

„Jumătatea plină”. Un experiment pentru aplicarea anchetei apreciative

Ștefan Cojocaru

Universitatea „Al.I. Cuza”, Iași

Acest articol prezintă modul în care principiile anchetei apreciative sunt utilizate pentru a media relațiile intraorganizaționale. Utilizând teoria construcționismului social, va fi descrisă și analizată forța pe care o au interpretările individuale în construcția practicilor organizaționale. În esență, este vorba de un experiment realizat într-o organizație nonguvernamentală pentru a aplica ancheta apreciativă, urmărindu-se reflectarea modului în care pot fi utilizate perspectivele apreciative la dezvoltarea organizațională prin renunțarea la paradigma deficienței.

Ancheta apreciativă și cercetarea-acțiune

Abordarea prin ancheta apreciativă este în contrast cu cercetarea-acțiune și în ceea ce privește aspectele ontologice, epistemologice și metodologice. „Această abordare este într-un puternic contrast cu metodele tradiționale de abordare a dezvoltării organizaționale bazate pe deficit și care se sprijină pe evaluarea și diagnoza problemei [...] metodologi de tipul acesta [tradițional – n.n.] apără implicit standardele universale despre ceea ce este drept, bine, acceptabil și consideră că tot ceea ce nu atinge aceste standarde constituie o problemă” (Mantel și Ludema, 2000, 49). De-a lungul existenței orice organizație trece prin diferite perioade și se poate confrunta cu probleme, dar importantă în schimbarea acesteia este utilizarea abordării apreciative deoarece „orice organizație, oricât de conflictuală este la un moment dat, poate găsi o practică pozitivă,

un set de experiențe sau un timp în istoria sa când lucrurile au mers bine” (Liebler, 2002, 3) și pot fi utilizate pentru construirea unei viziuni pozitive despre viitorul ei. Odată cu dezvoltarea acestei tehnici au fost evidențiate unele diferențe semnificative între cele două forme de cercetare-intervenție. Cea mai importantă a fost numită de Cooperrider „paradigma deficienței” (2000), datorită faptului că cercetarea-acțiune se orientează spre identificarea problemelor, a deficiențelor, limitelor și obstacolelor și spre rezolvarea acestora: „Când organizațiile sunt abordate din perspectiva deficienței, toate proprietățile și modurile de organizare sunt examinate pentru problemele lor disfuncționale, dar potențial solvabile” (Cooperrider și Withney, 2000, 146).

Cercetarea-acțiune își propune rezolvarea problemelor organizației sau ale sistemului social prin „identificarea disfuncțiilor și planificarea intervențiilor menite să diminueze aceste disfuncții” (Miftode,

2003, 395). Ancheta apreciativă nu-și propune în mod explicit rezolvarea problemelor, ci schimbarea organizației sau a sistemului social, cu alte cuvinte o „proiectare interactivă ce reușește dizolvarea problemei prin schimbarea sistemului care o generează” (Cojocaru, 2002, 47). Prin această formă de intervenție, „ancheta apreciativă abordează o perspectivă de cercetare care urmărește să descopere, să înțeleagă și să aducă inovații în procesele și ordinea organizaționale” (Cooperider și Withney, 2000, 146).

Abandonarea „paradigmei deficienței” ne ajută să evităm consecințele negative și constrângerile abordării centrate pe problemă, care accentuează deficiențele identificate: „În mod tradițional, izolăm o problemă, o diagnosticăm și găsim o soluție, dar din nefericire un efect al acestei abordări este că amplificăm problemele și le menținem” (Cocs, 1998, 1).

Centrarea pe problemă este o abordare conservatoare și limitativă în ceea ce privește „capacitatea de generare” pentru că „oamenii învață să facă ceea ce este posibil, real, și mai puțin să cerceteze creativ posibilitățile” (Barett, 1995, 37). Operarea cu cadrele mentale specifice paradigmei rezolvării problemei conduce la conservarea acesteia. Unii autori iau în considerare aspectele etice ale centrării pe problemă, afirmând că „abordarea centrată pe problemă în managementul schimbării determină oamenii să se simtă demoralizați și disperați în legătură cu viitorul lor sau al organizației” (Whitney, 1998, 2). Și aceasta pentru că cercetarea problemei conține în sine generarea culpabilității, prin dorința de a stabili cauzele problemei; din acest punct de vedere, organizația trebuie să respecte niște standarde prestabilite, iar problema reprezintă un rezultat al încălcării acestora. Rezolvarea problemei înseamnă alinierea la standarde sau stabilirea unor noi sisteme de referință.

Descrierea intervenției „jumătatea plină”

„Jumătatea plină” poate fi considerată o intervenție de tip experimental prin care am urmărit să identificăm modul cum poate modifica ancheta apreciativă mediul organizațional. Ancheta apreciativă a fost aplicată într-o organizație cu șapte membri, a presupus parcurgerea ciclului 4-D, privind organizarea și desfășurarea anchetei apreciative și a urmărit să măsoare cum se modifică structura percepției factorilor motivaționali din organizație. Variabila independentă introdusă în „jumătatea plină” a fost reconstruirea prin consens a definițiilor și interpretărilor privind motivația în cadrul organizației. Pentru a putea măsura modificările survenite în ceea ce privește percepția satisfacerii nevoilor, a fost aplicat un chestionar personalului din organizație, în două momente diferite: înainte de începerea intervenției și la o săptămână după terminarea acesteia. Cercetarea de tip intervenție apreciativă s-a desfășurat timp de o lună și a parcurs mai multe stadii:

- aplicarea chestionarului pentru măsurarea structurii motivației inițiale și percepția satisfacerii nevoilor;
- elaborarea unui ghid de interviu cu o serie de întrebări destinate identificării „istoriilor” personale ale membrilor;
- distribuirea ghidului de întrebări tuturor membrilor și solicitarea lor pentru completarea întrebărilor în manieră apreciativă;
- culegerea datelor de la subiecți și interpretarea acestora;
- organizarea unor focus-grupuri în care agentul intervenției a fost moderatorul;
- aplicarea chestionarului după o săptămână de la finalizarea anchetei apreciative pentru măsurarea structurii motivației inițiale și percepției satisfacerii nevoilor.

