowiednich urzędach patentowych. Narzędzia badawcze, analityczne czy wdrożeniowe budują zaufanie do marki i profesjonalny wizerunek. Działania te wspiera również bogata oferta edukacyjna (artykuły, analizy, wywiady, materiały szkoleniowe etc.) prezentowana przez wszystkie z wymienionych organizacji. Można zatem powiedzieć, iż konsulting dąży do kreowania wiedzy, która z jednej strony ma być wiedzą dostępną tylko wybranym, równocześnie ma być utylizowana w oryginalny dla danej firmy sposób, za pomocą ekskluzywnych narzędzi. Nie dziwi zatem fakt, iż konsulting poddawany jest krytyce ze względu na swoją nie transparentność i kreowanie świata pełnego tajemnic.

Dynamiczny postęp branży konsultingowej oraz intensywna rywalizacja pomiędzy firmami wymusza również nowe postawy, z którymi mierzą się sami konsultanci. Stają się oni coraz częściej partnerami w dyskusji odchodząc tym samym od pierwotnej roli eksperckiej. Potrzebę zmiany w roli konsultantów

dostrzega Edgar Schein (2013). W swojej książce „Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling” oraz licznych wykładach, podkreśla potencjał do rozwiązywania problemów tkwiący w samych organizacjach, a rolę konsultantów upatruje w umiejętnym kształtowaniu przestrzeni mogącej pomieścić dyskusje i różne punkty widzenia.

Jeszcze inne zmiany w branży konsultingowej dostrzega dr Fran Prolman (informacje uzyskane z informacji otrzymanych za pomocą poczty elektronicznej od Dr Fran Prolman). Na przestrzeni 30 lat swojej pracy zasadniczą zmianę upatruje ona w samej metodzie pracy (wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji i marketingu).

Metodologia badań

W badaniach wykonanych w ramach niniejszego artykułu autorzy zdecydowali się odnieść do dorobku konsultingu komercyjnego po to, by następnie krytycznie spróbować przeszczepić pewne jego aspekty (np. Model 7S, Rasiel 2004) na grunt organizacji działających na rzecz szeroko pojętego dobra społecznego. W polskiej literaturze brak określenia konsultingu społecznego, natomiast jest on obecny w praktyce wielu firm konsultingowych jako działanie w ramach *corporal social responsibility* lub *social impact consulting* (np. Deloitte, BCG, Bain&COMPANY). Ale przede wszystkim idea konsultingu społecznego rozwijana jest na różnych uniwersytetach (np. Georgetown University, Yale School of Management, University of Colorado) w ramach, których operuje również pod nazwą *social impact consulting*. W ten oto sposób, w formie mniej skomercjalizowanej konsulting wraca do swego źródła, do Alma Mater z którego powstał.

W praktyce badawczej autorzy niniejszego artykułu podejmują różne cele społeczne, a w szczególności te, związane z podnoszeniem jakości życia, przeciwdziałaniem wykluczeniu oraz wsparciem aktywności przyczyniających się do rozwoju środowisk lokalnych.

Paradygmat dotyczący badanej organizacji zakładał, że największą wiedzę dotyczącą organizacji mają sami jej członkowie. Ta wiedza często jednak wymaga uporządkowania do czego przydatny bywa społeczny konsultant, który zadając pytania jest w stanie wysunąć wnioski pomocne we wsparciu organizacji oraz określić obszary wymagające bardziej precyzyjnego opisu lub ukierunkowania. To podejście, na bieżąco utrwalane w czasie badania

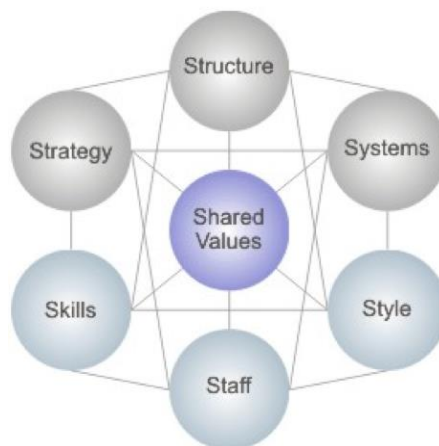
pozwoiliło na głębszą analizę sytuacji organizacji oraz wyeliminowanie pochopnie konstruowanych opinii.

