

Antonio Ștefan SANDU

# Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională

O socio-pedagogie a succesului



Antonio Ștefan SANDU

# Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională

O socio-pedagogie a succesului

*- suport de curs -*

**Lumen**

Iași, 2009

dr. Antonio Ștefan SANDU

Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională

O socio-pedagogie a succesului

**Editura Lumen este acreditată CNCSIS sub nr 003**

**www.edituralumen.ro, www.librariavirtuala.com**

Redactor: Morariu Irina Maria

Corectura text și scheme interior: Simona Ponea

Prezentul volum constituie suportul informațional pentru Cursul:

*Metode apreciative în Dezvoltarea Organizațională* susținut în cadrul

Masteratului de Supervizare și Planificare Socială, anul I, semestrul

al II - lea la Universitatea Al. I Cuza Iași

*Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale:*

**SANDU, Antonio Ștefan**

Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională. O socio-pedagogie a succesului / Antonio Ștefan SANDU

-Editura Lumen, Iași

Bibliografie

Pag. 139

ISBN- 978-973-166-141-4

65.012.4:159.923.2

Antonio Ștefan SANDU

# Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională

O socio-pedagogie a succesului

*- suport de curs -*

**Lumen**

Iași, 2009

**Pagin 1 sat  
goal inten ionat**

## Cuprins:

<i>Prefață</i> .....	7
<b>1. Cadre istorice și culturale ale paradigmei afirmativ-apreciative</b> .....	<b>9</b>
Postmodernitatea: deconstrucție și limbaj .....	9
Deconstructivism și postmodernitate.....	12
<b>2. Construcționismul social – negocierea semnificațiilor</b> .....	<b>15</b>
<b>3. „New-Age” sau despre actuala „revrăjire a lumii”</b> .....	<b>23</b>
<b>4. Cercetarea acțiune. De la cercetare la schimbarea socială</b> .....	<b>29</b>
Analiză instituțională prin Cercetare Acțiune – model de cercetare .....	32
<b>5. Fundamente existențialist - umaniste ale abordării centrate pe succes</b>	<b>41</b>
Centrarea pe problemă. Dimensiunea intervenției existențialist umaniste	46
<b>6. Programarea Neuro-Lingvistică –Realitate și semnificare</b> .....	<b>49</b>
<b>7. Ancheta apreciativă în dezvoltarea organizațională</b> .....	<b>55</b>
Ancheta apreciativă – clarificări conceptuale.....	55
<b>8. Elementele analizei instituționale prin ancheta apreciativă</b> .....	<b>61</b>
<b>9. Cei 4 D ai Anchetei Apreciative</b> .....	<b>67</b>
<b>10. Interviuul apreciativ</b> .....	<b>71</b>
Profilul inteligenței apreciative organizaționale.....	73
<b>11. Inteligența apreciativă și metoda poveștilor de succes</b> .....	<b>79</b>
Inteligența apreciativă .....	79
Metoda poveștilor de succes .....	81
<b>12. O evaluare critică a metodelor apreciative</b> .....	<b>83</b>
<b>13. Dimensiunea eticii afirmative</b> .....	<b>87</b>

<b>14. Tehnici de programare neuro-lingvistică în consilierea apreciativă dintr-o perspectivă socio-pedagogică.....</b>	<b>97</b>
Fazele procesului de consiliere apreciativă.....	103
Încurajarea acțiunii pozitive .....	107
Pregătirea specifică și competență pentru consiliere și abilități în relațiile interpersonale sunt calitățile necesare unui consilier eficient.....	113
Reguli ale eficienței procesului de consiliere apreciativă .....	113
Climatul procesului de consiliere apreciativă.....	116
<b>Anexa 1. Metodele afirmativ- apreciative și educația nonformală .....</b>	<b>119</b>
Model Operațional .....	119
Conținutul teoretic al trainingului pe unități de învățare.....	122
<b>Anexa 2. Pedagogia apreciativă.....</b>	<b>129</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>133</b>

