

## Revista Românească pentru Educație Multidimensională

Romanian Journal for Multidimensional Education

ISSN: 2066 – 7329 (print), ISSN: 2067 – 9270 (electronic)

Coverd in: Index Copernicus, Ideas. RePeC, EconPapers, Socionet, Ulrich  
Pro Quest, Cabel, SSRN, Appreciative Inquiry Commons, Journalseek, Scipio,  
EBSCO

---

### Appreciative Management – A Management based on Excellence

*Simona PONEA*

Revista Românească pentru Educație Multidimensională, 2010, Year 2, No. 3,  
April, pp: 37-50

The online version of this article can be found at:

<http://revistaromaneasca.ro>

---

Published by:

Lumen Publishing House

On behalf of:

Lumen Research Center in Social and Humanistic Sciences

## **Appreciative Management – A Management based on Excellence**

**[Managementul Appreciativ – Un management de  
exelență]**

**Simona PONEA<sup>1</sup>**

### **Abstract**

Appreciative management support organizations, especially in the process of development of the human resources. Appreciative management considered as a management based on excellence, is based on the philosophy of appreciative inquiry. Any organization can apply this model starting with the process of recruitment. The process of employment requires each time a new beginning for the organization. New employees should be introduced carefully in the organizational culture and also must be provided with an comfortable environment. Appreciative management provide an innovative way of development of any organization. Is very important as well that the manager know how to apply among with this the process of peer education and also peer supervision.

### **Keywords:**

appreciative inquiry, peer education, peer supervision, appreciative management, management based on excellence, appreciative interview

---

<sup>1</sup> Simona Ponea – Researcher ar Lumen Research Center in Humanistic Sciences, Iași, Phone 0040 742 80 42 86, Email address [simonaponea@yahoo.com](mailto:simonaponea@yahoo.com)

## Introducere

Criza este o situație anormală, care poate apărea într-un mod inevitabil și care poate amenința în orice moment organizația. În viața de zi de zi întâlnim conceptul de „criză” în diverse medii, de la instituții publice sau private, din domeniul economic, social, educațional, cultural etc. până la mediul familial.

Ne propunem în această lucrare să analizăm procesul de criză ce poate fi întâlnit la nivel organizațional din perspectiva unui management de prevenire a crizei organizaționale, denumit în continuare *management apreciativ*.

De cele mai multe ori criza prezintă o serie de caracteristici precum (Soni, Scribd):

- Este o amenințare la adresa organizației
- Prezintă elementul de surpriză
- Necesită luarea de decizii în scurt timp

Suntem de părere că procesul de coordonare a unei organizații, în momentul în care aceasta trebuie să ofere „un răspuns” la criza ce se poate instala, poate fi preîntâmpinat prin aplicarea constantă a unui management „anticriză”, caracterizat de încrederea în resursele umane, de dezvoltarea continuă a unor strategii centrate pe performanță precum și prin crearea unui climat caracterizat de „parteneriatul organizațional”. Fiecare dintre aceste „processe” vor fi dezvoltate prin intermediul acestei lucrări ca elemente semnificative ale managementului apreciativ.

Conform studiilor de specialitate realizate la nivel internațional managementul de gestionare a crizelor au în vedere patru obiective (Scribd) după cum urmează:

- Reducerea nivelului de tensiune în timpul incidentului;
- Demonstrarea angajamentului corporativ și al expertizei
- Controlul fluxului de informații și acuratețea
- Gestionarea eficientă a resurselor umane, financiare și materiale

Considerăm că fiecare dintre aceste „processe” pot fi împiedicate prin aplicarea unui management de prevenire a crizei organizaționale. În acest sens vom avea în vedere punctarea unor elemente precum: managementul resurselor umane, managementul apreciativ, procesul de recrutare, interviul apreciativ, procesul de peer education, precum și cel de peer supervision.

O atenție deosebită vom acorda proceselor de angajare și de integrare a noilor angajați din perspectiva managementului apreciativ, modalitate prin care considerăm evitarea momentelor de criză ce pot apărea la nivel de organizație. Considerăm că aceste două momente sunt reprezentative atât pentru organizație

cât și pentru noul angajat în vederea stabilirii unei baze solide între cele două părți. Pentru o mai bună înțelegere a acestor procese din perspectiva apreciativă vom alterna elementele teoretice cu elemente de factură practică.