W trakcie przygotowań do przeprowadzenia badań autorzy zapoznali się także z różnymi metodami badawczymi, które traktowali jako uzupełnienie ich otwartego podejścia do badanej organizacji. Przede wszystkim korzystali ze zbioru metod *action research*, który według P. Reason i H. Bradbury jest definiowany jako „partycypacyjny i demokratyczny proces mający na celu zebranie praktycznej wiedzy, aby osiągnąć wartościowe cele ludzkie zakorzenione w światopoglądzie jawiącym się w danym momencie historii. To inaczej połączenie działania i refleksji, teorii i praktyki w dążeniu do zaproponowania praktycznych rozwiązań na ogólne problemy różnych ludzi i społeczności” (Brydon-Miller, Greenwood, Maguire, 2003). Takie podejście pozwoliło na otwarcie się uczestników badania i wzbudzenie szczerych rozmów – bo to właśnie wywiad, jako forma badania jakościowego, był esencją powstałych wniosków.

Aby nadać badaniom pewną formę i opracować odpowiednie pytania standaryzujące, wywiady (cały czas bazując na paradygmacie *action research* i otwartej postawie wobec badanych), został zastosowany model McKinsey’a – 7s (por. Rasiel, 2004), przedstawiony na rysunku nr 3.

Rysunek 3. Narzędzie stosowane w badaniach consultingowych przez firmę McKinsey, model 7s.

Figure 1: The McKinsey 7S Model



Model ten pozwolił na umieszczenie zagadnień w odpowiednich kontekstach i umożliwił podjęcie badania przez kilku badaczy w innym czasie i miejscu, dając niejako gwarancję, że wywiady będą mogły zostać ze sobą porównane, a wyniki standaryzowane. Model McKinsey'a opiera się na poddawaniu analizie kolejno 7 różnych obszarów organizacji. Do tych obszarów wskazanych w metodzie 7s, zostały dopasowane odpowiednie treści rozmowy w postaci zbioru tematów do poruszenia podczas badania lub też przykładowych pytań. Poruszonymi obszarami organizacji były: strategia, struktura, systemy, styl zarządzania, personel, umiejętności oraz w centrum modelu – współdzielone wartości. Ten model miał na celu nadanie struktury badaniu oraz opisu organizacji, nie ograniczając zarazem perspektywy badawczej. Autorzy uznali bowiem, że w sytuacji prowadzenia badań niezależnie przez kilka osób z zespołu badawczego, osób o zróżnicowanym doświadczeniu i różnorodnym wykształceniu, w którym każdy dysponuje innym warsztatem badawczym i akcentuje odmienne zagadnienia – strukturyzacja badań i podejścia do organizacji uchroni autorów od popełniania błędów w opisie i analizie organizacji oraz umożliwi symultaniczną pracę.

Badanie opierało się na metodzie jakościowej (Babbie 2014), ponieważ badaczy interesowała nie tyle reprezentatywność wyników, ale dotarcie do istoty zjawiska – badane organizacje były na tyle niewielkie, że nie zdecydowano się na wprowadzenie kwestionariusza ankiety, jako głównego źródła informacji, a skupienie na wypowiedziach badanych (por. Babbie 2007). Pozwoliło to przyjrzeć się dogłębnie organizacji i zrozumieć jej potrzeby, a także zaproponować działania korygujące i naprawcze, przedstawione w dalszej części.

W fazie poszukiwań szkoły piłkarskiej, która mogłaby zostać objęta badaniem, grupa stworzyła listę potencjalnych podmiotów, z których niemal wszystkie były organizacjami not-for-profit i miały charakter społeczny. Jednak wspólnym celem zespołu było wskazanie organizacji, które świadomie wspierają aktywność środowisk lokalnych. Spośród wielu, wybrane zostały dwa ośrodki: „szkółka A” i „szkółka B”.