# Prefață

Volumul „Tehnici afirmativ - apreciative în dezvoltarea organizațională. O socio-pedagogie a succesului”, publicată de Antonio Sandu, prezintă un model de dezvoltare organizațională dintr-o perspectivă inedită centrată pe succes și aprecierea pozitivului, și anume modelul anchetei apreciative așa cum a fost el propus de Cooperrider și Bushe. Integrând ancheta apreciativă într-un context cultural dominat de trecerea de la post la transmodernism, autorul demonstrează originea acesteia în psihoterapia centrată pe client, propusă de Carl Rogers, sociologiile construcționiste, mai ales cele în versiunea lui Burr, în noile curente psihoreligioase inspirate de New Age, și în tehnicile programării neurolingvistice așa cum au fost ele formulate de către Bandler și Grinder. Modul de abordare a acestei problematice oferă o dublă perspectivă prin raportare atât la domeniul social cât și la domeniul istoric și cultural. Autorul afirmă, parafrazându-l pe Wittgenstein, că „cea mai importantă caracteristică biologică a omului o reprezintă potențialitatea limbajului. Limbajul este calea de transmitere a culturii de la o generație la alta, este modalitatea operațională în care se realizează procesul socializării.” Pe această preponderență a limbajului se bazează metodele apreciative când propun o reformulare a paradigmei „cercetării-intervenție” mutând centrul de greutate de la rezolvarea de probleme la aprecierea pozitivului și căile de actualizare a viitorului dorit și proiectat. Fiecare civilizație își transmite valorile, principiile și credințele prin intermediul limbajului. Adaptat la modelul organizațional, limbajul este un mod de perpetuare a „valorilor dominante”, fie a problemelor, fie a „poveștilor de succes” asigurându-se pe această cale stabilitatea, dezvoltarea continuă și perfecționarea fiecărei organizații.

Ancheta apreciativă este prezentată sub aspectul etapelor sale constituite în ciclul celor 4 D - Discover, Dream, Design, Destiny – fiind prezentate elemente de interviu apreciativ, metoda „poveștilor de succes” și



inteligența apreciativă în acțiune. Pentru exemplificarea cercetării acțiune, în varianta clasică, autorul propune un model de dezvoltare organizațională aplicată în cadrul unei cercetări în cadrul Comunității Italiene din România. Sunt de asemenea reprezentate o serie de tehnici de interviu specifice anchetei apreciative și modalitatea de aplicare a acestora în dezvoltarea organizațională. Ca o aplicație a anchetei apreciative în domeniul asistenței sociale este propusă o metodologie de consiliere apreciativ-nondirectivă cu elemente de programare neurolingvistică. Autorul propune de asemenea și un model de pedagogie apreciativă care are ca finalitate îmbunătățirea relațiilor dintre cadre didactice și studenți, autodezvoltarea celor implicați și colaborarea dintre furnizorul și consumatorul de educație în vederea dezvoltării duale. Volumul participă la dezvoltarea diferitelor metode apreciative în România, fiind o contribuție utilă celor care sunt interesați de domeniul dezvoltării organizaționale.

Cititorul poate avea acces la un model operațional al metodelor afirmativ-apreciative prin lecturarea anexelor volumului. Acest model operațional este detaliat sub forma unui training ce se poate desfășura pe parcursul a 8 sesiuni. Totodată sunt oferite toate informațiile ce țin de partea de metodologie, implicit de evaluare a unui astfel de model.

Conf. Univ. Dr. Ștefan Cojocaru  
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”  
Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice  
Departamentul de Sociologie și Asistență Socială

# Cadre istorice și culturale ale paradigmei afirmativ-apreciative

## Postmodernitatea: deconstrucție și limbaj

Una dintre cele mai importante “direcții” în semiotica secolului XX o constituie “redescoperirea” limbajului. Deschiderile realizate de Ludwig Wittgenstein cu privire la „jocurile de limbaj” [Surlea, 2007: 31], sunt valorizate de autorii post moderni sub forma unei analize logice a relației dintre limbaj și structurile formative ale gândirii. Aspectele formale ale gândirii se realizează în sistemul sintactic al limbii. Sintaxa limbii materne își pune amprenta pe patternurile cognitive ale vorbitorilor nativi, transformându-se în sintaxa subiectivă a persoanei. Formalizarea și axiomatizarea sistemelor logice contemporane, presupune existența unei sintaxe unitare care să permită invarianța față de modelul cultural. Semnificativ în analiza constituirii limbajului ca sistem universal de semnificare este posibilitatea unor structuri semantice invariante.