Atât conform literaturii de specialitate (Stanciu, 2001:43) cât și a practicii, managementul *resurselor umane* reprezintă un ansamblu complex de activități și atitudini dedicate utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al indivizilor și al societății în general. Stilul de management, atât aplicat la resurselor umane, cât și la nivelul celorlalte departamente din cadrul unei organizații este, sau ar trebui să fie, mereu în acord cu misiunea organizației, cu scopul, cu obiectivele ei precum și cu elementele de cultură organizațională care o definesc.

Asociația Lumen, pe care o vom utiliza ca exemplu în această lucrare, are ca misiune principală susținerea socială, individuală și culturală a individului. De asemenea obiectivele sale vizează dezvoltarea cercetării științifice și de excelență culturală, realizarea de programe de formare și informare a tinerilor. Prin programele sale Asociația Lumen a sprijin ascensiunea personală și a profesională a beneficiarilor direcți care au participat la diferitele programe desfășurate prin intermediul centrelor sale. Asociația Lumen derulează programe în domenii sociale, culturale, educaționale și de formare, precum și de susținere a individului în dezvoltarea sa centrată pe excelență și apreciere.

Misiunea și cultura unei organizații este trasată de fondatorii acesteia în cazul organizației private, și de legiuitor în cazul celei publice, și vizează realizarea unui obiectiv central, a unui ansamblu de idei și crezuri, a unei viziuni asupra viitorului, pe care organizația încearcă să o creeze și să o pună în aplicare. Definirea misiunii reprezintă corelarea scopurilor statutar declarate, în realizarea cărora organizația este angajată, pe care le urmărește prin programele și proiectele sale, și în realizarea cărora sunt direcționate majoritatea resurselor organizației (Sandu A, 2004).

În acest sens dorim să subliniem faptul că Asociația Lumen își desfășoară activitatea în acord cu specificul managementului apreciativ, management care poate fi utilizat și la nivel de prevenire a crizei organizaționale.

### **De la managementul clasic la managementul apreciativ**

Bennis (cf. Cojocaru M, 2003:5) definește managementul ca fiind acel proces care „presupune perseverență, devotament, integritate și cutezanță; disponibilitate și asumare a riscurilor, curiozitate, dăruire și dorința de a învăța mereu, mai cu seamă din greșeli și din dificultăți”.

Conceptul de *management apreciativ* este extras din practica metodelor apreciative (appreciative inquiry) introdusă pentru prima oară în literatura de specialitate de Cooperrider (1980). Acesta definește ancheta apreciativă ca fiind „o cercetare cotransformatoare a pozitivului dintre indivizi și organizații.

Ancheta apreciativă este o descoperire transformatoare a surselor generatoare de vitalitate a sistemelor vii în momentele lor de maximă eficiență și maximă capacitate creatoare în domeniul social, economic, uman. Ancheta apreciativă este o cale centrală bazată pe arta interogativă a punctelor tari a sistemului pentru a înțelege, anticipa și maximiza potențialul creativ. Este o mobilizarea a capacității interogative pe baza principiului întrebărilor necondiționat pozitive” (Cooperrider, 1999:3).

Termenul însuși de a aprecia, de a valoriza, ne direcționează pe latura pozitivă a procesului de dezvoltare, de afirmare a punctelor tari și a aspectelor pozitive, de transformare a amenințărilor în oportunități de dezvoltare.

Managementul apreciativ este acel stil de conducere bazat pe „inteligenta emoțională”. Autoarea Iulia Fodor (2009) afirmă că liderii (managerii) adevărați impresionează, trezesc pasiuni și stimulează tot ce e mai bun în oameni.

Managementul apreciativ utilizat în cadrul Asociației Lumen se bazează în primul rând pe resursele umane care există. Acestea sunt susținute continuu în dezvoltarea lor atât pe plan individual, cât și profesional. Un alt element important este dat de dezvoltarea resurselor umane în contextul cultural al organizației și alinierea credințelor proprii la misiunea acesteia, către dezvoltare socială, culturală și individuală

Ca elemente definitorii ale managementului apreciativ dorim în continuare să amintim o serie de principii (adaptate de cercetătorul Antonio Sandu:2009, după Bruce Barnard).