Cele przeprowadzonych badań

Głównym celem projektu było wsparcie alternatywnych form spędzania wolnego czasu przez dzieci. Autorzy badania skupili się na niekomercyjnych organizacjach, których działalność nie przynosi znacznych profitów, a dochody

ze składek interesariuszy są przeznaczane na bieżącą działalność i utrzymanie organizacji. Wybrane instytucje (szkółki piłkarskie) nie kierują się osiąganiem zysku ze swojej działalności, a co za tym idzie, często nie korzystają z profesjonalnego wsparcia i konsultacji, gdyż nie pozwalają im na to fundusze. Co więcej, ich założyciele nie mają nawet świadomości, że działania organizacji można usprawnić i zrobić to z udziałem wsparcia profesjonalistów. Kierując się misją consultingu społecznego, badający zdecydowali się na bezinteresowne wsparcie szkółek piłkarskich, które przyczyniają się do wychowania i krzewienia kultury sportu wśród najmłodszych. Istnienie tego typu instytucji jest nieodzownym elementem dobrze funkcjonującego społeczeństwa i warunkiem zdrowego funkcjonowania organizmu społecznego. Kultura sportowa jest narażona na zanik, szczególnie w czasach cyfryzacji, co jest widoczne zwłaszcza w populacji dzieci i młodzieży, pochłoniętych na co dzień korzystaniem z mediów społecznościowych, urządzeń elektronicznych: komputerów, konsol, tabletów, czy smartfonów.

Ponadto celem przeprowadzonych konsultacji było znalezienie obszarów do wdrożenia usprawnień, przyczyniających się do lepszego funkcjonowania szkółek. Autorzy skupili się na szukaniu silnych stron szkółek i wyeksponowaniu ich, oraz na obszarach wymagających usprawnienia, zmian. Efektem tej pracy jest propozycja realnych wdrożeń, które mogą poprawić działanie organizacji, wymianę informacji między stronami, zadowolenie rodziców i dzieci czy dotarcie do większej ilości odbiorców.

Wybrane informacje uzyskane podczas rozmowy z:

Trenerami

W obszarze „wspólne wartości” badani trenerzy wskazują w szczególności na dwie kwestie: pozytywne nastawienie do zawodników, zachęcanie do podejmowania aktywności sportowej oraz traktowanie dzieci jak profesjonalnych zawodników i partnerów nie dając im odczuć, że są „tylko” dziećmi. Ponadto trenerzy obu szkółek dużą wagę przywiązują do stworzenia atmosfery, w której możliwe jest odkrywanie umiejętności i talentów młodych zawodników. Trenerzy „szkółki A” wskazywali także na trudności pogodzenia działań trenerskich z obowiązkami administracyjnymi i logistycznymi, za które odpowiadają.

Trenerzy „szkółki A” zwracają szczególną uwagę na pozytywne wzmocnienia, koncentrują się na mocnych stronach dzieci i pochwałach. W zakresie rozwoju podkreślają konieczność podnoszenia własnych kwalifikacji w zakresie pedagogicznym (wychowawczym) oraz merytorycznym (jakość i techniki treningów). Z kolei w „szkółce B” zmieniony został model treningu. Każde spotkanie zaczyna się 15 minut wcześniej, wtedy trener opowiada zawodnikom jaki jest plan na ćwiczenia, co będą trenować itp. Po treningu w szatni zawodnicy rozmawiają z trenerem, omawiają co się działo i weryfikują czy są kontuzje.

W „szkółce B” obecnie pracuje kilku trenerów oraz trenuje kilkudziesięcioro dzieci. W treningu bierze udział kilku zawodników, co znacznie podnosi poziom zaangażowania każdego z dzieci.