*Cea mai importantă caracteristică biologică a omului o reprezintă potențialitatea limbajului. Limbajul este calea de transmitere a culturii de la o generație la alta, este modalitatea operațională în care se realizează procesul socializării.*

## Tehnici afirmativ apreciative în dezvoltarea organizațională

Antonio Ștefan SANDU

Fiecare civilizație își perpetuează “valorile dominante” pe care le generează “în structuri cadru cognitive, plasate la nivelul mentalităților, a “adevărurilor universal valabile” pe care le putem intui ca fiind “metatextul” culturii care le generează. La aceste cadre ale gândirii face referire Petru Culianu [1995: 5-7] când folosește expresia “grila interpretativă și voința deformatoare” specifice diverselor culturi și civilizații care se succed în istorie. Existența unor cadre structurante ale conștiinței, sistemul categorial, face posibilă reprezentarea în conștiință a realității.

Pentru Wittgenstein, limbajul este structurat contextual în jocurile realității, sub forma unei sintaxe și a unei semantici [1953: 27].

***Analiza situației limbajului a generat cotitura lingvistică, ca mutare a atenției de la “realitate” la “reprezentarea realității” în limbaj.***

“Cotitura lingvistică” a secolul XX are ca punct de plecare conceptul de structură. Postmodernismul pornește de la deconstrucția structurilor reprezentării, tocmai având ca argument ideea jocului de limbaj, ca “gramatică” a înțelegerii realității. Postmodernitatea pune accent pe puterea cuvântului de a institui lumea.

Florea Lucaci observă „reducția la limbaj” [2005: 104] specifică modernității târzii și postmodernității. Eliminând absolutul (în cazul de față cuvântul ca Logos), postmodernitatea operează cu posibilul și în mod natural cu pluralul întrucât, cum spune Witgenstein, „propoziția este un model al realității așa cum ne-o imaginăm” [1991: 401].

Eliminarea transcendentului în postmodernitate dă naștere unui nou umanism “dincolo de om”. Umanismul postmodern rămâne centrat – pe de o parte – în problematica libertății rupând-o de orice formă de transcendență, pe de altă parte, umanismul post-modernist este centrat în diferențiere. Postmodernitatea este o “civilizație a minorităților având ca model

## Cadre istorice și culturale ale paradigmei afirmativ-apreciative

---

minoritățile sexuale” [Codreanu, 2005: 67]. În plan epistemic mutația paradigmatică a postmodernismului are ca referențial teoria relativității. Așa cum Albert Einstein exclude referențialul absolut din fizică, postmodernii îl exclud din cultură. Pentru Rorty lumea contemporană privilegiază o cultură a lipsei de întemeiere atât teleologică cât și ontologică [2000: 162]. Încercările de unificare ale fizicii relativiste cu mecanica cuantică, ideea Universului ierarhizat dominat de o ordine implicată, transdisciplinaritatea ca paradigmă a cunoașterii sunt semne ale necesității depășirii unei culturi a diferenței, înspre o cultură a integralității sistemice.

Cultura integrală (totală) este văzută de Ray [1970] – primul care utilizează termenul de transmodernitate – ca o sinteză între tradiționalism și modernitate.

***“Teza centrală a studiului meu (Ray n.n) este că suntem martorii apariției unei noi forme de cultură, cultura totală – o nouă, constructivă sinteză dintre modernism și opusul lui, tradiționalismul, o sinteză care merge dincolo de ambele, fără a respinge pe nici una dintre ele” [cf. Codreanu, 2005: 150-151].***

Pentru Ray, post-modernitatea nici măcar nu există, fiind integrată în transmodernitate ca o formă particulară a acesteia. Noi preferăm să înțelegem distincția post-modernitate → transmodernitate ca pe o distincție între paradigma diferențierii și cea “integrală”. Cultura integrală (transmodernă) o include pe cea post-modernă ca pe o situație la limită. Deconstrucția este o formă particulară a construcționismului. De aceea metoda specifică sistemelor de gândire transmoderne, va fi una construcționistă. Realitatea este un construct edificat la întâlnirea dintre Universurile de discurs particulare ale indivizilor fiind rezultatul, negocierii interpretării. “Negocierea interpretărilor” face trecerea de la cotitura lingvistică prezentă în postmodernitate la “cotitura transmodernă”.

## Deconstructivism și postmodernitate

Caracteristica fundamentală a postmodernismului este deconstrucția. Orice „concept” permite o derivă hermeneutică (plurivalență interpretativă), centrifugă și fără poli, ceea ce arată dificultatea înțelegerii unei modalități de a gândi, a toleranței supreme, care acceptă orice text.

