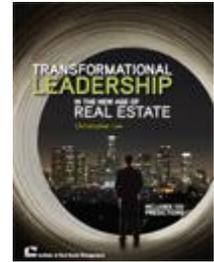


Выдержки из книги, изданной Институтом IREM®:

Трансформационное лидерство в новую эру недвижимости

автор Кристофер Ли



Индустрия недвижимости сейчас ищет новые таланты, в то же время, пытаясь удержать выдающихся лидеров и будущих звезд. Неспособность привлечь лидеров в 1990-х годах сейчас обернулась кризисом отрасли. В настоящее время руководители подразделений, департаментов и региональных филиалов зачастую выполняют функции и задачи, которыми должны заниматься управляющие. Компании не считают необычным назначение на руководящие должности неподготовленных сотрудников (по принципу «пан или пропал»), а других сотрудников просить взять на себя дополнительные обязанности. Будущий успех на 100 процентов зависит от качества и способностей вашей руководящей команды. Чтобы добраться из точки А в точку Б, требуется трансформационное лидерство, в процессе которого формируются навыки совместной работы, прививается терпение и развиваются различные интересы. Хорошие руководители заставляют людей чувствовать себя хорошо, а великие руководители заставляют их чувствовать себя необходимыми для достижения успеха.

Ваша организация может работать гораздо эффективнее, чем сейчас. Фактически, она может сделать намного больше своих способностей — для это просто нужно великолепное руководство. Вы готовы вести свою организацию вперед к следующему этапу процветания? Не пора ли начать делать незаурядные, необычные вещи?

Прекрасная метафора для руководства и типа вашей организации — авианосец и стая рыбок. Авианосец может принимать решения о повороте направо или налево, но время, которое занимает поворот и движение в нужном направлении, кажется вечностью. Стая рыбок, наоборот, может менять направление мгновенно и в унисон. Разница между организацией, ведущей себя как авианосец, и организацией, ведущей себя как стая рыбок, непосредственно связана с качеством руководителей и принципами руководства организацией. Эффективные лидеры способны бросить вызов сложившейся ситуации и видеть положение вещей таким, каким оно *должно быть*, а не таким, каким оно *обычно было*.

Трансформационные лидеры, чтобы обеспечить благополучное и безопасное будущее, должны предпринять 10 действий в следующем порядке.

Окружить себя талантами

Лучшее наследство, которое может оставить после себя руководитель — команда преданных, мотивированных и талантливых профессионалов, в равной мере жаждущих успеха, стремящихся к совершенству и обладающих интуицией. По данным исследований, проведенных компанией CEL & Associates, Inc., большинство организаций в сфере недвижимости могут сократить штат сотрудников на 5–10 процентов без серьезного ущерба для качества и результатов своей работы. При грамотном подборе кадров, а также при наличии программы оплаты в зависимости от качества работы и системы оценки с четкими критериями, вы будете иметь надежную основу для

формирования наилучшей возможной команды. Странно до сих пор слушать истории о том, что штатных сотрудников или специалистов, работающих по контракту, держат только потому, что «это не требует больших расходов», либо о том, что кого-то не увольняют из-за того, что «они здесь работают уже много лет». Сокращая штат, необходимо избавляться от неэффективных работников, а не от тех, кого наняли недавно. Вы должны решить, что для вашей компании важнее. Ваше наследство формируют люди, а не воспоминания.

Сказано — сделано

Вам известно, что некоторые риелторские компании сейчас занимают больше одного этажа и/или имеют несколько офисов, причем генеральный директор, финансовый директор или другие руководители посещают их очень редко или вообще никогда? Несколько риелторских компаний в настоящее время ввели правила, касающиеся одежды, отчетности и присутствия на совещаниях, которые не касаются руководителей высшего звена. Один из способов сохранить преемственность — сломать барьеры между сотрудниками и руководством, показав, что правила, должности, звания, дружба и отношения не имеют значения, если речь идет об управлении компанией. Относитесь ко всем уважительно, справедливо и показывайте, что вклад сотрудников важен для всего руководства. Компания CEL & Associates, Inc. недавно провела исследование, в результате которого выяснила, что многие сотрудники риелторских организаций считают, что: «Продвижение по службе напрямую зависит от того, с кем ты знаком, а не от того, что ты сделал». Руководство компании должно служить примером и ежедневно демонстрировать, что важно не то, кто ты, а то, чего ты добился.

Не поступаться своими ценностями

Основные ценности или принципы определяют суть организации сейчас и на будущее. Ценности компании не должны меняться, они должны служить краеугольным камнем, на котором строится здание преемственности. Если основными ценностями вашей организации являются доверие, справедливость, профессионализм и качество работы, но руководители компании игнорируют тех, кто пренебрегает этими ценностями, то будущее такой компании может быть под вопросом. К сожалению, некоторые компании придумывают такие длинные концепции, что их сложно запомнить. У других концепция сформулирована так витиевато, что ее соблюдение сложно оценить, а третьи декларируют такие концепции, которые не служат стимулом для сотрудников. Руководство должно определить четкую концепцию и неукоснительно ей следовать. Концепция служит направлением и целью деятельности компании. Бессмысленно принимать организационные, операционные и инвестиционные решения, не имея четкого представления о том, каким образом они соотносятся с концепцией компании.

