

## ЧОВЕШКОТО ИЗМЕРЕНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВЪВ ФИРМИ ЗА НЕДВИЖИМИ ИМОТИ

Калоян Димитров

### THE HUMAN DIMENSION OF LEADERSHIP IN REAL ESTATE COMPANIES

Kaloyan Dimitrov

**Abstract:** *In today's complex business environment and times of crisis, the demand for leadership is urgent. The topic for human dimension of leadership is particularly important, because effective leadership is an essential element to success in all types of businesses. CEOs of real estate companies are looking for all sorts of ways to deal with crises and pursue growth. But is every real estate executive a leader? This article includes issues with understanding leadership and leaders in real estate management field. The main purpose is to explore important characteristics of executives-leaders in real estate companies, through which they could cope with the modern leadership challenges in the industry.*

**Key words:** real estate companies; real estate leadership; real estate leader; leadership challenges.

#### Увод

Бизнесът с недвижими имоти не е просто оперативна необходимост за икономиката на една държава, а по-скоро стратегически нейн ресурс. Тази специфична индустрия както в България, така и в Европа и по света, вече е наситена с агенции и агенти на недвижими имоти. Данни от актуално проучване на Pricewaterhouse Coopers показва, че конкуренцията за клиенти сред брокерите е силна и няма изгледи да намалява през следващите години, даже обратното (Emerging Trends in Real Estate: An uncertain impact. Europe, 2021). Отчита се също така, че все повече фирми за недвижими имоти се превръщат в доставчици на пространство и удобства. Потребителите сега диктуват в по-голяма степен от всякога как искат да бъдат обслужвани. Закономерно следва, че брокерите на имотните пазари ще трябва да продължат своето устойчиво развитие и усъвършенстване на работата си чрез ефективно лидерство за тях.

Тази научна статия има за *основна цел* да се изследват важни лидерски аспекти на човешкия фактор във фирми за недвижими имоти, препоръките на които спомогнали за успешното преодоляване на съвременни лидерски предизвикателства в индустрията.

*Обект* на изследване е лидерството във фирми за недвижими имоти и техния мениджмънт, а *предмет* са лидерските предизвикателства в индустрията.

За постигането на целта автора си поставя и изпълнява следните *изследователски задачи*: да се извърши литературно проучване на лидерст-

вото в областта на недвижимите имоти; да се анализират и изведат съвременни предизвикателства пред ефективното лидерство за хората в индустрията за недвижими имоти.

#### За лидерството на човешкия фактор в областта на недвижимите имоти

Лидерството е тема, която е изследвана, изучавана и разработвана за нуждите на множество индустрии. Тук е момента да се отбележи, че прави впечатление оскъдният брой научни изследвания за лидерството на човешкия фактор в областта на недвижимите имоти, въпреки значимостта на проблематиката за индустрията. Като по-конкретно може да се констатира липсата на публикации относно идентифицирането, доставката и подобряването на лидерството сред човешките ресурси в брокерските фирми, което да бъде адаптирано към спецификите и особеностите на този бранш в настоящите сложни времена. Изхождайки от тази презумпция, научната публикация ще даде представа за концептуалната рамка на лидерството.

#### Какво е разбирането за лидерството?

В началото на настоящия кратък литературен преглед е редно да се обележи, че човешкото лидерство може да бъде по-сложно за някои, отколкото за други. Често се твърди, че хората са такива, каквито са и рядко се променят, освен ако не се случи някакво огромно, променящо живота събитие, което ги прави по-осъзнати, съпричастни и разбиращи. В този контекст, сякаш по подразбиране лидерството се идентифицира лесно когато се наблюдава (усети, види, почувства), но човек

може да изпита известно затруднение, когато се опита да го определи с думи.

В научен план идентифицирането и разкриването на лидерството на човешкия фактор в организациите, като самостоятелна научно-практическа концепция (теория и практика), привлича вниманието на множество авторитетни изследователи и практики във времето до наши дни. Едно по-задълбочено проучване в специализирана литература дава основание да бъдат изведени част от водещите дефиниции и разбирания за лидерската същност, които да отговарят на поставения в началото въпрос.