Podział zadań w „szkółce A” jest następujący: decyzje o treningach i o tym jak rozwijać umiejętności zawodników należą do trenerów. Organizacją szkoły w sferze marketingu i finansów zajmuje się właściciel i jeszcze jedna osoba pracująca jako księgowa. Szkoła utrzymuje się ze składek. W zakresie komunikacji „szkoła A” opiera się głównie na mailingu oraz spotkaniach. Badani trenerzy uważają, że struktura szkoły jest funkcjonalna, jednak w obliczu coraz większej ilości zawodników i konieczności organizacji dodatkowych aktywności struktura zatrudnienia wymaga zmiany.

Podczas badań trenerzy „szkółki A” podkreślili intensywny kontakt z rodzicami, co czasem bywa kłopotliwe, ponieważ rodzice często dzwonią i wysyłają wiadomości do trenerów. Rodzice są bardzo mało samodzielni w podejmowaniu decyzji, mają wiele pytań. Właściciel pozostawia trenerom określenie warunków na jakich kontaktują się oni z rodzicami. Obaj trenerzy podkreślili, że obszarem dobrze rozwiniętym jest marketing oraz wspólna wizja szkoły.

Z kolei trenerzy „szkółki B” podkreślają, że w zakresie funkcjonowania szkoły regularnie wysyłane są raporty do centrali, odnośnie jej funkcjonowania. W planie jest platforma internetowa, która ma być miejscem łączącym trenerów, rodziców oraz centralę. Szkoła jest finansowana ze składek rodziców, co najczęściej nie generuje zysków.

Trenerzy „szkółki A” wybrali obecne zatrudnienie, ponieważ są pasjonatami piłki nożnej i lubią pracę z dziećmi. Charakteryzuje ich pozytywny charakter, elastyczność w podejściu do pracy i chęć rozwoju. Badany trener „szkółki B” ma ogromne zaufanie swojego szefa i właściciela szkoły, co

odzwierciedla się w jego decyzyjności. Takiego samego zaufania oczekuje od rodziców.

Właścicielami badanych klubów

Dyrektorzy sportowi określają misję szkółek jako odpowiednie wychowanie młodego człowieka oraz wyszkolenie pełnowartościowego zawodnika. Wskazują również na fundamentalne wartości takie jak: wychowanie do sportu, odpowiedzialność, współpracę w grupie, decyzyjność, sportową pasję, pozytywne emocje, a także kształtowanie pewności siebie i kreatywności, jako gwaranty realizacji swojej misji.

Właściciele „szkółki B” przekonali się do metody prowadzenia treningów wg zasad panujących w grupie szkółek prowadzącej zajęcia pod tym samym szyldem dopiero po zapoznaniu się ze sposobem ich funkcjonowania w różnych państwach. Aktualnie planowane jest otwarcie nowych akademii w innych miastach.

Z kolei główne cele „szkółki A” to umożliwienie jak największej ilości dzieci rozpoczęcia swojej przygody z piłką nożną oraz zapewnienie im jak najlepszych warunków do rozwoju swoich umiejętności i pasji.

Władze „szkółki A” nad poczynaniami szkółki sprawuje 3-osobowy zarząd (prezes, dyrektor ds. sportu i sekretarz) oraz komisja rewizyjna (trzy osoby). Dodatkowo w przypadku każdej kategorii wiekowej utworzone zostało stanowisko koordynatora. Natomiast ze względu na to, że sprowadzenie metody jest związane z opłatami licencyjnymi, właściciele „szkółki B” rozpoczęli od szukania możliwości finansowych i znaleźli je w osobie przedsiębiorcy i jednocześnie działacza sportowego.

Stabilność finansowa „szkółki A”, według samego właściciela jest bardzo dobra. Zauważyć można, z upływem każdego roku rozliczeniowego, systematyczną poprawę. Szkołka w 70% finansowana jest przez składki miesięczne. Drugą pozycję w tej hierarchii stanowi sponsoring. „Szkółka B” nie ma poduszki finansowej, czasem trzeba nawet założyć własne pieniądze jak sponsor opóźnia wpłaty. Finanse mają tylko na bieżącą działalność. Właściciel podkreśla też, że sponsorzy bez zarzutu wywiązują się ze swoich zobowiązań i deklaracji.

