

**Профессионалы Института управления
недвижимостью (IREM)**

Модель лидерских компетенций

Презентация IREM®

Развитые лидерские компетенции – основное отличие топовых профессионалов по управлению объектами недвижимости отличаются от обычных «техников»

Хотя базовые профессиональные навыки управления по-прежнему остаются обязательным условием для успешной карьеры в недвижимости, по мере продвижения управляющего по карьерной лестнице, они теряют свою важность, уступая пальму первенства навыкам лидерства и управления взаимоотношениями. Чем выше вы поднимаетесь в иерархии организации, тем чаще в ваши задачи будет входить управление людьми и взаимоотношениями, а не системами и задачами. Для профессионалов в недвижимости это приведет к сокращению времени, затрачиваемого на непосредственное управление объектами, поскольку в силу занимаемой должности им придется управлять уже не объектами, а людьми, управляющими объектами.

От степени развития *лидерских* компетенций таких профессионалов зависит не только эффективность его собственной работы, но и конкурентоспособность всей компании. В условиях новой экономики компании, работающие в недвижимости, переносят основной фокус внимания с эффективности процессов на качество взаимоотношений, а управляющие недвижимостью в это время должны трансформироваться в корпоративных лидеров.

Лидером может стать каждый

На самом деле, чтобы добиться успеха, практически любой человек должен стать лидером. Какую бы позицию вы ни занимали, CEO крупной корпорации или временного руководителя проектной команды, для эффективного выполнения своей работы вам потребуются хорошие лидерские компетенции. Но еще важнее то, что улучшить свои лидерские компетенции может кто угодно. Хотя одним развитие лидерских навыков дается проще, чем другим, приобрести их может каждый.

Нет единственного «совершенного» лидерского стиля или универсального набора навыков

Чтобы оставаться эффективным, лидерский стиль должен меняться в зависимости от особенности каждой конкретной ситуации и состава участников команды. То, что работает в одной ситуации, может не сработать в другой или с другими людьми. Кроме того, лидерские компетенции меняются с течением времени, следуя за изменениями общества и его культуры. Лидеры должны уметь оценить ситуацию и людей, которыми они руководят, и соответствующим образом адаптировать свои лидерские навыки.

Развитие лидерских качеств – это ваша личная задача

Как нет единственного «совершенного» лидерского стиля, так нет и универсальной формулы для создания лидера. Все лидеры уникальны, у каждого из них свои достоинства, недостатки и особенности, и эта уникальность определяет индивидуальный стиль каждого лидера и его потребности в развитии.

Самопознание – это обязательное условие

Поскольку развитие лидерских качеств – это работа над собой, оно возможно только в том случае, если мы осознаем свои сильные и слабые стороны, предубеждения и предпочтения. Так, например, человек не сможет научиться внимательно слушать, пока не поймет, что же сейчас ему или ей мешает это делать, а причины, опять же, у каждого будут индивидуальные. Понимание факторов, влияющих на наши поступки и поведение, – это первый шаг к саморазвитию.

Развитие лидерских компетенций должно основываться на особенностях поведения конкретного человека и в результате трансформировать его

Лидерские компетенции определяются поступками и поведением. Зачастую развитие невозможно без изменения нашего поведения – следует научиться сдерживать те поступки, которые мешают развитию лидерских качеств, и постоянно повторять те, которые повышают их эффективность. Поступки являются результатом нашего сознательного выбора, и хотя на них могут влиять индивидуальные «установки» человека и его характер, наши действия не должны становиться их заложниками.

Развитие лидерских компетенций – это процесс, а не событие

Становление лидера – это эволюционный процесс, который требует обучения и практики на протяжении всей жизни. Для становления лидерских компетенций требуется время, поскольку сами компетенции могут меняться, следуя за трансформацией общества и культуры.

Лидеры и руководители

Зачастую термины «лидер» и «руководитель» используются взаимозаменяемо. Однако между ними есть значительная разница. О существующем между ними различии написано множество научных статей, которые, так или иначе, построены вокруг следующих тезисов:

- **Лидерство основано на взаимоотношениях**, то есть на том, как человек относится к окружающим и влияет на них, обычно, с целью достижения общей цели.
- **Руководство основано на выполнении задачи**, то есть на том, как достигнуть поставленных целей, используя знания и компетенции коллектива.

«Лидер ведет коллектив за собой. Руководитель управляет процессами».