В основополагащата си книга „Лидерство“ от 1978 г. Джеймс Бърнс посочва, че *“лидерството е един от най-наблюдавания и най-малко разбираемия феномен на Земята”* (Burns, 2012). Терминът „лидерство“ за първи път се използва в текстове, свързани с влияние, власт и контрол. Друг водещ изследовател в областта Бернард Бас (2008) обобщава, че *„съществуват почти толкова на брой различни дефиниции за лидерството, колкото са лицата, опитвали да го дефинират“* във времето.

Бърнс (2012) характеризира лидерството като процес на взаимодействие между различни човешки фактори, а не просто като описание на личността на определен лидер. Неговият подход дава възможност за разгръщане на лидерска концепция, в която лидерството надхвърля личността и действията, инициирани от конкретния лидер в дадена ситуация.

Според Бас (2008), лидерството се класифицира като: характеристика или личностна черта (умение за лидерство); прилагателно име (вид ръководно или управленско качество); упражняване на власт или овластяване; процес на оказване на влияние, мотивиране, вдъхновяване, ентузиазизиране. Той определя лидерството, като *„предизвикване на промяна у последователите, създаване на представи за целите, които могат да бъдат преследвани, и снабдяване на последователите с начини за постигането им“*.

Друг известен учен в областта на научния мениджмънт – Питър Дракър (2002), счита, че *„основата на ефективното лидерство е да мислиш чрез мислята на организацията, да я определяш и установяваш ясно и еднозначно“*. Във времето той доразвива разбирането си като подчертава, че бизнес мениджмънта не винаги може да създаде лидери, но може да създаде условия, в които да се проявят лидерски качества

и умения на ръководители и служители.

Майкъл Армстронг (2012) пък разглежда лидерството като *„способност да се убедят другите да се държат по различен начин, това е начин да се повлияе на хората, за да се постигне желан резултат“*. За целите на по-доброто разбиране, Армстронг свързва развитието и предаването на визия за бъдещето на организацията с мотивиране на хората за постигане на ангажиментите им.

Водеща дефиниция в разбиране на лидерството е тази на Питър Норгаус (2013), според който това е *„процес, при който индивидът влияе върху група индивиди за постигане на обща цел“*. Той ясно разглежда лидерството като процес, който е достъпен за всеки, който желае да се учи, а не като способност, която може да бъде специфична за човек или ситуация.

Въпреки богатото разнообразие на дефиниции свързани с концептуалното разбиране на лидерството и опита за силно резюмирано тяхно представяне, изглежда има някакво съгласие. Може да се твърди, че основната на разбирането за лидерство включва лидерски процес, който движи група от последователи към определена цел чрез сложни механизми на взаимодействие.

#### **Накратко за мениджмънта на недвижими имоти и лидерството**

В бизнеса с недвижими имоти е необходимо и полезно да присъства положителната представа за мениджмънта и лидерството, които впрочем вървят ръка за ръка. Способността за водене на хората (т.е. лидерството) е също толкова важна, колкото и способността за тяхното успешно управление (т.е. мениджмънта).

Съществуват редица определящи черти между мениджмънта и лидерството, тъй като ролите на хората зад тях традиционно са различни. От една страна мениджърите са научени да управляват, а не просто да водят, а знаем, че практиките за управление на бизнеса с недвижими имоти са склонни да се фокусират върху краткосрочни, междинни цели. Лидерите, от друга страна, мислят за „голямата картина“, като често надхвърля видимото и очакваното (Esajian, 2020).

Основна определяща характеристика между мениджмънта и лидерството е как се мотивират хората, които работят в организациите. Според Harvard Business Review *„управлението се състои от контролиране на група или набор от субекти за постигане на целта. Лидерството се*

отнася до способността на индивида да влияе, мотивира и дава възможност на другите да допринесат за организационния успех. Влиянието и вдъхновението отделят лидерите от мениджърите, а не властта и контрола“ (Nagar, 2003).