Z każdym trenerem „szkółki A” podpisywana jest umowa o dzieło lub zlecenie a warunki takowego dokumentu omawiane są indywidualnie z każdą osobą. Ustalone zostały również zasady dodatkowego wynagradzania za

inicjatywy podejmowane przez pracowników. Jeśli chodzi o dobór pracowników w „szkółce B”, to pierwszym kryterium doboru kadry jest umiejętność pracy z dziećmi.

Rodzicami

W grupie pytań dotyczących wartości, podstawowych idei w zakresie pracy „szkółki A”, rodzice wskazywali na: rozwój fizyczny dziecka, współdziałanie w grupie, zadowolenie dziecka, spotkanie z kolegami, oderwanie od telewizji i internetu.

Zgodnie z deklaracją rodziców uczestników „szkółki B”, dzieci uczęszczają do szkoły z różnych powodów, zwykle jest to ich decyzja, ale rodzice do niej zachęcają bądź są inspiracją. Większość z nich podkreśla, że sport uczy pokory, pracy w zespole i ma dobry wpływ na rozwój i edukację dziecka.

W grupie pytań o strukturę rodzice dzieci ze „szkółki A” twierdzili, że większość decyzji podejmuje mama lub tata. W niektórych przypadkach wskazywani byli oboje rodzice. Z kolei na zajęcia sportowe w większości wypadków zawozi dziecko ten rodzic, który właśnie ma taką możliwość.

Generalnie rodzice „szkółki A” bardzo dobrze oceniają prowadzone zajęcia. Zwracają jednak uwagę na niski poziom bezpieczeństwa podczas zajęć – zwłaszcza na halach w czasie jesienno-zimowym. Rodzice zadowoleni są także z aktualnego sposobu komunikowania. Zdecydowana większość rodziców potwierdza, że jest przez szkołę o wszystkim informowana.

Wśród kwestii do poprawy rodzice dzieci ze „szkółki B” wskazują na słabą komunikację w sprawie turniejów, szkoła nie bierze udziału w prestiżowych, zdaniem rodziców, turniejach. Przepływ informacji między szkołą a rodzicami oceniają jako słaby.

Rodzice dzieci ze „szkółki A” są bardzo zadowoleni z trenerów, jakich proponuje szkoła. Podobnie pracę trenerów oceniają rodzice dzieci ćwiczących w „szkółce B”.

Wnioski

W wyniku spotkań i rozmów przeprowadzonych z różnymi interesariuszami organizacji szkolących dzieci i młodzież w umiejętnościach piłkarskich wypracowano pewien obraz organizacji i określono obszary najważniejszego rozwoju na danym etapie działalności badanych akademii piłkarskich. Okazało

się, że był to przede wszystkim obszar komunikacji pomiędzy organizatorami i trenerami a rodzicami, a szczególnie kanały kontaktu oraz zawartość komunikatów kierowanych do rodziców w kontekście postępów sportowych ćwiczących i oczekiwań co do ich najbliższego planowanego rozwoju (ukierunkowania ćwiczeń). Drugim obszarem rekomendowanych działań był sposób zarządzania i delegowania zadań w perspektywie dalszego rozwoju organizacji.

Wnioski te zostały praktycznie natychmiast po przekazaniu wykorzystane i obydwie organizacje zastosowały zmiany w sposobie działalności w wykazanych obszarach. Prowadzi to do następujących obserwacji: organizacje sektora publicznego oraz niewielkie organizacje działające na styku biznesu i działalności społecznie użytecznej potrzebują wsparcia w rozwoju. Otwartość tych organizacji i niemalże natychmiastowa implementacja proponowanych zmian pokazują, że istnieje obszar próżni dotyczącej wiedzy (właściciele i prezesi organizacji nie mają wiedzy dotyczącej profesjonalnego i efektywnego wykorzystania zasobów w kontekście rozwijającej się działalności). Próżnia dotyczy także oferty wsparcia tych organizacji i konkretnych osób w ich działalności społecznej i gospodarczej. Profesjonalny consulting, tak szeroko rozpowszechniony w dużych organizacjach zasobnych w wiedzę i środki, praktycznie nie dociera do małych organizacji społecznych i biznesowych zakładanych przez entuzjastów, często bez profesjonalnego przygotowania biznesowego. Nawet jeśli organizacja byłaby założona przez osobę posiadającą wiedzę (np. przez byłego pracownika korporacji), to nawet obowiązków i konieczność zajmowania się podstawowymi elementami działalności powoduje niemożliwość krytycznej i obiektywnej oceny struktury i różnych obszarów działania. Do tego potrzebna jest fachowa pomoc z zewnątrz.