- Plasarea accentului pe realizările din cadrul organizației și valorizarea acestora, precum și identificarea și dezvoltarea continuă a elementelor de know how, tehnologii proprii;
- Valorizarea oportunităților strategice și identificarea de noi elemente de dezvoltare organizațională;
- Unicitatea produselor împreună cu punctele tari ale produselor și serviciilor oferite de organizație atât în relația cu propria organizația, cât și în legătură cu „actorii” din mediul extern organizației
- Expertiza socială și comunicațională existentă la nivelul organizației.
- Plasarea accentului pe inovativitatea
- Accentuarea practicilor de succes;
- Existența unor standarde de bună practică și a unui management al calității cu accent asupra analizei a celei mai bune soluții de dezvoltare la nivelul organizației, și a poveștilor de succes din interiorul acestora;
- Inteligența organizațională are în vedere existența unor strategii de dezvoltare organizațională bazată pe punctele tari ale organizației și existența unui set de valori necondiționat;
- Competențele fundamentale care vizează nucleul de competențe pragmatice și comunicaționale existent la nivelul organizației care o fac să funcționeze și îi constituie unicitatea;

- Aprecierea (Visioningul posibilităților de dezvoltare) - reprezintă sinteza viziunilor membrilor comunității cu privire la viitorul acesteia și a locului lor propriu în interiorul comunității;

- Sistem de norme valori și tradiții la care membrii comunității aderă și care-i constituie originalitatea și unicitatea;

- Capital uman cu accente asupra poveștilor de succes ale indivizilor și corelația acestora într-o poveste unică a comunității;

- Valori și performanțe ale indivizilor ce compun organizația, comunicarea și întraajutorarea, relațiile comunității cu celelalte comunități cu care coexistă în mediul social, responsabilitatea socială la nivelul comunității;

- Sistemul de cunoștințe și valori utilizat în practica socială a comunității cu accent asupra permisivității la nou, viziunii multiculturale și transculturale.

Considerăm aceste premise ca fiind definitorii managementului apreciativ prin plasarea tuturor strategiilor pe obținerea excelenței atât la nivel intern al organizației cât și în raport cu partenerii, beneficiarii și colaboratorii din mediul extern.

Raportat la procesul de prevenire a crizei organizaționale, suntem de părere că elementele caracteristice managementului apreciativ enunțate anterior, oferă organizației implementatoare oportunitatea de a preîntâmpina procesul ce poate afecta organizația din punct de vedere funcțional. Plasarea accentului pe elementele precum inovativitatea, valorizarea cunoștințelor, plasarea accentului pe „poveștile de succes” dezvoltate în cadrul organizației o susțin pe aceasta în anularea aproape totală a fenomenelor perturbatoare. Suntem de acord că managementul apreciativ nu poate preveni procese precum criza economică, însă poate „ajuta” organizația în dezvoltarea de servicii ce sunt necesare în astfel de perioade. Pe de altă parte elementul de valorizare continuu a resurselor umane reușește să diminueze în mare parte crizele ce pot apărea în urma procesului de fluctuație a personalului.

Considerăm necesar să adăugăm faptul că metodele apreciative (appreciative inquiry) au apărut tocmai în contextul dezvoltării organizaționale și care privesc în mod deosebit obținerea de performanțe în acele direcții date de resursele umane existente, de cultura organizațională, de strategiile și obiectivele organizației ca tot unitar. Maximizarea performanțelor și a reușitelor organizaționale diminuează considerabil apariția conflictelor, tensiunilor sau incidentelor de orice natură, care în final ar putea duce la declanșarea unei situații de impas.

### **Procesul de recrutare apreciativ**

Simona Simu (2008) afirmă că procesul de recrutarea și selecție a personalului este o parte importantă în managementul resurselor umane, deoarece îndeplinește o condiție esențială pentru înființarea și funcționarea unei organizații precum asigurarea permanentă a forței de muncă pentru ocuparea diferitelor posturi dintr-o organizație. Considerăm că societatea actuală și noile transformări apărute la nivelul resurselor umane percep procesul de selecție și recrutare de personal ca pe o mare provocare. Este nevoie de o echipă de oameni specializați în domeniul recrutării care să poată asigura cooptarea celor mai buni candidați.

Asociația Lumen a optat pentru lansarea anunțului de angajare în mediul on-line. Prima etapă de selecție a fost realizată prin analiza Curriculum-urilor Vitae și a Scrisorilor de intenție. Pentru cele 2 posturi de asistent în relații publice au aplicat 80 de persoane; dintre acestea au fost selectate pentru cea de a doua etapă, cea de interviu, 15 persoane.