В Таблица 1 са представени част от формалните различия в характеристиките на мениджмънта и лидерството по своята същност.

**Таблица 1.**

**Разграничения между понятията „Мениджмънт“ и „Лидерство“**

Мениджмънт	Лидерство
<i>Планове и бюджети:</i> Решават се планове за действие и графици, и се разпределят ресурси	<i>Установяване на посока:</i> Визия за бъдещето, разработване на стратегии за промяна и за постигане на целите
<i>Организиране и управление на персонала:</i> Решения за структурата и разпределяне на персонала, разработване на политики, процедури и мониторинг	<i>Присъединяване на хората:</i> Комуникиране на визия и стратегия, повлияни от създаването на екипи, които приемат валидността на целите
<i>Контролиране и решаване на проблеми:</i> Наблюдаване на резултатите спрямо плана и предприемане на коригиращи действия	<i>Мотивиране и вдъхновяване:</i> Даване на енергия на хората да преодоляват препятствията, да задоволят човешките потребности
<i>Произвежда ред, последователност и предсказуемост</i>	<i>Произвежда положителна и понякога драматична промяна</i>
<i>Взема рационални и логични решения</i>	<i>Взема решенията относно очакванията на хората</i>

Източник: Илиев, Димитров (2021) *Управление на човешки ресурси*

Съвременните мениджъри и лидери в областта на недвижимите имоти са изправени пред по-сложни предизвикателства, защото старите начини за правене на бизнес вече не работят както преди. Развиването на работна среда, в която хората да преуспяват изисква нови познания и умения за ефективно лидерство. Днес повече от всякога мениджърите трябва да излизат извън традиционните управленски роли и функции. Сега те трябва да са лидери, натоварени с отговорността да повлияят на другите, които да полагат допълнителни усилия за постигане на организационните цели и бизнес успех.

В Таблица 2 е направен опит за обобщено представяне на характерни разлики между двете

понятията, които са забелязани в проучването до момента, а именно:

**Таблица 2.**

**Различия между понятията „мениджър“ и „лидер“**

Мениджър	Лидер
Казва „Аз“	Казва „Ние“
Управлява чрез позиция	Води чрез влияние
Разчита на авторитета	Разчита на добрата воля
Изпитва необходимост да бъде необходим	Иска да бъде успешен
Формално овластен	Притежава неформална власт
Фокусира се върху структурата	Фокусира се върху хората
Внимание към слабите страни	Акцент върху силните страни
Внушава опасения	Внушава ентузиазъм
Търси вина в другите	Поема вината за себе си
Желае резултати	Желае постижения
Задвижва служителите	Развива и коучва останалите
Има някакви успехи	Има невероятен успех
Остро критикува провалите	Поправя провалите
Прекарва време с другите	Инвестира време в другите
Знае как да се постигне задачата	Показва как да се постигне задачата
Иска да постигне конкретни цели	Иска да получи удовлетворение
Отговаря на въпроса „Как“	Отговаря на въпроса „Защо“
Казва „Давай“	Казва „Хайде“

Източник: Авторово обобщение

Въпреки посочените формални различия на понятията „мениджър“ и „лидер“, това не означава, че мениджърите не могат да израснат като лидери, а последните нямат възможности да усвоят принципите и правилата на успешния мениджмънт. Има личности, които са с ясно изразени управленски качества и други, които са родени да бъдат лидери (Аврамов, 2006).

В този смисъл за ефективното управление на фирми за недвижими имоти е необходимо мениджмънта и лидерството да се разглеждат като различни, но важни взаимодопълващи се концепции и организационни дейности. В условията на силно конкурентна и сложна пазарна среда на имоти, брокерските фирми се нуждаят от лидери, способни да се адаптират към промените, а не от обикновени ръководители и мениджъри.