Еще один способ отделить лидерские навыки от управленческих – это сравнить результаты, которых добиваются лидер и руководитель, решая общие для них проблемы:

ОБЛАСТЬ	ЛИДЕР	РУКОВОДИТЕЛЬ
Сущность	Изменение	Стабильность
Горизонт планирования	Долгосрочный	Краткосрочный
Подход	Определяет направление	Прорабатывает детали
Энергия	Страсть	Контроль
Культура	Определяет	Навязывает
Динамика	Проактивная	Реактивная
Убеждение	Уговаривает	Приказывает
Стиль	Трансформационный	Трансакционный
Риски	Принимает	Минимизирует
Правила	Нарушает	Устанавливает
Конфликты	Использует	Избегает
Направление	Новые пути	Существующие пути
Озабоченность	Что правильно?	Быть правым
Реальность	Исследует ее	Принимает ее
Текущее положение вещей	Оспаривает	Принимает
Похвала	Раздает	Принимает
Упреки	Принимает	Раздает

Обычно для большинства профессионалов в недвижимости не стоит вопрос, кем им следует быть – хорошим «лидером» или хорошим «руководителем», потому что им необходимо сочетать две этих роли.

Руководители, не обладающие лидерскими навыками, составляют прекрасные планы, но не способны повести людей за собой. Лидеры, не обладающие навыками руководства, генерируют вдохновляющие идеи, но не могут подготовить вразумительный план, необходимый для достижения конкретного результата.

При этом неважно, на каком уровне корпоративной иерархии вы находитесь, в высшей степени вероятно, что для успеха вам понадобятся хорошо наработанные лидерские навыки. И хотя в любой ситуации вы должны использовать оба набора навыков, но чем



выше вы поднимаетесь в организации, тем больше вы будете опираться на свои *лидерские* компетенции и меньше на руководящие.

Как стать настоящим лидером?

И все-таки, как стать настоящим лидером? Извините, но универсального ответа на этот вопрос не существует, как, впрочем, нет на него и простого ответа.

Взять хотя бы величайших лидеров в истории. Помимо прекрасных лидерских качеств, что еще их объединяет? На этот вопрос ответить не так-то просто. Существует великое множество определений, теорий и моделей лидерства, но какие из них верны? Все зависит от конкретной ситуации.

Хорошее лидерство определяется не только фигурой лидера, оно также зависит от обстоятельств и людей, которые следуют за лидером – его последователей.

Эффективный лидер должен уметь адаптировать свое поведение и поступки, чтобы они отвечали условиям конкретной ситуации и потребностям последователей. Не получится по одной и той же схеме управлять разными людьми, как не получится в поменявшихся обстоятельствах использовать «старый» набор лидерских навыков, пусть даже для нужд предыдущей команды он подходил отлично.

Однако существует компетенция, которая может помочь вам адаптироваться к любой ситуации и к любым особенностям ваших последователей, речь идет об «эмоциональном интеллекте».

Эмоциональный интеллект

Термин «эмоциональный интеллект» был введен в обиход относительно недавно, хотя концепция, которую он описывает, возникла одновременно с первыми лидерами.

Питер Саловей и Джон Майер – ведущие исследователи в этой области – определяют эмоциональный интеллект как «разновидность социального интеллекта, дающая возможность отслеживать свои и чужие чувства и эмоции, отличать их друг от друга и использовать эту информацию для выстраивания своих мыслей и действий».

Кроме того, эмоциональный интеллект можно описать через сравнение с более известным понятием – «коэффициентом интеллекта» (IQ).

- *IQ – коэффициент интеллекта* – измеряет ваши знания и то, как вы обрабатываете информацию.
- *EQ – коэффициент эмоционального интеллекта* – измеряет то, как вы используете личные и социальные навыки для эффективной работы в одиночку и в коллективе.

Чем выше вы поднимаетесь в иерархии организации, тем важнее становится EQ.

Более того, люди с высоким эмоциональным интеллектом быстрее идут на повышение и больше зарабатывают.

Лидеры с высокоразвитым эмоциональным интеллектом обычно более эффективны в самопознании и обладают критическими навыками взаимодействия, способствующими повышению мотивации окружающих. У специалистов, демонстрирующих высокий эмоциональный интеллект, выше шансы получить повышение, войти в состав комитетов и занять ответственную должность. На самом деле для выполнения работ на всех уровнях организации EQ в два раза важнее IQ и технических навыков.