Поощрять успехи

Признание заслуг очень важно для сотрудников, которые действительно показывают выдающиеся результаты; для руководителей организации, которым нужно приводить примеры ожидаемого качества работы; а также для клиентов, которые являются конечными пользователями результатов выдающейся работы. Базовая заработная плата, годовые премии, долгосрочные стимулы и программы признания заслуг должны ясно показывать всем сотрудникам: качество работы имеет значение. Никогда не говорите сотрудникам, что они отлично работали в течение года, но компания сокращает расходы, и поэтому премии по итогам года не будет (или она будет очень маленькая). Самый ценный актив компании — это люди, поэтому вознаграждайте профессионалов, делающих исключительную работу.

Поощрять инновации

Какая последняя идея, которую произвела ваша организация, стала обязательной услугой или товаром ваших конкурентов? Что усовершенствовала ваша компания, что было признано в индустрии недвижимости в качестве стандарта или ориентира? Препятствия для новых идей должны быть сняты. Те, кто в компании может считаться «убийцами перемен», должны смириться с переменами или найти другое место работы. Если вы услышите от кого-то в вашей компании одну или несколько «фраз-убийц», вы найдете тех, кто не изменился и, возможно, не изменится.

Поддерживать связь и взаимоотношения с клиентами

Понимание того, что нравится, а что не нравится — наряду с текущими потребностями и будущими требованиями клиентов вашей компании — очень важно для ее успеха в будущем. Современным клиентам требуется круглосуточное внимание 7 дней в неделю. Оставаться на связи — означает использовать людские и финансовые ресурсы, необходимые для удовлетворения потребностей и ожиданий всех клиентов. Важными шагами в направлении поддержания связи с клиентами является повышение стоимости выхода, оценка потенциала ваших клиентов, разработка всесторонней характеристики вашего типичного клиента, оценка качества обслуживания клиентов и общение с каждым клиентом на различных уровнях. Создайте надежную платформу управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и базу знаний, необходимых для работы с клиентами.

Стремиться узнавать новое

Все обладают информацией, но не все могут успешно преобразовывать информацию в знания. Конкурентное преимущество часто создается за счет знания вещей, о которых знают немногие, либо за счет подключения к источникам информации. Инвестирование в исследования, данные о рынке и создание собственной базы данных и мнений потребителей очень важно в этом десятилетии быстрых перемен и постоянных сюрпризов.

Делегировать полномочия — и позволять другим действовать

Умение принять решение о том, когда и как можно передать полномочия другим людям — одно из самых сложных для руководителя. Выпустить из рук компанию, которой вы руководили в течение нескольких лет, сложно. Тем не менее, лучше постепенно передавать обязанности руководителя, пока он на месте, чем менять руководство, когда он уходит. Передача полномочий требует доверия к другим. Если его нет, перечитайте разделы «Окружите себя талантами» и «Не поступайте своими ценностями». Хорошее упражнение на проверку того, можете ли вы выпустить бразды правления из рук — попросить всех своих непосредственных подчиненных каждую неделю в течение месяца перечислять, какие задачи или работу вы выполняли из того, что они могли бы сделать без вашего непосредственного участия. Вы удивитесь, какое количество задач, по их мнению, они могут решать без вмешательства с вашей стороны.

Создавать будущих лидеров

Возможно, лучшее наследство, которое может оставить любой руководитель в бизнесе недвижимости — это организация будущих лидеров, которые способны сохранить ценности, традиции и достижения ее основателей, предыдущих руководителей и действующих старших должностных лиц. Каждая риелторская компания должна инвестировать в будущих руководителей и будущих звезд. Организация должна создать условия, в которых люди могут руководить и быть ведомыми. В некоторых случаях руководители компании могут быть ведомы

людьми на более низких должностях, но которые обладают более высоким профессионализмом или навыками в данной области.

Инвестировать в будущее

Чтобы гарантировать лояльность сотрудника и долгосрочную преемственность руководства, руководители должны демонстрировать свою готовность инвестировать средства в долгосрочные планы оплаты труда, развитие возможностей, технологии, поддержку талантов, рынки, взаимоотношения с клиентами и маркетинг, что может не принести плодов раньше чем через пару лет. Руководители должны брать на себя разумный риск при создании и внедрении новых бизнес-моделей; при приобретении нового программного обеспечения для менеджмента, маркетинга управления взаимоотношениями с клиентами и финансовой отчетности; при формировании длительных взаимоотношений с клиентами; а также при удержании лучших сотрудников и представителей нового поколения руководителей. Будущее — это то, где мы просыпаемся каждое утро.

Заключение

Риелторская компания без эффективных руководителей, действующих по принципам трансформационного лидерства, может спокойно «смаывать удочки» и заниматься чем-нибудь другим. От руководства зависит жизнеспособность, производительность, прибыльность и рост компании. Руководители задают тон, определяют концепцию деятельности и раскрывают в людях их лучшие качества. В следующем десятилетии руководителям придется не просто управлять людьми или процессами, они должны быть провидцами и поощрять инициативу. А главным приоритетом всех руководителей является поиск и наем талантов.

Sidebar: Комментарии «убийц перемен»

- «Мы не можем себе этого позволить» или «Это не предусмотрено бюджетом»
- «Мы слишком заняты для таких перемен»
- «Вы гарантируете, что это получится?»
- «Наши конкуренты этого не делают»
- «Давайте соберем комиссию, чтобы это оценить»
- «Зачем менять то, что мы делали много лет?»
- «Я не против перемен, но...»
- «Мы можем решить это сами»
- «Давайте обсудим это позже»
- «Я не думаю, что нам нужно что-то менять»

Источник: компания CEL & Associates, Inc.