În cadrul etapei de interviuare a fost folosit un ghid de interviu apreciativ, ce va fi detaliat în următorul subcapitol. Din partea angajatorului au fost selectate două persoane care să intervieveze posibili viitori colegi. În cadrul interviurilor s-a urmărit ghidul prestabilit, punându-se accent în mod deosebit pe experiențele trecute ale intervievaților și centrarea pe aspectele pozitive detaliate de aceștia.

În contextul prevenirii crizei organizaționale menționăm că aplicarea unei astfel de strategii ample poate diminua semnificativ riscurile angajării unor persoane care să nu se potrivească cu specificul postului oferit. Având la dispoziție un număr mare de potențiali doritori de ocupare a posturilor vacante, organizația se asigură că poate alege pe cei mai buni dintre cei mai buni. Prima etapă, cea de analiză a CV-urilor precum și a Scrisorilor de Intenție a fost prima probă care a ajutat la selectarea acelor persoane care prezintă atu-uri pentru postul de asistent în relații publice și comunicare. În acest sens au fost urmărite aspecte precum studiile fiecărui aplicant, experiența sa, modul de realizare a celor două documente, acestea oferind un volum mare de informații cu privire la abilitățile persoanelor potrivit postului de asistent în relații publice și comunicare.

### **Interviul apreciativ în procesul de angajare**

Literatura de specialitate prezintă ca tehnici de recrutare a noilor angajați următoarele: interviu clasic, teste, chestionare etc. De asemenea există cazuri când aceste tehnici pot fi combinate între ele, fapt care asigură angajatorul că va selecta persoana cea mai potrivită pentru organizația sa.

Cercetătorul Antonio Sandu definește interviul apreciativ ca fiind „un instrument operațional în cadrul metodelor apreciative utilizat cu precădere în etapele de Discovery și Dream (etape specifice modelului 4 D întâlnit în cadrul metodelor apreciative, Sandu, 2009). Interviul are o formă intenționat non directivă cu un focus asupra elementelor afirmative din discursul subiectului” (2009).

Interviul apreciativ se centrează în mod deosebit pe descrierea acelor experiențe profesionale de succes, inclusiv sub aspectul cauzelor care le-a generat, și a experienței personale dobândite în urma respectivului succes. De asemenea se pune accent pe reflectarea stării psihice generate de succes și a transpunerii acestui succes în alte situații ulterioare. Obiectivul intervievatorului este de a-l încuraja pe subiect să realizeze o cât mai vie descriere asupra evenimentului memorat de acesta. Este important ca „povestea de succes” să fie descriptivă și detaliată. Intervievatorul este cel care impulsionează interviuatul să vorbească liber și deschis despre propriile experiențe și succese, fapte care îl pot recomanda pentru poziția pe care dorește să o ocupe în urma interviului de angajare.

Între cei doi participanți la procesul de recrutare se stabilește un proces de comunicare apropiat, fapt care asigură intervievatorului formarea unei imagini cu privire la potențialul angajat. De asemenea această manieră de interviu este benefică și interviuatului, care poate trece mai ușor peste momente de crispare, generate de diferite stări emoționale specifice respectivului moment.

Vă propunem în continuare modelul de ghid de interviu apreciativ utilizat în procesul de recrutare.

- Ce știți despre organizația X?
- Care este ultimul dumneavoastră succes profesional?
- Care este motivul pentru care îl considerați pe acesta un succes?
- Ce elemente au făcut posibil acest succes?
- Ce planuri profesionale aveți pentru următorul an?
- Care considerați că sunt atu-urile dumneavoastră pentru acest job?
- Care sunt cele mai importante valori ale dumneavoastră?
- Cum transpuneți aceste valori în muncă?
- Descrieți un eveniment memorabil din viața dumneavoastră. Care este contribuția dumneavoastră la acest eveniment memorabil?
  - Ce anume din experiența dumneavoastră v-a determinat să alegeți jobul oferit de organizația noastră?
  - Ce condiții ar trebui să ofere firma noastră pentru a vă putea dezvolta întregul potențial creativ?
  - Povestiți o experiență memorabilă ca și cumpărător (client) de Z serviciu? De ce acel eveniment a fost unul special?



- Cum vizualizați un posibil succes pe acest post oferit de firma noastră?
- De ce manifestați interes pentru acest post?
- Cum considerați că puteți utiliza aptitudinile și competențele obținute în urma studiilor în vederea obținerii de performanțe pe acest post?