### Как изглеждат предизвикателствата пред ефективното лидерство във фирмите за недвижими имоти?

В наши дни се отчитат големи промени в индустрията с недвижими имоти, вариращи от взаимодействия с клиенти до проектиране и оборудване на умни сгради; взема се предвид въздействието им върху околната среда, живеещите или работещите там; за веригата на доставки в брашна; от модулното строителство до електронната търговия; и др. Актуалните промените обхващат също операциите с недвижими имоти, цифровите възможности и тенденцията към по-кратки наеми. Въпреки реалните промени в структурата и показателите на индустрията, има множество други предизвикателства, с които брокерските фирми трябва да са наясно (Стефанов, Димитрова, 2020). Лидерството в бранша е изправено пред редица проблемни въпроси и тенденции, подобни на много други сектори на икономиката.

В наши дни същностното развитие на лидерството на човешкия фактор е от съществено значение за конкурентоспособността и корпоративната устойчивост на организациите (Radev, 2020). Сега едва ли има HR специалист, който да не се съгласи, че без добре разписани лидерски компетентности, ефективността на практиките по управлението на човешките ресурси, биха били силно затруднени или дори невъзможни. Фирмите често вкарват лидерството в рамките на „компетенции“ или поведенчески умения и области на познанието, изисквани от съответния бизнес (Благоев, 2010).

Но фокусирайки се само върху компетенциите, отчасти се отхвърля ключовата роля, която играят психологически ресурси в лидерство, особено в днешната забързана и несигурна среда на глобално лидерство (Ruderman & Clerkin, 2015). Свидетели сме на вече изградени екосистеми за развитие на лидерство в организациите, които им позволяват постоянно да развиват подходящите лидери в точното време по правилния начин, за да изпълнят успешно своята бизнес стратегия. Инвестициите в човешки, социален и лидерски капитал имат за цел да разработват и прилагат интензивни вътрешни лидерски програми, които да изграждат капацитет за лидерството и да развиват ключовите лидери в организациите (Димитров, 2018).

За да се разбере по-добре как изглежда актуалното развитие на компаниите за недвижими имоти и техните лидери, е разгледано в детайли

глобалното проучване *Leadership in Real Estate: From 2010 to Today, and Beyond*. Неговата цел е да изследва как лидерите на брокерски фирми се справят с безбройните предизвикателства през 2020 г. и новото десетилетие (Heidrick & Struggles, 2020). Участници в проучването са повече от 100 изпълнителни директори и други висши ръководители на компании за недвижими имоти, фирми за имоти с частен капитал и компании за управление на фондове и инвестиции за имоти. Проучването е проведено през последното тримесечие на 2019 г. и първото тримесечие на 2020 г. Изрично се отбелязва, че COVID-19 е действал като ускоряващ фактор за редица стратегии, които вече са били в процес. От проучването е важно да се изведат следните значими моменти по проблематиката на научната публикация, а именно:

- **Нужда от лидерство на изпълнителния директор на фирми за недвижими имоти** – Счита се, че изпълнителните директори в брашна следва да притежават свои уникални качества и да разберат как да използват силните си страни, за да допълнят силите на своите екипи. На въпрос, свързан с определяне важността на различни техни отличителни характеристики, именно лидерството се приоритизира на първо място с 66% важност.

- **Лидерски и управленски умения за управление на хората** – На въпрос, свързан с определяне на най-важните умения днес в индустрията на недвижими имоти, отново лидерските умения и тези на управлението на хора са приоритизирани с 31% важност. Интересно е, че на същия въпрос, но отнесен към следващите 10 години, отново воденето и управлението хора са първи приоритет с 35% важност.

Според данни в доклада *The Real eState of Leadership* на друго мащабно проучване в областта на недвижимите имоти (Jones & Davis, 2017), могат да се представят следните ключови препоръки относно ефективното лидерство в брашна, а именно:

- **Качеството на лидерството да се отчита като важен проблемен въпрос** – Лидерските стандарти обикновено са високи при недвижимите имоти. Предимствата и стойността на качествено лидерство трябва да бъдат добре разбрани в рамките на индустрията, като за целта се установяват ясни критерии за това как изглежда доброто лидерство, а не само на амбициозно ниво;

- **Лидерска промяна в сектора** – Единственото нещо, което е постоянно в живота и бизнеса, е промяната. Пазарите и икономиките са в постоянен поток и това, което някога е било, вероятно няма да бъде в бъдеще. Ефективното лидерство в индустрията на недвижимите имоти очаква и се подготвя за промяна възможно най-добре.