*Omul se supune propriului său limbaj, înțelegând că, involuntar, a accepta limbajul presupune a nu încerca să-l justifice în nici un fel. Sensurile nu sunt prin ele însele derivate din proprietățile obiectelor, ci atribuite în jocul comunicării, după seturi de reguli impuse aleatoriu, de necesitățile discursului. Există o diferență considerabilă și fundamentală între realitate și percepția noastră asupra realității. Individul nu reacționează în conformitate cu realitatea ci cu imaginea sa despre realitate.*

“Harta noastră personală poate diferi fundamental atât de realitate cât și de hărțile altor persoane” [Sandu, 2005: 74]. Harta este modelul paradigmatic în care individul își structurează cunoașterea fiind un model cognitiv, interpretativ, bazat pe aproximații repetate și pe reducerea necunoscutului la dimensiuni cognoscibile și adecvate modelului cognitiv specific paradigmei.

Centrându-se în deconstrucție, postmodernismul este condamnat să fie o hermeneutică diversificată și polimorfică. Dacă realitatea este o structură, o construcție, hermeneutul postmodern cercetează temeliile acestei construcții, cât și modalitățile sale de articulare. Derrida propune logocentrismul (pornind de la Jocurile de discurs ale lui Wittgenstein). Deconstrucția radicală are ca etapă necesară sinteza. Nașterea transmodernismului este o nouă revoluție semiotică, care – prin analogie cu „cotitura lingvistică” – a fost recent denumită și definită în termeni semiotici de Traian D. Stănciulescu drept

## Cadre istorice și culturale ale paradigmei afirmativ-apreciative

---

„cotitura transmodernă” [2008]. În timp ce cotitura lingvistică a fost centrată pe „jocurile de limbaj”, ca o modalitate de deconstrucție-reconstrucție a realității, „cotitura transmodernă” se centrează pe “jocul ontologic” generat de transparența la cunoaștere descris de Basarab Nicolescu [2007: 64-65].

Modificarea paradigmei ontologice și a celei epistemice generează o nouă paradigmă socio-culturală, transmodernitatea. Interconectarea holarhică, a constituenților realității subminează spațialitatea ca limitare în comunicare și implicit în posibilitatea de acțiune. Universurile alternative, și dimensiunile confinate ale spațiului subminează ideea spațialității ca restrictivitate, (ca filtru onto-gnoseologic). Virtualizarea spațiului social, transformă spațiul dintr-o exterioritate constrângătoare într-una potențatoare. Dezlimitarea transmodernă are ca substrat metafizic unitatea Ființei. Ultima frontieră nu mai este înafara ci înlăuntrul ființei umane. Transmodernității îi este proprie spiritualizarea frontierelor, în toate domeniile de la cel al deschiderii social politice, la cel al deschiderii informaționale. Machachek consideră în continuarea lui Ray, Transmodernismul, drept „o negociere a tensiunii”, pornind de la încrederea în progres, putând fi văzut ca o revitalizare a umanismului [1999: 71-75]. Ideea de integralitate sistemică (Integral Culture) vizează o transformare a stilului de viață, prin renunțarea la individualism în favoarea integralismului. Individualitatea nu este sacrificată de dragul unității, ea devine doar o parte a Întregului - un holon.

“Spiritualizarea frontierelor”, de la nivelul construcțiilor social-politice, este o continuare firească a “spiritualizării frontierelor epistemologice”, a unificării ontologice, într-un “Univers rețea” în care potrivit lui Ray Paul fiecare element constitutiv este corelat unitar cu toate celelalte elemente ale sistemului. Cultura integrală, văzută ca sinteză a tradiționalismului cu modernitatea, este opusă de teoreticienii transmodernității [Codreanu, 2006: 177] “culturii Coca-Cola”, care prin

## Tehnici afirmativ apreciative în dezvoltarea organizațională

*Antonio Ștefan SANDU*

---

deconstrucția oricărei realități, suprimă însăși spațiul de acțiune a valorilor. În acest mod, postmodernismul implică întreaga sferă a ființării umane: cultura, teologia, filosofia, arta, politica, știința și tehnica.

