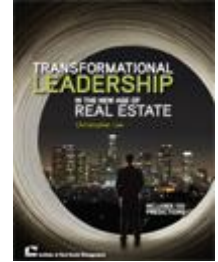


Fragment publikacji IREM® :

Przywództwo transformacyjne w nowej erze branży nieruchomości

Christopher Lee



Dzisiejsza branża nieruchomości poszukuje nowych talentów dążąc jednocześnie do utrzymania wybitnych liderów oraz wschodzących „gwiazd” młodego pokolenia. Niewykształcenie liderów w latach 90-tych skutkuje dziś kryzysem w branży. Funkcje i zadania, które powinni wykonywać w firmie menadżerowie są nierzadko realizowane przez całe działy lub regionalnych liderów. Firmy zmuszone są często do wyznaczania na stanowiska liderów osoby do tego nieprzygotowane (awans typu *sink or swim* – toń lub pływ) i poszerzania zakresu obowiązków innych pracowników. Przyszły sukces organizacji zależy w stu procentach od jakości i umiejętności zespołu jej liderów. Przejście z punktu A do punktu B wymaga przywództwa transformacyjnego, które promuje wśród pracowników współpracę, zaszczenia w nich pasję do działania oraz inspiruje do godzenia odmiennych interesów. Dobrzy liderzy sprawiają, że ludzie dobrze się czują, wybitni liderzy sprawiają, że ludzie czują potrzebę odnoszenia sukcesu.

Twoja organizacja może radzić sobie o wiele lepiej, niż to czyni obecnie. Tak naprawdę wyniki każdej firmy mogą przekraczać jej własny potencjał – potrzeby jest jedynie wybitny lider. Czy jesteś gotowy pchnąć swoją organizację na wyższy poziom sukcesu i świetności? Czyż nie nadszedł czas, aby zacząć robić rzeczy nadzwyczajne, a nie tylko zwyczajne?

Wybór modelu przywództwa i organizacji, przed jakim stoisz uzmysławia świetna metafora lotniskowca i ławicy ryb. Lotniskowiec może podjąć decyzję o skręcie w lewo lub prawo, lecz wykonanie manewru od momentu wydania polecenia trwa wiecznie. Natomiast ryby płynące w ławicy zmieniają kierunek natychmiast i harmonijnie. Różnica pomiędzy firmą-lotniskowcem a firmą-ławicą ma bezpośredni związek z jakością przywództwa w firmie oraz zasad, na jakich idea ta się opiera. Skuteczni liderzy rzucają wyzwanie statusowi quo i potrafią dostrzec, jak dana sytuacja *powinna*, a jak *nie powinna* wyglądać.

Aby zagwarantować pomyślną i bezpieczną przyszłość firmy liderzy transformacyjni muszą stosować się do 10 podstawowych zasad przywództwa przez zmiany. Oto one:

Otoczaj się najzdolniejszymi

Najcenniejszą spuścizną, jaką dyrektor wykonawczy firmy może zostawić po sobie to zespół zaangażowanych, zmotywowanych i uzdolnionych profesjonalistów, których łączy żądza sukcesu, dążenie do doskonałości, zrozumienie klienta etc. Według badań opublikowanych przez *CEL & Associates, Inc.* większość organizacji z branży nieruchomości mogłaby zwolnić od 5 do 10 procent swoich pracowników bez większych zakłóceń w funkcjonowaniu i osiągniętych wynikach.

Wprowadzenie rekrutacji opartej na kompetencjach kandydatów, wynagrodzenia uzależnionego od wyników pracy oraz systemu oceny bazującego na benchmarkingu powinny stworzyć trwały fundament, na którym można zbudować wzorcowy zespół. Nadal zdymiewają zasłyszane historie o pracownikach lub podwykonawcach, których trzyma się w firmie ponieważ „dużo nie kosztują,” lub których nie zwalnia się ponieważ „pracują dla nas od zawsze.” Redukując liczbę pracowników należy usuwać tych

nieproduktywnych, a nie tych ostatnio zatrudnionych. To ty musisz zdecydować, co jest najlepsze dla firmy, to ludzie, a nie wspomnienia o nich budują sukces i historię firmy.