Ipoteze de lucru

1. Motivația este dependentă de modul în care oamenii interpretează diferite situații, evenimente din mediul organizațional.

2. Motivația poate fi modificată printr-o abordare apreciativă a evenimentelor, prin reinterpretația acestora.

3. Reconstrucția organizațională este un proces care se poate realiza într-o perioadă relativ scurtă de timp.

4. Organizația studiată evoluează în direcția în care este cercetată.

Perspective metodologice

Pentru culegerea datelor au fost folosite chestionarul și focus grupul. Ca tehnici de intervenție au fost utilizate focus grupul și ancheta apreciativă. Focus grupul a fost organizat și pentru a introduce intervenția, ca formă de construcție colectivă a interpretărilor. În ancheta apreciativă folosită, tehnicile de culegere a datelor reprezintă totodată și tehnici de intervenție, ca formă de construcție colectivă a interpretărilor colective.

Chestionarul

Am folosit chestionarul pentru a surprinde opiniile angajaților cu privire la nevoile personale și la modul cum sunt acestea satisfăcute în cadrul organizației. S-a utilizat o scală de atitudine care a cuprins un set de 20 întrebări închise, câte patru pentru fiecare categorie de nevoi, cu 7 grade de apreciere (acord total, acord, acord parțial, nu știu, dezacord parțial, dezacord, dezacord total). Chestionarul este o adaptare a testului de evaluare a motivației (Gordon, 1991, 175-176).

Chestionarul a fost autoadministrat deoarece nivelul de pregătire și instruire a personalului este ridicat. Cu excepția

unei persoane din serviciul administrativ, toate celelalte au studii superioare de specialitate.

Ordinea întrebărilor a fost aleatorie, tocmai pentru a evita influențarea răspunsurilor din cauza modului de aplicare a chestionarului. Aplicarea chestionarului a constituit o bază de analiză utilă din punct de vedere al măsurării diferențelor dintre cele două momente: înainte și după intervenție.

Focus grupul

Interviul de tip focus grup este un interviu de grup focalizat pe tema motivației în mediul organizațional, a fost condus de un moderator și face parte din categoria tehnicilor calitative de culegere a datelor pentru analiza percepțiilor, a motivațiilor, sentimentelor, nevoilor și opiniilor oamenilor (Iluț, 1997). Această tehnică a fost folosită ca o discuție de grup planificată, organizată pentru obținerea percepțiilor legate de motivația personalului și desfășurată într-un mediu permisiv; discuția a fost relaxată, plăcută pentru toți participanții. Aceștia și-au împărtășit ideile și percepțiile, s-au influențat reciproc, răspunzând ideilor și comentariilor celorlalți.

Ghidul de interviu cuprinde o suită de întrebări prezentate într-o succesiune logică, de tip pâlnie (întrebările formulate au urmat drumul de la general la foarte specific), ceea ce a permis acoperirea tuturor obiectivelor stabilite și culegerea unui volum de informații suficient de mare pentru analiză și obținerea unor date amănunțite legate de tema studiată. Interviul este de tip apreciativ și cuprinde întrebări de genul: Ce este cel mai bine? Ce ar trebui să fie? Ce ar putea fi? Ce trebuie făcut?

Aplicarea anchetei apreciative în experimentul „jumătatea plină”

După aplicarea chestionarului, prin care am urmărit obținerea percepțiilor față de satisfacerea nevoilor, toți membrii echipei au primit un ghid de interviu cu o listă de întrebări, pentru a avea timp să identifice situațiile de succes. Întâlnirea pentru organizarea primului focus-grup (*Discovery*) a fost stabilită în săptămâna următoare. Focus grupul a durat aproximativ două ore și au fost utilizate următoarele întrebări:

1. Privind în urmă la experiența pe care o ai în cadrul organizației, te rog să-ți aduci aminte de timpul în care te-ai simțit cel mai activ(ă), cel mai împlinit(ă) și cel mai stimulat(ă)?
2. Ce anume te-a stimulat?
3. Cine a mai fost implicat?
4. Descrie ce simți acum despre aceasta.
5. Te rog să descrii unele lucruri pe care le apreciezi foarte mult, lucruri despre tine, despre ceea ce lucrezi și despre organizație.
6. Fără a fi modestă ce apreciezi cel mai mult la tine ca persoană și ca membru al organizației?
7. Când te simți cel mai bine în munca ta?
8. Ce sarcini apreciezi cel mai mult în munca ta?
9. Ce apreciezi cel mai mult la organizația în care lucrezi?
10. Care este cel mai important lucru cu care a contribuit organizația în viața ta?
11. Care este cel mai important lucru cu care a contribuit organizația în comunitate?
12. Care sunt calitățile și competențele tale care au contribuit la dezvoltarea organizației?