Opierając się na opiniach w literaturze dotyczącej consultingu społecznego, potwierdzonych w obserwacjach w trakcie wykonywania wywiadów i dyskusjach pomiędzy badaczami, można wyprowadzić także kilka wniosków dotyczących generalnych zasad prowadzenia prac consultingowych w organizacjach sektora społecznego i NGO.

Po pierwsze należy wziąć pod uwagę fakt, że często organizacje takie, mimo że są formalnie zarejestrowane i mają formalną strukturę, działają na zasadach nieformalnych, które są nawet ważniejsze dla tych organizacji aniżeli zależności regulaminowe. W związku z tym należy zaakceptować ten fakt

i pracować tak, aby docenić wkład relacji nieformalnych i uczynić je bardziej efektywnymi i możliwymi do pogodzenia z wymogami formalnymi. Najczęściej w określeniu wpływu zasad nieformalnych na całą organizację pomaga pytanie dotyczące początków jej powstania. Jeżeli (co się bardzo często dzieje) odpowiedzi są tworzone wg narracji – „razem ze znajomymi zastanawialiśmy się co zrobić w tej sytuacji i uznaliśmy, że trzeba coś zrobić w tej sprawie” – pokazuje, że należy się liczyć z tym, że organizacja stanowi prawdopodobnie formalną rejestrację indywidualnych zainteresowań, pasji czy wrażliwości członków i należy to uszanować. W praktyce bowiem w wielu organizacjach, próby przejścia od struktury opartej na nieformalnych związkach i relacjach na bardziej formalne zależności owocowały uwiędnięciem efektywności i w efekcie końcowym zawieszeniem działalności.

Po drugie należy uszanować fakt, że nie zawsze tego typu organizacje chcą być tak efektywne jak organizacje biznesowe. W związku z tym należy uznać, że consulting mający na celu podniesienie efektywności mierzonej wskaźnikami finansowymi nie będzie adekwatny do potrzeb i oczekiwań członków organizacji. W przypadku, kiedy członkowie organizacji działają w niej w swoim wolnym czasie, często mogą nawet być zadowoleni z tego, że w tym miejscu nie muszą wszystkich swoich aktywności przeliczać na koszty i mierzyć ich efektywności finansowej. Miarą efektywności może być poziom satysfakcji członków organizacji czy stopień zaangażowania w realizację projektu, który może być nie do końca najbardziej efektywny.

Po trzecie organizacje społeczne zazwyczaj będąc otwartymi na działania consultingowe nie są na tyle zasobne, aby móc sobie pozwolić na zakup usług consultingowych na rynku. W związku z tym prace consultingowe wykonywane przez pasjonatów i wolontariuszy okazują się nie tylko jedynym, ale też najlepszym typem organizacji wspierających, ponieważ często same działają na podobnej zasadzie co klienci, i nie mają na celu przekształcenia w dochodowe jednostki biznesowe lub wysoce sprawne jednostki pomocowe. Oczywiście sprawność i efektywność wykonawcza, jak i finansowa, jest jednym z celów działań konsultingowych to innymi celami jest zachowanie wysokiego stopnia satysfakcji z nieodpłatnej często pracy i specyficznego charakteru badanej organizacji.