Rozmawiaj ze swoimi ludźmi

Czy zdajesz sobie sprawę, że biura wielu firm z branży nieruchomości zajmują więcej niż jedną kondygnację budynku i/lub działają w kilku lokalizacjach, do których dyrektor wykonawczy, dyrektor finansowy lub inne kluczowe postaci w firmie bardzo rzadko albo nigdy nie zagląдают. Są firmy, które mają własną politykę doboru stroju, raportowania czy też uczestnictwa w spotkaniach, lecz do zasad tych nie stosuje się kadra zarządzająca firmą. Jednym ze sposobów budowania trwałej spuścizny jest zniesienie barier pomiędzy pracownikami a starszymi liderami – trzeba ludziom pokazywać, iż polityka, stałe etaty, tytuły, przyjaźnie i relacje międzyludzkie nie mają znaczenia gdy w grę wchodzi prowadzenie firmy. Dyrektor wykonawczy powinien taktować pracowników z szacunkiem i sprawiedliwie pokazując, iż wkład każdego pracownika w rozwój firmy naprawdę ma znaczenie. Przeprowadzone ostatnio badanie przez CEL & Associates wykazało, iż wiele osób zatrudnionych w branży nieruchomości uważa, iż “awans i podwyżka wynika bezpośrednio z tego, kogo znasz, a nie z tego, jakie masz osiągnięcia.” Liderzy w firmie muszą dawać przykład i każdego dnia udowodniać, iż najbardziej liczą się twoje dokonania, a nie to, kim jesteś.

Kluczowe wartości – nigdy nie idź na kompromis

Kluczowe wartości i zasady definiują firmę w chwili obecnej i na najbliższą przyszłość. Wartości obowiązujące w organizacji nie powinny się nigdy zmieniać; są podwalinami, na których buduje się sukces i historię firmy. Jeżeli twoja organizacja kieruje się takimi wartościami, jak zaufanie, uczciwość, profesjonalizm i jakość, lecz jej liderzy nie dostrzegają osób, których zachowanie temu przeczy, to przyszłość takiej organizacji stoi przed dużym znakiem zapytania. Zdarza się niestety, że deklaracje wizji niektórych firm są zbyt dalekosiężne i przez to trudno do ogarnięcia i zapamiętania. Wizje innych firm są tak mgliste, że niewymierne, inne z kolei za mało motywujące. Dyrektor zarządzający musi określić jasną wizję organizacji i ją konsekwentnie realizować. Deklaracja wizji nakreśla kierunek działania i elementy, na których należy się koncentrować. Decyzje natury organizacyjnej, operacyjnej i finansowej będą pozbawione większego sensu, gdy wśród pracowników nie będzie głębokiego zrozumienia tego, w jaki sposób decyzje te wspierają wizję firmy.

Nagradzaj za wyniki

Dowody uznania za dobrze wykonaną pracę mają ogromne znaczenie dla wyróżniających się pracowników, dla liderów, których rolą jest zwracanie uwagi na nadzwyczajne osiągnięcia oraz dla klientów, którzy finalnie będą beneficjentami tejże wyczerpanej pracy. Podstawowe wynagrodzenie, roczne premie, długoterminowe dodatki motywacyjne, programy i nagrody uznaniowe - to przejrzyste i cenne komunikaty kierowane do pracowników. Wyniki mają znaczenie. Nie mów nigdy pracownikowi, że świetnie pracował w minionym roku, lecz firma zmuszona jest ciąć wydatki i dlatego nie otrzyma rocznej premii. Najcenniejszymi zasobami firmy są ludzie, więc nagradzaj tych pracowników, którzy wykonują świetną robotę.

Promuj innowacyjność

Jaki nowy pomysł autorstwa twojej organizacji stał się usługą lub produktem, którą twoi konkurenci zmuszeni byli wdrożyć, aby móc nadal konkurować na rynku? Co takiego twoja organizacja opracowała do perfekcji, co uznane zostało przez sektor nieruchomości za branżowy standard lub benchmark? Wszelkie bariery stojące na drodze nowych pomysłów muszą być usuwane. Te osoby w organizacji,



które można określić mianem „morderców” zmian muszą albo włączyć się w proces transformacyjny albo znaleźć inne miejsce pracy. Jeżeli nadal usłyszysz wypowiedź sabotującą proces zmian oznaczać to będzie, iż ich autor jednak się nie zmienił i być może już się nie zmieni.

Utrzymuj kontakt z klientami i dbaj o wasze relacje

Niezbędnym warunkiem sukcesu firmy jest dogłębne zrozumienie upodobań klientów, ich bieżących potrzeb i przyszłych wymagań. W dzisiejszych czasach klienci oczekują całodobowej uwagi i to przez siedem dni w tygodniu. Poprzez pojęcie *utrzymywania kontaktu z klientami* należy rozumieć wyasygnowanie ludzkiego kapitału i finansowych środków firmy, które są niezbędne do spełniania i wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom wszystkich klientów. Ważnymi elementami tego procesu jest wzrost kosztów zniechęcenia, określenie potencjału klientów, opracowanie 360-stopniowego profilu klientów, pomiar satysfakcji klientów oraz opracowanie wielopoziomowych kanałów komunikacyjnych z klientami. Zbuduj solidną platformę Zarządzania Relacjami z Klientami oraz bazę wiedzy o klientach niezbędnych do zarządzania tymi relacjami.