Considerăm că utilizarea unui astfel de ghid de interviu este benefic atât angajatorului cât și intervievaților. Pe de o parte angajatorul primește o cantitate de informații cu privire la potențialul nou angajat, iar pe de altă parte acesta își poate forma o opinie cu privire la organizația în care dorește să se angajeze.

Cu ajutorul acestui instrument este diminuată probabilitatea de angaja persoane care nu se potrivesc atât specificului postului cât și caracteristicilor definitorii ale organizației. Conform literaturii de specialitate procesul de criză organizațională poate fi declanșat și de existența la nivelul resurselor umane a unor persoane care nu sunt în acord cu specificul organizației și care, prin activitatea desfășurată, pot genera erori care să dăuneze organizației ca întreg.

Observăm din ghidul de interviu propus anterior existența unor întrebări cu privire la raportarea directă a persoanei în cauză la acele succese obținute atât pe plan profesional cât și personal. În acest sens s-a urmărit pe parcursul interviului identificarea acelor elemente care pot recomanda o persoană ca fiind dedicată unei misiuni, dornică de a obține succese pe plan profesional, ce ulterior pot transpuse și în plan personal. Crearea unei armonii între dorințele individului și planurile acestuia de viitor, pe de parte, și obiectivele și strategiile de viitor ale organizației, pe de altă parte, asigură un grad înalt de încredere de ambele părți, încredere ce ajută la depășirea oricăror elemente perturbatorii de orice natură.

### **Strategii de evitare a crizelor organizaționale De la recrutare la integrarea noilor angajați.**

Următorul pas după selectarea celor două persoane care, actualmente ocupă posturile de asistent în relații publice, a fost integrarea lor în organizație. Pentru acest proces au fost alocate două săptămâni de training și formare realizate de două persoane din cadrul organizației.

Este important să menționăm că beneficiile unui management apreciativ în faza de integrare a noilor angajați sunt de date de:

- Procesul de training
- Procesul de supervizare
- Procesul de evaluare colegială (peer education)

În cadrul procesului de training noii colegi au fost introduși în cultura organizațională și au fost familiarizați cu proiectele Asociației Lumen. Pe parcursul celor 2 săptămâni de formare noii colegi au fost asistați și ajutați pentru a-și putea însuși noile cunoștințe specifice pe de o parte postului, iar pe de altă parte organizației.

Perioada de formare asigurată noilor colegi a ajutat la realizarea unei relații unitare între vechii angajați ai organizației și noii colegi. Aceste două săptămâni au avut ca principal obiectiv crearea unei relații de încredere și apropiere la nivelul noului colectiv. Crearea unei viziuni comune la nivelul resurselor umane ajută la diminuarea apariției situațiilor conflictuale, ce pot fi datorate viziunilor diferite asupra diverselor aspecte ce țin de organizație sau de activitățile ce trebuiesc desfășurate.

Alături de managementul apreciativ, Asociația Lumen pune accent și pe procesul de peer education (evaluare colegială), utilizat cu precădere în cadrul organizației la nivelul resurselor umane și care, în principal, susține dezvoltarea și perfecționarea acestora.

Procesul de peer education urmărește maximizarea calităților resurselor umane prin susținerea acestora prin resursele proprii ale organizației. Procesul de peer education este aceea abordare prin care membrii unei organizații își sprijină colegii în procesul de învățare și acumulare de cunoștințe practice și teoretice, adoptând o relație de egalitate, de dublă învățare, pe de o parte a celui nou în domeniu, iar pe de altă parte perfecționarea continuă a celui care are o anumită vechime la nivel de organizație (definiție adaptată după [http://en.wikipedia.org/wiki/Peer\\_education](http://en.wikipedia.org/wiki/Peer_education)).

În același sens Varona Madrid (2008), analizează în lucrarea sa conceptul de „parteneriat educațional”, proces prin care ambele părți ale procesului de formare (la locul de muncă în cazul nostru) beneficiază de o serie de satisfacții. Un accent deosebit se pune pe elementele pozitive, pe strategiile de succes / învingător de care acesta dispune și totodată se dezvoltă acest parteneriat. Cel aflat în procesul de formare „preia puterea” (prin acel proces de empowerment) și care se integrează prin propriile forțe, prin intermediul propriilor povești de succes, a obiectivelor pe care și le propune, dar mai ales prin rezultatele pozitive pe care le obține. În această manieră obiectivele proprii devin tot mai înalte și tot mai dezirabile.

Conform cercetătorului McWhirter (cf. Foreman, 1999:224) procesul de „empowerment” este acel proces prin care oamenii, organizațiile și grupurile care nu dețin putere asupra propriei vieți, sunt ajutați să devină conștienți de volumul de putere pe care-l dețin și astfel putându-și dezvolta o serie de abilități și capacități prin intermediul cărora își controlează propria existență; de asemenea ei sunt ajutați să-și folosească puterea fără a atenta la drepturile și libertăților celor din jur ci mai mult de atât ei sunt susținuți în procesul de „ajutorarea” altor persoane vulnerabile pentru a deveni „puternice”.

Amintim ceea ce Thatchenkery numea „abilitatea și capacitatea de a reconsidera realitatea, astfel încât să putem scoate la suprafață tot ce este mai bun în ceilalți și în mediul care îi înconjoară” (2008:XX). Autorul ne propune să vedem stejarul cel falnic încă din faza de ghindă... să redefinim cadrul unei situații date și să apreciem aspectele pozitive.

Aceste elemente de parteneriat se regăsesc și la nivelul Asociației Lumen, ca principii definitorii ale culturii sale organizaționale, prin care subalternii sunt ajutați prin procesul de empowerment să se dezvolte și împreună cu ei se „crește” astfel și organizația ca entitate distinctă.

De asemenea pe parcursul perioadei de formare și integrare, noii colegi au beneficiat și „peer supervision” – supervizare colegială. „Supervizarea poate fi văzută ca un proces colaborativ între doi sau mai mulți practicanți ce pot face parte din același domeniu sau din domenii diferite. Acest proces are scopul de a încuraja dezvoltarea abilităților și deprinderilor profesionale, a calității serviciilor oferite clienților prin implementarea unor standarde de calitate. Acestea sunt menținute prin discuții despre situațiile unor clienți sau prin intervențiile ce utilizează elemente de reflexie”(The Chartered Society of Physiotherapy, 2003:3).

Supervizarea a apărut inițial ca o necesitate de a supraveghea și de a îndruma voluntarii și începătorii din domeniile sociale și medicale. Mai mult de atât dezvoltarea rapidă și continuă a sistemului social a dus la necesitatea apariției unei noi profesii – **supervizarea** - care să fie capabilă să ofere îndrumare de specialitate profesioniștilor și începătorilor din diferite arii ale întregului domeniu social.

Supervizarea era destinată în mod deosebit absolvenților fără experiență sau noilor angajați din organizații. Specialiștii consideră că tinerii intrați pe piața muncii în domeniul social (și nu numai) au nevoie de ajutor și îndrumare din partea profesioniștilor. Prin intermediul acestui proces noii veniți își însușesc într-un mod corect abilitățile de profesionist din practica de fiecare zi, lăsând la o parte teoria învățată în timpul școlarizării, care de multe ori nu se potrivește cu munca de teren.

Supervizarea reprezintă o oportunitate de a primi suport, atât practic, cât și teoretic, sub formă de recomandări, idei sau sugestii. Această relație dintre două sau mai multe persoane se poate desfășura în mai multe modalități.

Prin training, peer education și peer supervision noii colegi au fost integrați în organizație și au primit suport pentru a se adapta culturii și proiectelor desfășurate la nivel de organizație, precum și cu noile îndatoriri prevăzute de fișa postului.

Considerăm că integrarea noilor angajați este un element important ce asigură diminuarea procesului de „angajați și colaboratori pasageri” – aspect ce poate fi corelat cu declanșarea unei crize organizaționale, în sensul în care se pierd multe resurse materiale precum și timpuri care pot fi utilizați și fructificați

în desfășurarea activităților organizaționale. De asemenea noii veniți sunt valorizați și le sunt apreciate și dezvoltate punctele tari și gradul de inovație și inovativitate pe care fiecare dintre noi îl avem în mod nativ.

## **Diagramelor SWOT și SOAR. Strategii de prevenire a crizelor organizaționale**

### **Analiza SWOT**

Utilizarea diferitelor tipuri de diagrame de analiză a contextului global al unei organizații (și nu numai) este benefică identificării acelor elemente care dau plus valoare organizației și acele elemente care pot perturba organizația ca întreg. Considerăm absolut necesară aplicarea unor astfel de diagrame, deoarece în opinia noastră acestea pot oferi o imagine a organizației din multiple perspective. Pe de altă parte „rezultatele” obținute în urma implementării instrumentelor menționate furnizează organizației o serie de informații utile în realizarea, ajustarea sau excluderea diferitelor strategii și planuri de viitor.