13. Te rog să dai câteva exemple ale experiențelor tale care au condus la dezvoltarea organizației.

14. Ce anume apreciezi cel mai mult la colegii tăi? Te rog să precizezi pentru fiecare coleg în parte.

După ce am descoperit experiențele pozitive și istoriile semnificative despre situațiile motivante, am organizat un al doilea focus grup, după o săptămână, pentru a trece la următoarea etapă, *Dream*. În această întâlnire au fost create imagini ale viitorului prin care oamenii au recreat condițiile care au dus la succese văzute din perspectiva nevoilor: de bază, de securitate, de apartenență, de stimă și de autoactualizare. Din analiza datelor a reieșit faptul că atenția membrilor echipei a fost concentrată în special pe nevoia de securitate. Ei au identificat o serie de succese, de momente în care s-au simțit cel mai bine în strânsă relație cu nevoia de securitate. Acest lucru a confirmat datele obținute prin aplicarea chestionarului; în urma analizei datelor se poate observa că nevoia de securitate este percepută ca fiind cel mai puțin satisfăcută.

„Îmi place ceea ce fac și mă simt bine când reușesc să rezolv un caz mai dificil sau când văd în ochii clientului acel «ceva» care nu se exprimă niciodată în cuvinte; este o mulțumire sufletească ce compensează alte situații mai puțin plăcute legate de clienții cu care lucrăm. Mi-a plăcut foarte mult perioada în care eram o echipă mare, aveam finanțare pe mai mulți ani și lucrurile erau foarte sigure.”

„Momentele cele mai active, cele în care m-am simțit cel mai împlinit, au fost atunci când aveam fonduri pentru un program costisitor, asistență maternală, și care a fost ceva inovativ. Era tot timpul dificil să obținem aprobarea comisiei pentru protecția copilului în vederea plasamentului acestuia în asistență maternală, dar mă simțeam în siguranță pentru că

știam că facem ceva bun și puteam controla calitatea serviciilor oferite; asistenții maternali erau plătiți de noi și erau responsabilizați de noi. E foarte important să te simți în siguranță, și în acea perioadă mă simțeam așa...”

„Perioada în care aveam fonduri pentru derularea unor programe noi a fost pentru mine una dintre cele mai pline de satisfacții. Fondurile erau suficiente pentru a organiza activități, pentru a fi permanent dinamici și activi. Îmi aduc aminte de acel sentiment de securitate dat de faptul că aveam o finanțare sigură pe o perioadă mai mare de timp...”

Întrebările folosite în cadrul focus grupului nu au fost direcționate spre nevoia de securitate, dar din procesul de descoperire a momentelor pozitive au fost sesizate o parte ce făceau referire la nevoia de securitate. După analiza datelor, a fost organizat un al doilea focus grup cu scopul de a construi prin dialog proiecția unui viitor dorit, exprimat apreciativ prin „propoziții provocative”, afirmate la timpul prezent, ca și cum ar exista. Senturile acestora au fost „negociate” între membrii organizației pentru a încuraja participarea la această construcție. Ele nu reprezintă punctul de vedere al managementului organizației, ci rezultatul construcției tuturor membrilor, indiferent de poziție, care au „voci egale”, în sensul dialogului ce reduce asimetria puterii. Aceste propoziții provocative reprezintă o viziune comună, colectivă, și nu un rezultat al acceptării. În această etapă, propozițiile provocative au fost următoarele:

1. Suntem o organizație ce are suficiente resurse pentru a desfășura programe sociale inovative (se referă la nevoia de securitate).

2. Suntem o echipă capabilă să atragă fonduri și avem o stabilitate pe termen lung (se referă la nevoia de securitate și apartenență).

3. Suntem o echipă cu planuri de viitor, cu resurse proprii pe termen lung care asigură dezvoltarea organizației (se referă la securitate și apartenență).

4. Șeful nu numai că este la curent cu activitatea și rezultatele echipei, dar cunoaște în detaliu activitatea și succesele fiecăruia în parte (se referă la stima de sine).

5. Ne simțim mulțumiți și bucueroși de mediul în care lucrăm și de oamenii pe care-i ajutăm prin activitatea noastră (se referă la autoactualizare și apartenență).

6. Lucrăm într-o relație de colaborare cu autoritățile publice și cu organizațiile din domeniul asistenței sociale (se referă la autoactualizare).

7. Înțelegem misiunea organizației și lucrăm pentru oferirea unor servicii de calitate tuturor clienților noștri (se referă la autoactualizare și stimă de sine).

8. Suntem cunoscuți pentru capacitatea noastră de a ne mobiliza și de a răspunde solicitărilor venite din partea clienților și a beneficiarilor (se referă la stima de sine).

9. Ne recunoaștem unul altuia calitățile unice și deosebite, care sunt contribuția fiecăruia la succesul organizației (se referă la stima de sine și apartenență).

10. Suntem o echipă interesată permanent de optimizarea serviciilor printr-o atitudine flexibilă, dinamică și proactivă (se referă la autoactualizare și apartenență).

După proiectarea viitorului și construirea unei imagini complexe, comună tuturor membrilor organizației, a fost organizat un al treilea focus grup (*Design*) pentru a realiza planurile specifice necesare ca propozițiile provocative să devină realitate. Întrebările puse în cadrul întâlnirii au fost:

1. Ce planuri putem construi pentru a ajunge la viziunea pe care am construit-o?

2. Ce practici trebuie să promovăm în spiritul propozițiilor dezvoltate?

3. Ce structuri trebuie să dezvoltăm pentru a ajunge acolo unde ne-am propus?

Rezultatele procesului de construcție a planului (*Design*) au cuprins elemente legate de structură, procese și practici.