Wiedza, wiedza i jeszcze raz wiedza

Każdy może mieć dostęp do informacji, lecz tylko nieliczni potrafią zamienić informacje w wiedzę. Gdy masz wiedzę o czymś, o czym inni nie wiedzą inni lub gdy umiesz łączyć w całość różne fragmenty informacji zyskujesz tym samym przewagę konkurencyjną. W obecnej dekadzie gwałtownych zmian i ciągłych niespodzianek konieczne są inwestycje w badania, wywiad rynkowy, bazy danych o branżowych trendach oraz opiniach klientów.

Deleguj odpowiedzialność

Jedną z najtrudniejszych decyzji, jaką dyrektor wykonawczy musi podjąć jest decyzja o czasie i sposobie „puszczania sznurków” i delegowania odpowiedzialności na innych liderów. Trudno jest wypuścić z rąk firmę, którą kierowało się przez lata. Lepiej jest jednak, gdy dyrektor wykonawczy rozkłada proces przekazywania władzy na etapy, gdy jest jeszcze na miejscu w firmie, a nie czeka do ostatniej chwili i zmienia liderów w momencie opuszczania swojego biura. Delegowanie odpowiedzialności wymaga zaufania i wiary w innych. Jeżeli ci tego brakuje, przeczytaj raz jeszcze poprzednie zasady – „otaczaj się najzdolniejszymi” i „nie idź na kompromis, gdy chodzi o kluczowe wartości firmy.” Istnieje prosty sposób, aby sprawdzić, czy możesz się już wycofać - poproś swoich bezpośrednich podwładnych, aby co tydzień wyszczególniali zadania, które ty wykonałeś, a które oni mogliby zrealizować bez twojego bezpośredniego zaangażowania. Zdziwisz się, jak wiele zadań twoi pracownicy będą mogli, ich zdaniem, za ciebie wykonać.

Wychowuj przyszłych liderów

Być może najlepszą spuścizną lidera branży nieruchomości będzie pozostawienie po sobie organizacji skupiającej przyszłych liderów, którzy będą potrafili działać zgodnie z przyjętymi wartościami, tradycjami, dokonaniem jej założycieli, poprzednich liderów i obecnej wyższej kadry zarządzającej. Każda firma z branży nieruchomości musi inwestować w przyszłych liderów i „gwiazdy” młodego pokolenia. Organizacja musi stworzyć takie środowisko, w którym ludzie mogą być liderami i jednocześnie dla liderów pracować. Może się tak zdarzyć, iż liderzy firmy będą pracować pod przywództwem innych osób z firmy zajmujących niższe stanowiska lecz posiadających większy zakres specjalistycznej wiedzy lub lepsze umiejętności w danej dziedzinie.

Inwestuj w przyszłość



Aby zagwarantować firmie lojalność jej pracowników i pozostawić po sobie trwałą spuściznę, dyrektor wykonawczy musi swoimi działaniami przekonywać, że chce inwestować w długofalowe plany wynagrodzenia, nowe technologie, nowe rynki, młode talenty oraz relacje z klientami, które być może w najbliższej przyszłości nie będą przynosić jeszcze efektów. Dyrektor wykonawczy musi mądrze podejmować ryzyko tworząc i wdrażając nowe modele biznesowe, nabywając nowe systemy zarządzania, sprawozdawczości finansowej oraz zarządzania relacjami z klientami. Musi budować silne i trwałe związki z klientami, zatrzymywać w firmie pracowników osiągających najlepsze wyniki tj. firmowe „gwiazdy” oraz wychowywać liderów nowej generacji. Nasza przyszłość zależy od tego, co będziemy robić każdego dnia naszego życia.

Wniosek

Firma z branży nieruchomości pozbawiona skutecznych liderów transformacyjnych może równie dobrze zacząć się już „pakować” i szukać szczęścia gdzie indziej. Przywództwo to klucz do zrównoważonego rozwoju, produktywności, zyskowności oraz wzrostu. Liderzy nadają ton, określają wizję i wydobywają z ludzi to, co w nich najlepsze. W ciągu nadchodzących 10 lat osoby, które obejmą funkcję liderów, będą musiały nie tylko zarządzać ludźmi i procesami, lecz także stać się wizjonerami i promotorami przedsiębiorczości indywidualnych pracowników. Priorytetem każdego lidera jest wyszukiwanie i pozyskiwanie do organizacji najbardziej utalentowanych ludzi.

Sidebar: „Mordercy” procesu zmian – typowe stwierdzenia

- “Nie możemy teraz sobie na to pozwolić.” lub “Tego nie ma w budżecie.”
- “Mamy zbyt dużo pracy, aby wprowadzać te zmiany.”
- “Jaką mamy gwarancję, że to się powiedzie?”
- “Nikt z naszej konkurencji tak tego nie robi.”
- “Powołajmy specjalny komitet, który oceni sytuację.”
- “Dlaczego zmieniać coś, co robimy od lat?”
- “Chcę zmian, ale ...”
- “Możemy to rozwiązać wewnątrz firmy.”
- “Omówimy to później.”
- “Nie jestem przekonany, że zmiany są potrzebne.”

Źródło: CEL & Associates, Inc.