В практическом плане EQ можно разложить на четыре основных компонента:

1. **Самопознание:** знать, что и почему вы чувствуете, когда вы поддаетесь своим эмоциям, и как ваши эмоции могут повлиять на ваши поступки и поведение. Знать свои сильные и слабые стороны, предубеждения, предпочтения и особенности, понимать, как они влияют на ваши поступки и поведение, а также как ваши поступки и поведение влияют на окружающих.
2. **Самоконтроль:** контролировать и/или изменять паттерны своего поведения для достижения лучших результатов, знать, как на вас влияют эмоции и когда вам следует что-то предпринять, чтобы избежать проблем.
3. **Социальное понимание:** осознавать сильные и слабые стороны, предпочтения и потребности других людей, понимать, как они влияют на их поступки и поведение, и интерпретировать чувства окружающих.
4. **Управление взаимоотношениями:** использовать первые три компетенции для построения более крепких взаимоотношений и для оказания влияния на окружающих и поддержания их мотивации; отрабатывать собственные лидерские компетенции, повышая их эффективность.

Указанные выше компоненты – это приобретаемые навыки.

Модель лидерских компетенций для профессионалов в области недвижимости

Как уже отмечалось, простого и универсального набора навыков и умений, который позволял бы из любого человека сделать прекрасного лидера, не существует. Вам следует определить свой индивидуальный путь развития, основанный на ваших личностных характеристиках, месте в структуре организации и особенностях последователей.

В 2010 г. институт IREM провел *"Job Analysis Survey"* (Анализ должностных функций), предложив 800 сертифицированным управляющим недвижимостью ответить на вопросы о наиболее критических задачах, которые им приходится выполнять, и о знаниях, которые им необходимы для эффективной работы. Обработав собранные данные, специалисты из IREM сформулировали 16 лидерских компетенций для профессионалов в области недвижимости, составили для каждой определение и объединили их в общую модель.

Хотя некоторые из включенных в модель компетенций могут оказаться неприменимыми в вашей ситуации, сама модель в целом – это неплохая точка отсчета для понимания того, насколько хорошо развиты ваши лидерские способности, и определения ваших сильных и слабых сторон.

Для проведения самостоятельной оценки своих лидерских компетенций ответьте на предложенные ниже вопросы.

- Действительно ли все указанные компетенции релевантны для вашей ситуации? Есть ли другие или дополнительные компетенции, наличие которых будет серьезным образом влиять на ваш успех?
- Какие из ваших компетенций уже находятся на хорошем уровне? Можно ли каким-то образом использовать ваши сильные стороны, чтобы компенсировать пробелы в компетенциях, которые, возможно, требуют развития?
- Из требующих развития компетенций, какие являются возможностями, а какие, скорее, представляют из себя проблемы?

Шестнадцать лидерских компетенций

1. Построение эффективных команд. *Брать на себя функции руководителя и лидера, тем самым помогая командам достигать поставленных целей и взаимодействовать слаженно и сплоченно.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Поддерживать в команде хорошее настроение и «боевой» дух.
2. Определять направления развития проектов и формулировать задания для членов команды.
3. Помогать членам команды лучше понять их функции и зону ответственности.
4. Участвовать, но не доминировать.
5. Помогать команде, эффективно используя индивидуальные таланты и участие каждого ее участника.
6. Возвращать команду в нужное русло после сбоя в ее работе.
7. Помогать в устранении организационных барьеров и искать нужные для команды вспомогательные ресурсы.
8. Защищать интересы команды в масштабе организации.
9. Праздновать и разделять успехи команды.

2. Коммуникация. *Предоставлять четкую и полезную информацию.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Собирать идеи и представлять их устно и письменно в четком и понятном виде.
2. Постоянно информировать начальство и других лиц о продвижении проекта и текущей работе.

3. Поддерживать регулярный обмен информацией исходя из потребностей проекта или его участников.
4. Разъяснять смысл сообщений, полученных не от участников команды, и их намерений, если они неясны.
5. Адаптировать стиль коммуникации под уровень и опыт слушающих.
6. Использовать высокоразвитые навыки слушания для подготовки прямых и полных ответов на вопросы.
7. Понятно разъяснять сложные идеи с помощью аналогий, визуальных материалов и других приемов.
8. Творчески подходить к выбору эффективных каналов и методов коммуникации и их использованию.

3. Критическое мышление. *Обладать острым умом, в комфортном режиме разбираться со сложными концепциями и вопросами.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Мыслить масштабно при поиске конкретных решений.
2. Вычленять центральные или принципиальные проблемы в сложившейся ситуации.
3. Обобщать полученную из разных источников информацию и использовать ее для выработки решения.
4. Анализировать несвязанные концепции, искать в них схожие черты и увязывать их для создания новых идей.
5. Использовать абстрактные понятия для решения проблем.
6. Разбирать ситуации с опорой на уверенное знание теоретических основ.
7. Подбирать примеры и аналогии и использовать их, чтобы другие лучше понимали понятия и концепции.
8. Разрабатывать концептуальные рамки для изучения новых аспектов в работе.