Elementele-cheie ale planului (identificate de membri):

1. mobilizarea echipei pentru identificarea unor potențiali finanțatori, evaluarea nevoilor comunității și elaborarea propunerilor de finanțare;

2. activitatea de supervizare – ședințe individuale pentru supervizarea de caz și supervizarea de grup;

3. flexibilitate în evaluarea nevoilor clienților – adaptarea permanentă a instrumentelor de evaluare a nevoilor și implicarea clienților în designul intervenției;

4. organizarea unor întâlniri periodice cu reprezentanți ai organizațiilor guvernamentale și nonguvernamentale pentru a întări parteneriatele dezvoltate și pentru a stabili noi colaborări;

5. menținerea bazei materiale într-o stare bună de funcționare și la nivelul cerințelor de mediu;

6. comunicare permanentă a succeseilor în cadrul echipei;

7. folosirea abilităților și a competențelor personalului în activitățile organizației;

8. păstrarea tipului de contract de muncă al tuturor angajaților;

9. participarea la programe de instruire atât ca formatori, cât și ca participanți.

Analiza datelor obținute în cadrul experimentului

Intervenția de tip apreciativ, condusă după principiile anchetei apreciative (Cojocaru, 2003a, 203-208), a însemnat o modificare a modului în care percep subiecții motivația și satisfacerea nevoilor; chiar

dacă nu au fost operate alte variabile independente, se observă o modificare generată doar de reinterprețările personale prezentate și negociate în cadrul grupului. În timpul situației experimentale nu au fost introduse alte variabile independente, cum ar fi modificări ale dotării, ale salariului, prime, facilități etc.

Din punctul nostru de vedere, putem face următoarele constatări:

1. Abordarea apreciativă a experiențelor personale în cadrul organizației conduce la modificări în ceea ce privește motivația, văzută prin prisma teoriei nevoilor. Motivația se referă la ideile, credințele, interesele, cunoștințele, obișnuințele ce determină comportamentul uman și direcționează acest comportament spre un anumit obiectiv și cum anume este susținut acest comportament, inclusiv din perspectiva percepției satisfacerii nevoilor. După cum se poate vedea în tabelul 1 (Scala de măsurare a satisfacerii nevoilor – la începutul intervenției) și tabelul 2 (Scala de măsurare a satisfacerii nevoilor – după finalizarea intervenției), fiecare membru al organizației a înregistrat o scădere a scorurilor legate de nevoia de securitate. Cu cât scorul este mai mic, cu atât oamenii percep că nevoia este mai satisfăcută. Scorul maxim ce poate fi exprimat pentru fiecare tip de nevoie este 12. Prin schimbarea percepției se schimbă însăși realitatea, de aceea, pentru a schimba mediul organizațional, trebuie să schimbăm modul în care percep oamenii motivația, implicit satisfacerea nevoilor.

2. La nivelul organizației, scorurile obținute înaintea intervenției arată că nevoia de bază a fost percepută de către subiecți ca fiind cel mai satisfăcută (cel mai mic scor 28), iar cel mai puțin satisfăcută este nevoia de securitate (scor 63). După finalizarea intervenției apreciative se observă că nevoia de autoactualizare (scor 25) este

Tabelul 1. Scala de măsurare a percepției satisfacerii nevoilor (la începutul intervenției)

Subiecți	Autoactualizare	Stimă	Securitate	Apartenență	Nevoi de bază
Subiectul 1	4	7	10	8	4
Subiectul 2	6	2	11	9	5
Subiectul 3	6	5	8	6	6
Subiectul 4	5	6	9	8	4
Subiectul 5	7	8	9	9	3
Subiectul 6	4	7	7	6	4
Subiectul 7	6	9	9	7	2
Total	38	44	63	53	28

Tabelul 2. Scala de măsurare a percepției satisfacerii nevoilor (după finalizarea intervenției)

Subiecți	Autoactualizare	Stimă	Securitate	Apartenență	Nevoi de bază
Subiectul 1	3	6	6	6	4
Subiectul 2	4	4	6	8	4
Subiectul 3	2	5	5	8	5
Subiectul 4	3	5	5	5	4
Subiectul 5	4	7	6	6	3
Subiectul 6	4	5	4	6	4
Subiectul 7	5	6	7	5	2
Total	25	38	43	44	26

pe primul loc, iar nevoia de apartenență a rămas pe ultimul loc, chiar dacă a înregistrat o scădere semnificativă (de la un scor 53, la un scor 44) (vezi tabelul 3).

3. Interesant este că cea mai mare evoluție a percepției a înregistrat-o nevoia de securitate, percepută la începutul intervenției apreciative ca fiind cel mai puțin satisfăcută (scorul a scăzut de la 63 la 43 după intervenție). În timpul intervenției ne-am concentrat asupra acestei nevoi prin întrebări specifice.

4. Schimbarea ordinii nevoilor percepute ca fiind satisfăcute după intervenție ne arată că nevoile au fost interpretate ca

fiind mai satisfăcute după realizarea intervenției; ele au înregistrat o scădere a scorului (vezi tabelul nr. 4.), iar nevoia de securitate, pe care am urmărit-o în primul rând, a fost percepută ca fiind mai satisfăcută datorită faptului că membrii organizației au participat la elaborarea unui plan în care fiecare avea o responsabilitate precisă în identificarea finanțatorilor, evaluarea nevoilor din comunitate și elaborarea propunerilor de finanțare.

5. Chiar dacă nu au fost operate alte modificări ale unor variabile ce ar putea determina percepția nevoilor ca fiind mai satisfăcute (măriri de salariu, câștigarea

Tabelul 3. Evoluția percepției satisfacerii nevoilor la nivelul organizației (înainte și după intervenție)

Momentul măsurării	Autoactualizare	Stimă	Securitate	Apartenență	Nevoi de bază
La începutul intervenției	38	44	63	53	28
După terminarea intervenției	25	38	43	44	26

unei finanțări pentru un proiect nou, achiziționarea unui echipament nou, organizarea unor întâlniri de socializare, a unor programe de construire a echipei), se observă o evoluție pozitivă a modului în care oamenii au interpretat satisfacerea acestor nevoi (vezi figura 1). Acest lucru demonstrează faptul că realitatea organizațională este în primul rând o construcție socială a membrilor care o compun.

6. Observăm că sistemul de valori și credințe ale unei organizații sunt dependente de membrii săi. Sistemul organizației pe care am studiat-o și asupra căreia am intervenit prin ancheta apreciativă a înregistrat o nouă arhitectură, datorată

interacțiunilor dintre membrii săi. Se observă cum percepția satisfacerii nevoilor de autoactualizare a fost considerată de către membrii organizației ca fiind cel mai satisfăcută, iar nevoia de securitate a fost percepută ca fiind mai puțin satisfăcută.

7. Interpretările și reinterpretările apreciative despre diferite evenimente care au loc în mediul organizațional au o influență sesizabilă în creșterea motivației personalului, și aceasta datorită implicării lui în construirea unei viziuni comune, stabilirii unui plan în care fiecare este o voce în organizație, dezvoltării atașamentului și sentimentului de proprietate față de planurile elaborate.

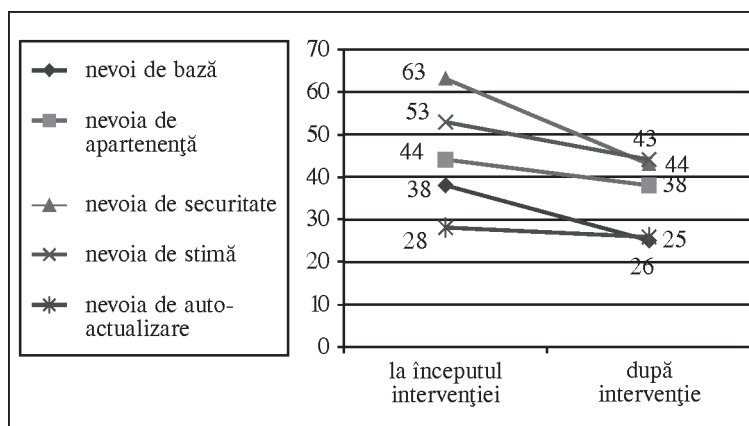


Fig. 1. Evoluția percepției satisfacerii nevoilor la nivelul organizației (înainte și după intervenție)

Tabelul 4. Evoluția ierarhiei nevoilor în funcție de percepția satisfacerii acestora

Rangul	Ierarhia nevoilor în funcție de satisfacerea acestora la începutul intervenției	Ierarhia nevoilor în funcție de satisfacerea acestora la finalul intervenției
1	Nevoi de bază	Autoactualizare
2	Autoactualizare	Nevoi de bază
3	Stimă	Stimă
4	Apartenență	Securitate
5	Securitate	Apartenență

Rolul interpretărilor despre organizație

În două dintre întâlnirile cu practicienii din domeniul asistenței sociale am rugat participanții (două serii de câte 30 de persoane), care reprezentau diferite instituții publice și private să noteze într-un timp limitat (4 minute) pe o foaie de hârtie 15 adjective legate de organizația din care fac parte. Cei în cauză au notat trei categorii de adjective, pornind de la afirmația „Organizația mea este...” :

a) adjective negative, critice sau ostile : dezinteresată, închisă, rigidă, conformistă, haotică, autoritară, săracă, nemotivantă, sordidă, dezorganizată, haotică, nevalorizantă, pesimistă, neimplicată, conflictuală, ineficientă, neprofesionistă, delăsătoare, înceată, hiperburocratică, neinteresată de oameni etc.

b) adjective neutre din punctul de vedere al încărcăturii emoționale : interesantă, sistematizată, obiectivă, necesară, medie, profesionistă, mulțumitoare etc.

c) adjective pozitive, afirmative, aprobatoare : novatoare, echilibrată, utilă, activă, înțeleaptă, primitoare, productivă, dinamică, flexibilă, transparentă, receptivă etc.

Cele două grupuri aveau în componență manageri, asistenți sociali, psihologi etc. și s-au constituit ca două grupuri experimentale (tabelul 5).

Tabelul 5. Structura grupurilor experimentale în funcție de apartenența membrilor

Apartenența	Grupul 1	Grupul 2
Numărul total	30	30
Din organizații de stat	14	13
Din organizații private	16	17

Din punctul de vedere al apartenenței participanților la mediul organizațional public/privat, putem aprecia că cele două grupuri erau similare. Primului grup i s-a cerut să noteze adjectivele, fără ca cercetătorul să facă vreo precizare sau o introducere legată de abordarea apreciativă, iar celui de-al doilea grup i s-a prezentat inițial, într-o manieră generală, ce înseamnă abordarea apreciativă în asistența socială. Rezultatele au fost următoarele :

Tabelul 6. Repartiția percepțiilor pe cele două grupuri experimentale

Adjective	Grupul 1	Grupul 2
Numărul total de variante	450	450
Adjective negative (%)	76,7	43,3
Adjective neutre (%)	10,0	29,3
Adjective pozitive (%)	13,3	27,4
Total	100 %	100 %

Din punctul de vedere al apartenenței participanților la mediul organizațional public/privat, rezultatele obținute le putem organiza într-un tabel de forma :

Tabelul 7. Evoluția percepțiilor în cele două grupuri în funcție de apartenența membrilor la organizații

Lista adjectivelor	Organizații guvernamentale		Organizații nonguvernamentale	
	Grupul 1	Grupul 2	Grupul 1	Grupul 2
Adjective negative (%)	85,2	43,6	69,2	43,1
Adjective neutre (%)	9,0	33,3	10,8	26,3
Adjective pozitive (%)	5,8	23,1	20,0	30,6

Observații privind studiul atitudinilor față de organizații

1. În general, oamenii au înclinația să gândească negativ despre organizațiile din care fac parte (76,7% dintre adjectivele exprimate de subiecți au caracterizat negativ organizațiile în care lucrează), aprecierile pozitive obținând un scor mai redus (13,3%) (vezi tabelul 6: Repartiția percepțiilor pe cele două grupuri experimentale).

2. Experimentul realizat de noi ne oferă suficiente elemente pentru a fi optimiști în ceea ce privește posibilitatea schimbării percepțiilor negative despre organizație; în cadrul grupului 2, influențat de o prezentare generală a abordării apreciative în asistența socială, valoarea percepțiilor negative față de organizație a fost simțitor mai redusă (43,3% dintre adjectivele exprimate), iar percepțiile pozitive au fost la o valoare dublă față de primul grup (27,4% față de 13,3% în primul grup) (vezi tabelul 6: Repartiția percepțiilor pe cele două grupuri experimentale).

3. Multe dintre percepțiile negative ale primului grup sunt transformate în percepții neutre din punct de vedere afectiv; astfel, în grupul 1, percepțiile neutre ocupau 10,0% din total, iar în grupul 2 au crescut la 29,3%; (vezi tabelul 6:

Repartiția percepțiilor pe cele două grupuri experimentale).

4. Angajații sistemului guvernamental utilizează mai mult adjective negative pentru a descrie mediul în care lucrează (85,2% din total) și foarte puține adjective pozitive (5,8%); (vezi tabelul 7: Evoluția percepțiilor în cele două grupuri în funcție de apartenența membrilor la organizații).

5. Adjectivele pozitive exprimate de reprezentanții sistemului guvernamental aparțin în special persoanelor care ocupă poziții mai bine valorizate social (șefi de compartimente, șefi de servicii, manageri etc.).

6. Schimbarea atitudinii față de organizație s-a petrecut rapid, mai ales datorită faptului că a fost direcționată spre aspectele pozitive, declanșate prin introducerea făcută despre metodele apreciative în asistența socială; astfel, reprezentanții instituțiilor guvernamentale din cel de-al doilea grup au redus aproape la jumătate numărul adjectivelor negative față de organizațiile în care lucrează; aprecierile pozitive au crescut de aproape patru ori, ajungând la o valoare de 23,1 % din total. Aprecierile neutre în atitudinile reprezentanților organizațiilor guvernamentale au crescut și ele mai mult de trei ori (de la 9 la 33,3%) (vezi figura 2: Evoluția

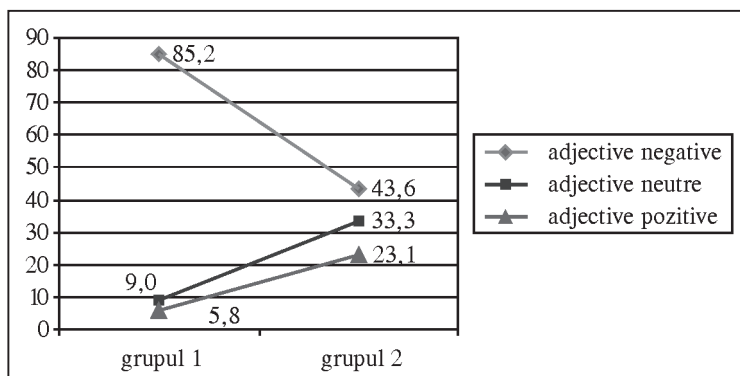


Fig. 2. Evoluția percepțiilor față de organizație în organizațiile guvernamentale

percepțiilor față de organizație în organizațiile guvernamentale).

7. Reprezentanții organizațiilor nonguvernamentale au o percepție pozitivă, apreciativă față de organizațiile în care lucrează (20,0% au aprecieri pozitive, față de 5,8% în sistemul guvernamental) (vezi tabelul 7: Evoluția percepțiilor în cele două grupuri în funcție de apartenența membrilor la organizații).

8. Totuși, și în sistemul nonguvernamental, dominantă este tot percepția negativă, chiar dacă într-o măsură mai mică decât în sistemul guvernamental (69,2% percepții negative, față de 85,2% în sistemul guvernamental) (vezi tabelul 7: Evoluția percepțiilor în cele două grupuri în funcție de apartenența membrilor la organizații).