Spre exemplu diagramele SWOT și SOAR (care vor fi detaliate în continuare) pot „anunța” organizația de apariția unor noi elemente ce pot fi fructificate la maximum sau, la polul opus, a unor elemente care pot afecta considerabil instituția și care trebuiesc transformate în oportunități, astfel încât acestea să nu declanșeze diferite „incidente” în viitor.

**Analiza SWOT** (Sandu:2009) reprezintă identificarea punctelor tari (**S**) și a punctelor slabe (**W**) ale unei organizații, a oportunităților (**O**) și amenințărilor (**T**) cu care aceasta se confruntă. Acest instrument este utilizat de specialiști în construcția strategiilor de PR a Organizației și în proiectarea campaniilor de PR. Metoda analizei SWOT pornește de la evaluarea mediului intern sub forma punctelor tari și a punctelor slabe și a mediului extern privit ca o serie de oportunități și amenințări.

Mediu Intern	Puncte tari (S) Mediu Intern +	Puncte slabe (W) Mediu Intern -
Mediu Extern	Oportunități (O) Mediu Extern +	Amenințări (T) Mediu Extern -

**Punctele tari** reprezintă acele resursele și capacitățile ce pot fi mobilizabile efectiv pentru atingerea obiectivelor campaniei. Ne putem referi la resursele interne atât a Organizației implementatoare, cât și a posibilor beneficiari.

**Punctele slabe** reprezintă insuficiențe sau neajunsuri care pot obstructiona sau limita îndeplinirea obiectivelor campaniei. Se referă de asemenea la resursele interne atât a organizației implementatoare, cât și a posibilor beneficiari.

**Oportunitățile** reprezintă situațiile favorabile, elementele pozitive din mediul extern ce pot favoriza îndeplinirea obiectivelor.

**Amenințările** sunt constituite de acele elemente ale mediului extern, care pun în pericol derularea proiectului și atingerea obiectivelor acestuia.

În practică acest proces se realizează pornind de la utilizarea eficientă a punctelor tari, și eliminând pe cât posibil punctele slabe, în condițiile valorizării și fructificării oportunităților și previziunii și înlăturării amenințărilor sau efectelor acestora. Analiza SWOT se realizează de obicei sub forma unui proces de brainstorming în care sunt implicați toți angajații unei organizații.

### Analiza SOAR în cadrul metodologiei apreciative

O abordare inovativă a Analizei strategice propusă în cadrul apreciative Inquiry de către Catherine McKenna, Joanne Daykin, Bernard J Mohr și Tony Silbert (cf. Sandu:2009) presupune înlocuirea analizei SWOT cu analiza SOAR, unde locul oportunităților și a amenințărilor este luat de „aspirații și rezultate”. Diagrama SOAR este propusă în cadrul paradigmei apreciative, propusă original de Cooperrider, și care vizează centrarea pe elementele de succes, de pozitivitate existente, în locul centrării pe probleme. (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>.)

**Figure 6: Strategic Inquiry → Appreciative Intent: Inspiration to SOAR**

<b>Strategic Inquiry</b>	<b>Strengths</b> What are our greatest assets	<b>Opportunities</b> What are the best possible market opportunities
<b>Appreciative Intent</b>	<b>Aspirations</b> What is our preferred future	<b>Results</b> What are the measurable results

(Stavros, Cooperrider, and Kellev. 2003)

În cadrul analizei SOAR , Cooperrider și colaboratorii (2005) pun în evidență punctele tari și aspirațiilor în cadrul analizei mediului intern și a oportunităților și rezultatelor în sensul de ieșiri, la nivelul mediului extern.

Aplicația diagramei SOAR la nivelul organizațiilor poate fi pusă în legătură cu utilizarea „Poveștilor de succes”, și a interpretărilor mesajului în funcție de aspirații, în contextul în care campania propune identificarea și valorificarea oportunităților în sensul obținerii unor rezultate corelate cu acestea.

Concluzionăm în acest sens că cele două tipuri de diagrame propuse în această lucrare au „puterea” de a identifica în permanență acele elemente apreciative și totodată pozitive care pot ajuta la prevenirea unei crize organizaționale.