W związku z powyższymi uwagami można stwierdzić, że consulting społeczny okazuje się szerokim obszarem do zagospodarowania przez nowe, niezależne, najczęściej niewielkie zespoły badawcze, które mogą stanowić

przeciwagę albo dopełnienie działań wielkich międzynarodowych form konsultingowych, które nie są w stanie jednak właściwie obsłużyć ciągle rosnąca liczba organizacji społecznych.

W wyniku badań przeprowadzonych w organizacjach szkolących dzieci określanych jako „szkółka A” oraz „szkółka B” badacze określili bardzo pozytywny obraz obu organizacji. W każdym aspekcie poruszonym w wywiadach, zarówno z właścicielami, trenerami jak i rodzicami, widoczne było pozytywne nastawienie do idei szkoleń dzieci prowadzonych w konkretnej szkółce, oraz przekonanie, że jest tak jak może być najlepiej. Określono też kilka źródeł dających impuls rozwojowy, skądinąd świetnie rozwijającym się do tej pory organizjom. Pierwszy to dynamika właścicieli przekładająca się na dobór metod oraz zatrudnianych trenerów, drugi to dynamika oczekiwań rodziców przywożących dzieci na zajęcia. Na etapach początkowych, kiedy relacje pomiędzy rodzicami a właścicielami/trenerami były bardzo bezpośrednie i łatwe dawało to bardzo duży poziom zadowolenia oraz energii rozwojowej dla szkółek. Wobec zwiększającego się rozmiaru szkółek (w jednym przypadku zaistniałego, w drugim bardzo prawdopodobnego, przewidywanego przez wszystkich) relacja ta zaczyna się rozluźniać i właściciele muszą wprowadzić systemy pozwalające na łatwiejszą komunikację w rodzicami.

Kolejnym krokiem rozwojowym a zarazem wyzwaniem dla organizacji jest krytyczne spojrzenie na osobiste możliwości i zasoby czasowe właścicieli szkółek. Nie mogą oni bowiem zarządzać zwiększonymi organizacjami tak samo jak to robili, kiedy szkołka była jeszcze niewielka. Muszą brać pod uwagę konieczność ustalenia reguł kontaktu z ważnymi interesariuszami (rodzice, sponsorzy, dzieci, potencjalni „klienci”) po to by móc skupić się osobiście na najważniejszych kontaktach pozostawiając pewne typy kontaktów osobom upoważnionym i zorientowanym w temacie. Chodzi tu przede wszystkim o ustalenie osoby delegowanej do kontaktów z rodzicami.

Podsumowując nastawienie firm do pozyskiwania wiedzy o sobie samych przez umożliwienie obserwacji z boku należy podkreślić bardzo pozytywne reakcje szkółki A i szkółki B na propozycje badania i dzielenia się wiedzą. Pokazało to nie tylko otwartość konkretnych osób, ale przede wszystkim duży niedostatek w możliwościach otrzymania tego typu wsparcia przez małe i początkujące firmy. Okazuje się, że w ten sposób została odkryta nisza rynkowa, która będzie prawdopodobnie sukcesywnie zapełniana różnymi

inicjatywami wspierającymi przedsiębiorców i pasjonatów działających na różnych, przecinających się płaszczyznach życia społecznego i biznesu.

Bibliografia

Babbie, E. (2007) *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Babbie, E. (2014) *The Basics of Social Research, Qualitative Data Analysis*. Belmont: Wadsworth, p. 402.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., Maguire, P. (2003) *Why action research? Action research*, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14767503030011002>, data dostępu 20.01.2019.

Consulting Industry Global, <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>, data dostępu: 20.01.2019.

Consulting Industry Overview (b.d.) <http://www.streetofwalls.com/finance-training-courses/consulting-interview-training/consulting-industry-overview/>, data dostępu: 20.01.2019.

Greiner E. L., Benningson L. A., Poulfelt T. (2005) *The Contemporary Consultant: Hand book of Management Consulting: Insights from World Experts*. Wydawnictwo Thomson South-Western.

Rasiel E.M. (2004) *Umysł McKinsey*. Warszawa: Wydawnictwo K.E.Lieber.

Schein E. (2013) *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers.