



Viziunea – caracteristică a liderilor de succes

Conf. univ. dr. *Marian NĂSTASE*

Abstract

One of the major challenges that leaders face is that of creating and applying an organizational vision that could be the inspiring source for organizational objectives and the activities developed within.

It is a matter of integrating the individual and organizational expectations, in order to meet the business environment requirements, to achieve the expected performance and the stakeholders to be please with the provided results..

1 Rolul viziunii organizaționale

Crearea unei viziuni cu privire la situația dorită a viitorului este una dintre metodele cele mai populare pentru planificarea și implementarea schimbărilor organizației, inclusiv a culturii acesteia.

Conform lui Nanus¹, nu există o forță mai mare care să conducă o firmă către excelență, către succes pe termen mediu și lung, decât o viziune a viitorului și pe care autorul o definește ca fiind “o construcție mentală pe care noi avem forța de a o transforma în realitate”.

Această construcție se bazează pe un set de valori ce stau la baza culturii organizaționale. Viziunea prefigurează astfel starea viitoare a organizației. În esență, viziunea managerială reprezintă o expresie directă a culturii manageriale.

¹ Nanus, B., Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business, 1997

Dintr-o perspectivă a interpretării simbolice, viziunea ar putea servi mai departe, pentru modelarea culturii organizaționale necesare succesului organizației în viitor și de a facilita transformările necesare pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Important este și modul în care liderul/managerii reușesc să transmită propria viziune potențialilor susținători. Aceștia interpretează printr-o serie de procese individuale și de grup evenimentele organizaționale și, pe această bază, ei decid ce modele comportamentale vor adopta în viitor.

Se discută de mult timp impactul puternic pe care viziunea liderilor o are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor organizației și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul firmelor trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și/sau dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

În viziunea noastră leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

Una dintre întrebările pe care cineva și le poate ridica este aceea a cauzelor, a motivelor, ce determină una sau mai multe persoane să facă ceea ce altcineva dorește. Răspunsul ar putea îmbrăca cel puțin două forme:

- pentru că oamenii împărtășesc aceleași nevoi, ei cred sau sunt convingși de lider că urmând calea propusă de el își vor atinge obiectivele;
- oamenii sunt constrânși sub diferite forme să se miște în direcția dorită de lider.

Aceasta este o zonă periculoasă pentru că se bazează în special pe motivare negativă, pe aspecte punitive; personalul nu numai că nu crede în acțiunile propuse de lider ci chiar poate să le perceapă ca o amenințare la adresa intereselor și a statusurilor lor. În plus, toate elementele introduse dăinuiesc în firmă atâta timp cât liderul autoritar este pe o poziție de forță; după plecarea sa, o mare parte dintre elementele nou create sunt repudiate, distruse.

2 Caracteristici ale viziunii liderilor

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerilor/liderilor de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii organizației .

Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

În 1996, Kotter² descrie viziunea managerială ca cel mai important dintre elementele din procesul de schimbare a culturii organizaționale. “Dacă nu poți să-ți prezinți viziunea în 3-5 minute, atunci ești pierdut” afirma managerul unei mari firme. Viziunea exprimă speranța, direcția de urmat și posibilități remarcabile de supraviețuire și dezvoltare.

Potrivit lui Nanus, viziunile puternice au următoarele trăsături:

- adecvare – ele sunt adecvate pentru organizațiile respective, în contextul existent. Ele se potrivesc cu cultura organizației , istoria și valorile organizației, cu performanțele ei și furnizează o evaluare a situațiilor dorite la care se va ajunge dacă se urmăresc anumite căi;
- idealism – viziunile stabilesc niște standarde de excelență și reflectă o serie de idealuri înalte. Totodată, dezvoltă un sentiment de comunitate și de responsabilitate colectivă;
- clarifică scopul organizației – ele dau noi înțelesuri, noi semnificații existenței organizației și rolului salariaților din cadrul acesteia. Ele sunt convingătoare și credibile în ceea ce privește dorința organizației de a obține ceva, ce constituie o bază importantă pentru ca oamenii să perceapă că aspirațiile lor vor fi satisfăcute;
- inspiră entuziasm – viziunea inspiră entuziasm și încurajează implicarea salariaților la nivele cât mai mari. În viziune sunt cuprinse toate interesele stakeholderilor, care se văd recompensați dacă sprijină liderii respectivi;
- ușor de înțeles – sunt bine articulate și ușor de înțeles, astfel încât să poată ghida deciziile și acțiunile celor care sunt chemați să le pună în practică;

² Kotter, P., Heskett, L., *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press, 1992

- unicitate – viziunea reflectă unicitatea organizației, competențele sale distinctive și performanța ce dorește să o obțină și care o să o individualizeze de asemenea;
- ambiție – viziunea trebuie să fie ambițioasă, să provoace salariații la autodepășire, să se implice intelectual și emoțional în dezvoltarea activităților organizației.

3 Viziunea și cultura organizațională

Valorile sunt elemente de durată (la nivel intelectual și emoțional) care definesc atitudinile și comportamentele ce sunt acceptate la nivel personal, de grup sau societate. Valorile sunt apreciate și susținute ca parte importantă a unor modele comportamentale. Ele sunt rodul unei alegeri libere pe care o au indivizii și grupurile într-un anumit context.

Valorile individuale sunt parte a unui sistem ce ghidează viața membrilor unei colectivități și care determină ca în cea mai mare parte, acțiunile acestora să fie predictibile.

Majoritatea oamenilor împărtășesc un set de valori asemănător cu cel al oamenilor din jurul lor; prin intermediul acestora se creează anumite rețele în care indivizii sunt integrați. Valorile sunt o parte importantă a experienței umane, ce poate avea o natură diversă: profesională, personală, organizațională sau societală. Ele definesc atât ceea ce este cât și ce ar trebui să fie în viața noastră.

Viziunea conturează concepția managerilor despre ceea ce este în prezent organizația, cum ar trebui să arate peste un anumit interval de timp și care este drumul ce trebuie urmat între situația existentă și cea dorită. Managerii vor urmări permanent ca valorile culturii manageriale ce-și dovedesc viabilitatea să fie preluate și manifestate de un număr cât mai mare de salariați, indiferent de nivelul ierarhic, determinând modificări de mai mică sau mai mare amploare în cadrul culturii organizaționale de ansamblu.

Valorile organizaționale sunt în centrul culturii organizaționale și oferă anumite alternative de acțiune în timp ce elimină altele. Ele trebuie să fie stabilite, menținute și schimbate în raport cu necesitățile organizației, păstrându-i însă identitatea.

Salariații se implică atunci când simt că ei sunt parte a organizației respective și că modul în care organizația funcționează va determina satisfacerea nevoilor personale.

Viața organizației este modelată continuu de aceste valori. Nu de puține ori ele constituie o cauză majoră pentru dificultățile cu care diferiți manageri, lideri se confruntă atunci când încearcă să introducă schimbări organizaționale, de structură, a unor sisteme sau proceduri de lucru.

BIBLIOGRAFIE

- 1 Collins, J.,
Porras, J. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, 1994
- 2 Davidson, H. *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values to Work*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001
- 3 Fairfield-Sonn, J. *Corporate Culture and the Quality Organization*, Quorum Books Westport, 2001
- 4 Gladwell, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston, Little Brown, 2000
- 5 Ghiță, M.,
Sprânceană, M. *Auditul intern al instituțiilor publice*, București, Editura Tribuna Economică, 2004
- 6 Hall, R. *The Soul of the Enterprise: Creating A Dynamic Vision for American Manufacturing*, New York, Harper Collins, 1993
- 7 Huff, A.,
Huff, J.,
Barr, P. *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press, 2000
- 8 Ionescu, Gh.. *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001
- 9 Istocescu, A. *Management intraprenorial*, București, Editura ASE, 2003

- 10 Năstase, M. *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004
- 11 Nicolescu, O. (coordonator) *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economica, 2004
- 12 Nicolescu, O., Androniceanu, A., Năstase, M. *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economica, 2000
- 13 Nicolescu, O., Verboncu, I. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001
- 14 Quigley, J. *Vision, How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*, Washington, Mc. Graw-Hill, 1993
- 15 Sackman, S. *Cultural Complexity in Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Ltd., 2001
- 16 Talbot, M. *Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization*, Oxford, How to Books, 2000
- 17 *** *Revista de Management Comparat Internațional*, București, Editura ASE, 2004, 2005, 2006