9. Și în sistemul nonguvernamental se poate observa schimbarea atitudinii față de organizație în urma experimentului; astfel, atitudinile negative au scăzut de la 69,2 la 43,1%, cele pozitive au crescut de la 20,0% la 30,6%, iar cele neutre de la 10,8 la 26,3%; (vezi figura 3: Evoluția percepțiilor față de organizație în organizațiile nonguvernamentale).

10. Chiar dacă a fost un experiment simplu, variabilele dependente luate în considerare argumentează posibilitatea schimbării interpretării pe care o au indivizii față de organizațiile din care fac parte, mai ales în urma unei influențe exterioare apreciative.

Concluzii

1. Ancheta apreciativă este o formă a cercetării-acțiune care se fundamentează pe principiile construcționismului social și reprezintă o tehnică de cercetare-intervenție ce folosește viziunea apreciativă, putând fi aplicată pentru schimbarea mediului organizațional.

2. Orice organizație poate fi interpretată ca un text, iar ancheta apreciativă ne ajută să realizăm o reinterpretare colectivă, comună a organizației, care se construiește în cadrul procesului de negociere a interpretărilor individuale.

3. Pentru a realiza o schimbare a organizației, care este văzută ca o construcție și reconstrucție permanentă generată de ideile, credințele, intențiile membrilor săi,

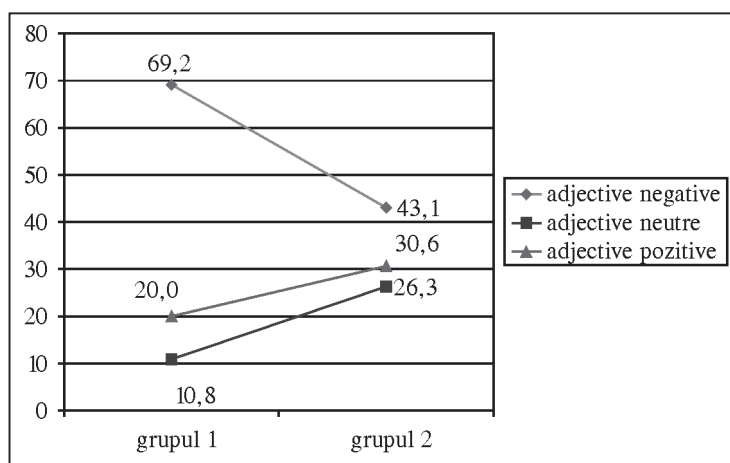


Fig. 3. Evoluția percepțiilor față de organizație în organizațiile nonguvernamentale

trebuie să schimbăm aceste idei, credințe, intenții ale oamenilor din cadrul organizației.

4. Ancheta apreciativă propune un model inovator al schimbării pentru că abandonează „paradigma deficienței”, utilizează de cercetarea-acțiune – prin revalorizarea experiențelor pozitive ale membrilor unei organizații și amplificarea acestora, pentru atingerea obiectivelor.

5. Ancheta apreciativă nu omite problemele cu care se confruntă o organizație, dar le abandonează în favoarea experiențelor pozitive, pentru a obține o schimbare în sensul dorit.

6. Schimbările produse în organizație prin utilizarea anchetei apreciative pot fi sesizate într-un timp relativ scurt și au un impact la nivelul întregii organizații.

7. Ancheta apreciativă poate fi folosită în dezvoltarea organizațională a instituțiilor de asistență socială, și nu numai, pentru introducerea unor inovații sociale construite prin dialog și consens. Ancheta apreciativă nu caută soluții la probleme (cum face cercetarea-acțiune), ci reconstruiește arhitectura organizațională.

8. Limbajul reprezintă un artefact social, nu doar o oglindă a realității, și participă la trasarea hărții care precede viitorul (ghidează construirea viitorului organizației).

9. Unele organizații sunt văzute ca ineficiente, birocratice și din cauza interpretărilor membrilor săi. Practicile din organizații reflectă interpretarea pe care o dau oamenii acestor organizații.

10. Strategiile organizațiilor guvernamentale sunt construite de un număr restrâns de membri din aceste instituții și nu reușesc să formeze „sentimentul de proprietate” în mintea oamenilor care lucrează pentru a le îndeplini. Ele sunt percepute ca exterioare organizației.

11. Misiunea unei organizații poate constitui un motor al orientării acesteia, un sens, o sursă pentru stabilirea obiectivelor și realizarea acestora.

12. Motivația personalului este dependentă de modul în care interpretează oamenii diferite situații și evenimente din interacțiunile lor în mediul organizațional.

13. Motivația poate fi modificată printr-o abordare apreciativă a evenimentelor, prin reinterprețarea acestora.

14. Organizația studiată evoluează în direcția în care este cercetată, iar formularea întrebărilor direcționează sensul de evoluție a organizației.

15. Oamenii au în general o percepție negativă față de organizație, și nu numai, care se reflectă în afirmațiile pe care le fac despre aceasta.

16. Interpretările negative în mediul organizațional public sunt mai frecvente decât în cel privat, ca un rezultat al stilului managerial, de comunicare și de valorizare a individului.

17. Cultivarea percepțiilor apreciative (descoperirea, înțelegerea și amplificarea acestora) conduce la o schimbare reală în mediul organizațional, pentru că prin aceasta se modifică sistemul interacțiunilor din organizație.