4. Управление конфликтами. *Использовать различные подходы для модерирования и решения проблем, разногласий и конфликтов.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Предоставлять окружающим возможность высказывать свое мнение.
2. Высказывать несогласие без агрессии или пренебрежения к говорящему.

3. Помогать выявлять принципиальные и невысказанные проблемы, спровоцировавшие конфликт.
4. Открыто обсуждать и урегулировать разногласия.
5. Постоянно расширять круг вопросов, по которым достигнуто согласие, и сужать круг спорных вопросов.
6. Модерировать обсуждения, нацеленные на креативное решение конфликтов.
7. Адекватно воспринимать критику.
8. Уметь разграничивать ситуации, требующие компромисса, и ситуации, требующие решительного отстаивания своей позиции.

5. Делегирование ответственности. *Эффективно делегировать ответственность.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Сегментировать общий проект на составные части и определять те, выполнение которых можно делегировать.
2. Четко определять и объяснять цели и задачи.
3. Побуждать членов команды брать на себя большую ответственность, разъясняя специфику, смысл и долгосрочные преимущества такого подхода.
4. Объяснять команде требования к работе (какие результаты ожидается получить, какие итоговые материалы следует подготовить), а также к ее качеству и срокам выполнения.
5. Делегировать обязанности другим участникам проекта исходя из их способностей и производительности.
6. Выражать благодарность за готовность выполнить задание.
7. Предоставлять участникам право самоконтроля за выполнением возложенных на них задач и обязанностей.
8. Создавать условия и возможности для выполнения участниками трудных задач и развития их способностей.

6. Коучинг / развитие коллектива. *Использовать различные подходы для помощи окружающим в развитии их способностей.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Предоставлять участникам команды понятный фидбэк с указанием на их сильные и слабые стороны.

2. Помогать участникам овладевать навыками, необходимыми для выполнения доверенной им работы.
3. Искать и создавать ситуации, способствующие развитию коллектива.
4. Помогать участникам определять индивидуальные цели и составлять планы развития.
5. Помогать участникам искать ресурсы для достижения их целей по развитию.
6. Помогать участникам выявлять барьеры, препятствующие их росту и развитию.
7. Создание системы мониторинга за ростом и развитием участников команды.
8. Брать на себя ответственность по созданию командной культуры, способствующей развитию.

7. Профессиональная этика. *Принимать решения и действовать, руководствуясь подобающими личными принципами, ценностями и целями.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Объяснять коллективу, почему были совершены определенные действия и приняты те или иные решения.
2. Обеспечивать соответствие каждодневных мероприятий общей миссии, принципам и ценностям.
3. Поощрять участников, чьи решения и действия соответствуют общей миссии, принципам и ценностям организации.
4. Разъяснять личные мотивы принятия решений, опираясь на общую миссию, принципы и ценности.
5. Следовать личным принципам и ценностям, даже под давлением обстоятельств.
6. Помогать разнородным группам искать общие высшие цели, принципы и ценности.
7. Вдохновлять участников следовать их миссии, принципам и ценностям.

8. Кадровая политика. *Разрабатывать и использовать системы, процессы и лучшие практики отбора для найма подходящих кандидатов и назначения их на правильные должности.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Выбирать самый подходящий подход для найма и привлечения перспективных кандидатов.
2. Оценивать кандидатов по критериям, основанным на эффективности их работы.

3. Готовить собеседования, позволяющие справедливо оценить уровень кандидатов.
4. Принимать решения о найме, основываясь на квалификации, совместимости и компетенциях, а не на личных предпочтениях.
5. Корректировать прогнозную потребность в кадрах и модифицировать системы отбора, приводя их в соответствие с бизнес стратегией и прогнозируемыми финансовыми показателями проекта.
6. Составлять требования к кандидатам или к их компетенциям для каждой должности или группы должностей в соответствии с действующим законодательством.
7. Внедрять системы отбора кандидатов, позволяющие регулярно нанимать самых сильных претендентов.

9. Управление разнообразием. *Управлять всеми кадрами в соответствии с принципами социального равенства.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Эффективно работать с людьми любой расы, национальности, культуры, возраста и пола, а также с людьми с особыми потребностями.
2. Соблюдать принципы многообразия и многогранности при найме на работу, независимо от социального происхождения кандидатов.
3. Поощрять равноправное отношение и равные возможности для всех.