Punctele tari, oportunitățile, aspirațiile și rezultatele dorite (primele două regăsindu-se la nivelul ambelor diagrame) duc la crearea unor viziuni de ansamblu și generează imaginea globală a organizației în momentul respectiv. Aceste tipuri de diagrame pot fi utilizate pentru anumite categorii, de exemplu privind doar resursele umane, sau pot fi utilizate în analiza organizației per total.

Identificarea punctelor slabe și amenințărilor este un proces de dorit deoarece acestea duc la construirea unei imagini reale a organizației, pentru că fiecare organizație trebuie să-și cunoască „minusurile” pentru a putea stabili strategiile ce pot duce la diminuarea și ajustarea acestora.

Menționăm încă o dată că procesul de criză organizațională poate fi declanșat pornind de la aspecte minore, precum incidente la nivelul resurselor umane, până la aspecte majore, precum grave disfuncții financiare cauze de diferite aspecte de ordin material, de la nivel intern sau extern organizației.

## **Concluzii**

Considerăm că managementul apreciativ poate asigura crearea unor echipe solide de profesioniști, care lucrează în echipă, valorizează pe fiecare dintre ei și transformă conflictele sau punctele slabe în oportunități.

Suntem de părere că perioada de formare și de integrare la noul loc de muncă este fundamentală pentru asigurarea unei continuități în organizație în rândul angajaților.

Managementul apreciativ poate reprezenta o nouă formă de dezvoltare organizațională și totodată de dezvoltare personală și profesională a resurselor umane existente în cadrul organizațiilor de orice tip.

Este esențial, ca organizație, să fim atenți la „semnele” oferite de posibile procese defavorizante care pot afecta organizația și care pot duce până la dizolvarea acesteia.

Pentru a încheia tot în paradigma apreciativă vedem criza asemenea unui proces pozitiv care ajută la întărirea organizației, la dezvoltarea continuă a acesteia și totodată la dezvoltarea de servicii de o calitate din ce în ce mai ridicată.

## Regerences:

- Adesida, Oyebode, Foreman, David, (1999). *A Support Group for Parents of Children with Hyperkinetic Disorder: An Empowerment Model*, în *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, Sage Publications, London, [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)
- Cooperrider, David, Whitney, Diana, (1999). *A positive Revolution in Change : Appreciative Inquiry*, Corporation for Positive Change, Taos, NM
- Cooperrider, David, Whitney, Diana, (2005). *A positive Revolution in Change : Appreciative Inquiry*, Corporation for Positive Change, Sage Publications, London, UK
- Fodor, Iulia, (2009), *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Editura Lumen, Iași
- Madrid, Federico Varona, (2008). *La intervencion apreciativa: una nueva manera de describir, crear, compartir, e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas*, în *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, Vol 20/2008, Editura Lumen,
- Sandu, Antonio, (2009). *Tehnici afirmativ-apreciative în dezvoltarea organizațională. O socio-pedagogie a succesului*, Editura Lumen, Iași
- Sandu, Antonio, (2009). *Orientări metodologice privind dezvoltarea culturală a comunităților etnice (Comunitatea Italiană)*, Editura Lumen, Iași
- Sandu, Antonio, (2009). *Dimensiuni etice ale comunicării în postmodernitate*, Editura Lumen, Iași
- Simu, Simona, (2008). *Metode, tehnici și instrumente în recrutarea și selecția de personal - Proiect de an-*, consultat online pe adresa <http://www.scribd.com> în data de 30 ianuarie 2009
- Sandu, Antonio, (2004). *Analiza instituțională prin cercetare acțiune. Comunitatea Italiană din România*, Editura Lumen, Iași,
- Stanciu, Ștefan, (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București
- Thatchenkery, Tojo, (2008). *Inteligența apreciativă. Cum să descoperi calitățile de la temelie creativității și succesului*, Editura Codecs, București.
- The Chartered Society of Physioterapy, (2003), *A Guide to Implementing Clinical Supervision for Qualified and Associate Memebers*, [www.csp.org.uk](http://www.csp.org.uk), data consultării noiembrie 2008;
- Crisis & Risk Management for Companies, University of Alexandria, Department of Business Administration, material consultat în data de 14 februarie 2010 la adresa [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- Jigar Soni, Crisis Management, consultat în data de 14 februarie 2010 pe site-ul [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- Webografie:  
<http://appreciativeinquiry.case.edu/H>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Peer\\_education](http://en.wikipedia.org/wiki/Peer_education)