Bibliografie

- Barett, F. (1995). Creating appreciative learning culture, *Organizațional Dynamics*, 24 (2), 36-49.
- Brueggemann, W.G. (1996). *The Practice of Macro Social Work*. Chicago, IL: Nelson Hall Publishers.
- Bushe, G.R. (1995). Advances in appreciative inquiry as an organizational development intervention. *Organization Development Journal*, 13 (3), 14-22.
- Bushe, G.R. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. În D.L. Cooperrider, P. Sorensen, D. Withney și T. Yeager, *Appreciative inquiry. An emerging direction for organization development*. Champaign, IL: Stipes.

- Cazacu, A. și Bădescu, I. (1981). *Metode și tehnici de cercetare sociologică. Ghid pentru lucrări aplicative*. București: Universitatea București.
- Chelcea, S. (1982). *Experimentul în psihosociologie*. București: Editura Științifică și Enciclopedică.
- Chelcea, S., Mărginean, I. și Cauc, I. (1998). *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*. Deva: Editura Destin.
- Cojocaru, D. (2003a). Ancheta apreciativă – formă a cercetării-acțiune în schimbarea socială. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 2, 203-208.
- Cojocaru, D. (2003b). Repere ale cercetării prin metoda studiului de caz. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 3, 339-344.
- Cojocaru, D. (2004). Cercetarea centrată pe acțiune. Argumente epistemologice și strategii metodologice. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 4, 509-515.
- Cojocaru, Șt. (2003). Proiectarea socială ca metodă de introducere a inovației sociale. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 3, 364-370.
- Cojocaru, Șt. (2003a). *Elaborarea proiectelor*. Iași: Editura Expert Projects.
- Cojocaru, Șt. (2003b). Vulnerabilitate și intervenție socială. În George Neamțu (coord.). *Tratat de asistență socială*. Iași: Editura Polirom.
- Cooperrider, D.L., Sorensen, P., Withney, D. și Yeager, T. (2001). *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development*. Champaign, IL: Stipes.
- Cooperrider, D.L. și Srivatsva, S. (1987). Appreciative inquiry in organization life in research. *Organizational Change and Development*, 1, 124-148.
- Cooperrider, D.L. și Srivatsva, S. (1994). Appreciative inquiry: An alternative to problem solving. În W. French, C. Bell și R.A. Zawachi (eds.). *Organizational development and transformation* (pp. 207-208). Boston: Irwin.
- Cooperrider, D.L. și Withney, D. (2000). *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change*. Champaign, IL: Stipes.
- Elliott, C. (1999). *Locating the energy for change: An introduction to appreciative inquiry*. Winnipeg, Manitoba, Canada: International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Garber, K. (2004). Evaluarea calității serviciilor sociale. Metoda PASS și principiile sale. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 4, 481-489.
- Gergen, K.J. (1985). The social constructionism movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.
- Gordon, J.R. (1991). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Iluț, P. (1997). *Abordarea calitativă a socioumanului*. Iași: Editura Polirom.
- Mărginean, I. (1982). *Măsurarea în sociologie*. București: Editura Științifică și Enciclopedică.
- Mărginean, I. (2000). *Proiectarea cercetării sociologice*. Iași: Editura Polirom.
- Miftode, V. (2003). *Tratat de metodologie sociologică*. Iași: Editura Lumen.
- Miftode, V. (2004). Metodologia cercetării calitative a fenomenelor sociale. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 5, 612-624.
- Mihu, A. (1973). *ABC-ul investigației sociologice*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
- Mucchielli, A. (coord.). (2002). *Dicționar al metodelor calitative în științele umane și sociale*. Iași: Editura Polirom.
- Murrell, K.L. (2001). Book review of appreciative inquiry: *Change at the speed of imagination*, by J.M. Watkins and B. Mohr. *Organization Development Journal*, 19 (3), 92-93.
- Norum, K.E. (2001). Appreciative design. *System Research and Behavioral Science*, 18, 323-333.
- Rotariu, T. și Iluț, P. (1997). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*. Iași: Editura Polirom.
- Rubin, A. și Babbie, E. (1989). *Research methods for social work*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Saleebey, D. (1992). *The strengths perspective in social work practice*. New York: Longman.
- Sandu, A. (2004). *Asistență și intervenție socială*. Iași: Editura Lumen.
- Sullivan, Th.J. și Thompson, K.S. (1988). *Introduction to Social Problems*. New York: Macmillan.

- Vlăsceanu, L. (1986). *Metodologia cercetării sociale. Metode și tehnici*. București : Editura Științifică și Enciclopedică.
- Vlăsceanu, M. (1993). *Psihologia organizațiilor și conducerii*. București : Editura Paideia.
- Weil, M. (1985). Key components in providing efficient and effective services. În M. Weil și J. Karls. *Case management in human service practice*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Zamfir, C. (1999). *Spre o paradigmă a gândirii sociologice*. Iași : Editura Cantes.
- Zamfir, C. și Vlăsceanu, L. (coord.). (1993). *Dicționar de sociologie*. București : Editura Babel.

Abstract

In this article, the principles of appreciative inquiry are used in order to mediate the organisational relationships. Using the constructionism theory, the article describes and analyses the power of individual interpretations in constructing the organisational practices. The paper draws on the process that appreciative inquiry perspective works for rebuilding the social relationships in one NGO. Its main contribution is showing how appreciative perspectives can be used for organisational development by dropping out of the deficiency paradigm.

Primit la redacție : mai 2005