10. Управление эффективностью. *Осуществлять мониторинг и оценку эффективности достижения целей и проводить корректирующие действия для достижения целей.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Контролировать качественные и количественные показатели эффективности.
2. Четко устанавливать и понятно формулировать ожидаемые результаты работы, а также контролировать их достижение.
3. Создавать и внедрять инструменты для оценки эффективности работы и достижения целей.
4. Корректировать рабочие процессы и ожидаемые результаты в соответствии с изменениями бизнес стратегии.
5. Искать фидбэк от внешних источников.
6. Оперативно решать проблемы, связанные с эффективностью работы.
7. Выдавать фидбэк участникам.

8. Составлять планы по разбивке сложных проектов на составные части и определять сроки выполнения для каждой из них.

11. Мотивация окружающих. *Повышать вовлеченность коллектива в выполнение работы.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Признавать достижения и личный вклад каждого участника команды.
2. Помогать другим определять их желания и потребности.
3. Своевременно выявлять и решать моральные проблемы.
4. Помогать другим осознавать ценность их работы.
5. Разделять ответственность и повышать осведомленность.
6. Искать и использовать новые креативные способы мотивации коллектива.
7. Использовать различные подходы для поддержания энергетики и вдохновения внутри коллектива.
8. Знакомить коллектив со своим пониманием «отличной работы» и мотивировать его на постоянное повышение ее качества.

12. Переговоры. *Проводить сложные переговоры с внутренними и внешними партнерами.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Получать уступки без вреда для взаимоотношений.
2. Быстро завоевывать доверие других участников переговоров.
3. Соблюдать пунктуальность.

13. Навыки изложения материала. *Уметь логически структурировать и сжато представлять информацию.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Успешно предсказывать появление сложных вопросов и возражений и эффективно их решать.
2. Уверенно использовать графические инструменты и готовить текстовые презентации.
3. Устанавливать контакт с аудиторией и эффективно управлять ей во время презентации.

4. Спокойно и уверенно подавать материал.
5. Быть полностью и досконально подготовленным и организованным, понимать цели презентации.
6. Представлять идеи и мысли логично, организованно, последовательно и убедительно.
7. Ясно и емко объяснять идеи.
8. Адаптировать стиль коммуникации к нуждам аудитории с помощью текстовых, устных и визуальных материалов, чтобы слушатели точно все правильно поняли.

14. Решение проблем. *Тщательно анализировать проблемы и принимать разумные и реализуемые решения.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Задавать обдуманные и уместные вопросы, чтобы лучше понять проблемы и возможные причины их возникновения.
2. Искать несоответствия и противоречия в информации, связанной с возникшими проблемами.
3. Искать и оценивать разнообразные причины, которые, возможно, привели к возникновению проблемы.
4. Предусмотрительно выявлять глубинные причины проблем.
5. Использовать логичные и системные подходы к разбору и решению проблем.
6. Творчески подходить к решению проблем, искать новые и небанальные подходы, позволяющие создавать инновационные решения.
7. Анализировать потенциальный положительный эффект от принятия решений, сопряженные риски и затраты, а также шансы на успешную реализацию.
8. Разбивать сложные проблемы на их основные составляющие.

15. Построение взаимоотношений. *Выстраивать длительные и качественные взаимоотношения.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Начинать и поддерживать непринужденную беседу.
2. Делать комплименты и приободрять других.
3. Налаживать отношения с самыми разными людьми.

4. Искать возможности для установления контактов, способствующих развитию взаимоотношений.
5. Изменять стиль коммуникации, адаптируя ее к особенностям личности и культуры собеседника.
6. Разрешать разногласия, конфликты или обиды так, чтобы это способствовало укреплению взаимоотношений.
7. Строить взаимоотношения путем обмена впечатлениями и обсуждения планов на будущее.
8. Давать возможность окружающим общаться и налаживать взаимоотношения и организовывать для этого специальные мероприятия.

16. Самопознание: *Реалистично оценивать и понимать себя; четко осознавать чувства, ценности, мотивацию и действия.*

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

1. Понимать и иметь возможность скорректировать свой стиль работы с другими людьми.
2. Понимать собственные ценности.
3. Определять личные сильные и слабые стороны.
4. Использовать персональные таланты и сильные стороны.
5. Отдавать себе отчет в своих действиях и понимать, как они влияют на окружающих.
6. Нести ответственность за свои поступки.
7. Искать источники фидбэка.

Хотите получить еще больше информации о лидерстве?

Почти 80 лет Институт IREM **создает лидеров** и предлагает профессионалам в области управления недвижимостью обучающие программы, инструменты и ресурсы. Специалисты IREM готовы отправиться вместе с вами в увлекательное путешествие по пути лидерства. Для дополнительной информации см. www.irem.org.