În opoziție, transmodernismul propune ieșirea din postistorie printr-o sinteză „a omului complet” (deschis către alteritate). „Teoreticienii transmodernismului occidental – notează mai departe Ray Paul – cred că e nevoie de o depășire a oricărei logici deoarece orice logică este monologică pe când ființa transmodernă este dialogică” [cf. Codreanu, 2005: 182]. Ethosul transmodern – apreciază, la rândul său, Rorty [2000: 10] – este acela al unității în diversitate, sau al sesizării universalului prin țesătura fină a particularului. Transmodernismul este opus structural postmodernismului, pe care-l acuză de inconsistență în demersul deconstructivismului radical. Rorty îl acuză pe Derrida că postmodernismul său nu modifică radical statutul ontologic al logosului până a-l coborî, asemenea lui Wittgenstein, la un simplu instrument al cunoașterii. Centralitatea ontologică a postmodernismului este diferența [Derrida, 1997: 40-52]. Opunându-se ontologiei diferenței, teoreticienii transmodernismului propun restaurarea modelului ontologic, având ca centralitate unitatea sistemică și sinergică a Ființei [Grof, 1985: 61].

Paradigma transmodernă, are ca fundament unificarea. Presupoziția implicită a paradigmei este aceea că, în ciuda aparenței unei lumi scindate în niveluri de existență, se poate identifica o unitate fundamentală, care se repetă fractalic în toate nivelurile existenței. Într-o lume fractalică și fără granițe reale, care pare dominată de complementaritate mai mult decât de disjuncție, a face știință pozitivistă, centrată pe studiul obiectului ca sistem izolat, este ca și cum ți-ai asuma eșecul, ignorând tocmai integralitatea sistemică din care obiectul face parte. Lumea este văzută ca o holarhie de sisteme de procese ordonate.

## Construcționismul social – negocierea semnificațiilor

Complementar deconstrucției postmoderne, construcționismul păstrează de la aceasta caracterul antirealist, pluralitatea experiențelor și interpretărilor într-o lume plurală sau chiar într-o pluralitate de lumi, corelarea sensului cu voința interpretativă. Se detașează de aceasta prin medierea socială sau culturală a interpretării. Nu există un sens unic care să corespundă unui adevăr unic, ci o pluralitate de sensuri, oglindiri ale întregului în diversele niveluri ale fractalului existenței. Epistemologia construcționistă are în vedere apariția paradigmatelor științifice, sociale și culturale ca pe o ”negociere” a interpretărilor oferite datelor provenite dinspre realitatea empirică sau din alte spații ale cunoașterii cum ar fi teoretizări, modele etc.

*Construcționismul este o paradigmă conform căreia “harta” prin care este citită realitatea nu reprezintă altceva decât o continuă negociere a interpretării.*



Continuarea acestui volum o puteți lectura achiziționând volumul de pe

**[www.editalumen.ro](http://www.editalumen.ro)**

**[www.lumenpublishing.com](http://www.lumenpublishing.com)**

sau din librăriile noastre partenere.



Sandu Antonio este absolvent al Facultății de Filosofie, specializările Filosofie și Asistență Socială, a Universității „A.I. Cuza” Iași.

A susținut doctoratul în Filosofie, specializarea Semiotică cu teza „Filosofia Orientului și fizica modernă. O viziune umanistă a Universului”. Este absolvent al masteratelor „Probațiune și integrare socială” și „Filosofia artei și management cultural”.

În prezent este președinte al Asociației Lumen.

A mai lucrat în cadrul Comunității Italiene din România și Fundației Pro Șansa din Iași. Volume publicate: „De la Nirvana la vidul cuantic” (Cristal 2000), „Nud și Aletheia” (Cristal 2001), „Asistență și intervenție socială” (Lumen 2004; 2008), „Analiză instituțională prin cercetare acțiune. Comunitatea Italiană din România” (Lumen 2004), „Eseuri de metafizică cuantică” (Lumen, 2008), „Tehnici în asistența socială” (Lumen 2004; 2008), „Studii de filosofia Orientului” (Lumen 2008), „Metafizica Cuantică” (Lumen 2008). Este de asemenea coautor în numeroase volume colective. A publicat studii și cercetări în reviste de specialitate în domeniile filosofie, sociologie și asistență socială. A derulat programe de training și formare profesională în cadrul Comunității Italiene România, Fundației Pro Șansa și Asociației Lumen.

Prezentul volum reprezintă suportul informațional pentru cursul „Metode apreciativ de intervenție la nivel organizațional” susținut la Programul Masteral de „Supervizare și Planificare Socială” din cadrul Facultății de Filosofie și Științe Social-Politice a Universității „Al. I. Cuza” Iași, anul universitar 2009-2010



Publicat cu finanțarea:  
media  
**LUMEN**  
www.EdituraLumen.ro