- **Развитие на лидерско самосъзнание** – Самосъзнанието се очертава като ключова черта на лидерството, която трябва да се подобри. Разкрива се забележимо разминаване между начина, по който изпълнителните директори на фирми за недвижими имоти възприемат своите лидерски умения, личните стилове на управление и степента на управленска дисциплина, и наблюденията на тези, които ги следват. Оказва се, че там, където има прекъсване на връзката между себе си и външното възприятие, брокери и служители е по-вероятно да бъдат недоволни.

- **Необходимост от повече усилия в обучението за лидерство в недвижими имоти** – Докато обученията продължава да се фокусира главно върху подобряване на тактическите умения (търсене, изброяване, маркетинг) или споделяне на истории за растежа на бизнеса и постиженията, неминуемо ще има проблеми. Изпълнителните директори следва да се стремят да съставят силна програма за развитие на фирмите си, която да включва различни оценки, програми за изпълнение на топ екипа, коучинг и най-вече обучения за лидерство. Счита се, че организационното лидерство ще подготви екипите да отговорят на всичко което може да се случи, като същевременно останат пред конкуренцията;

- **Индивидуална и колективна потребност от лидерско образование и обучение** – Лидерското образование и обучение подготвя членовете на организацията за това как да се адаптират и да процъфтяват при различни обстоятелства. За съжаление обикновено обучителните събития са по-малки конференции или вече уеббинари от типа „лекция и слушане“. Установена добра практика е, че обучаемите лица са заинтересовани от по-интерактивен и коучинг стил на обучение. Полезно би било разработването и разширяването на образователни лидерски модули, които да се справят със специфични лидерски предизвикателства пред ръководители, агентите и служителите на фирми за недвижими имоти;

- **Придобитите квалификации, експертиза и постижения в областта на лидерството да бъдат официално признати** – Нивата на опит в лидерството трябва да бъдат официално признати и допълнително възнаградени от фирмите за недвижими имоти.

### Заклучение

В наши дни става все по-видимо, че лидерството във фирмите за недвижими имоти е нещо повече от мениджмънт и администриране на работни процеси и хора. Съвременната бизнес среда се променя с нарастваща бързина, което означава, че бизнес лидерите трябва да притежават различен и много по-широк набор от лидерски умения отколкото в миналото. Динамиката и несигурността прави лидерството все по-важен ресурс, чрез който може да се преодоляват предизвикателства и да се овладяват кризи от ново поколение, и дори да се води към нов тип развитие.

Въпреки съществуването на различни схващания за същността и ефективността от приложението на лидерството на човешкия фактор, има достатъчно предпоставки според които то може да се окаже изключително жизненоважен инструмент за фирмите в областта на недвижимите имоти. Разбира се, от ключово значение остава неговото развитие на индивидуално, екипно и организационно ниво или с други думи – на всички йерархични нива в организацията.

В заключение може да се твърди, че ефективното лидерство е ключов фактор, който би подкрепил успешно представянето на бизнеса с недвижими имоти в редица обстоятелства. Това лидерско състояние не е нещо аморфно или неопределимо, а се състои от множество по-малки фокуси и внимание към бизнес детайлите и най-вече хората, като същевременно формулира ясна лидерска визия за бъдещето му във фирмата.

### Литература

Аврамов, В. (2006) *Лидерството и мениджмънта*, УИ-Стопанство, УНСС, София

(Avramov, V. (2006) *Liderstvo i menidzhmъnta*, UI-Stopanstvo, UNSS, Sofiya)

Благоев, Д. (2010) “Разработване на компетентностни модели и профили на управленските кадри в българските индустриални организации”, *сп. Икономически алтернативи*, бр.1, София.

(Blagoev, D. (2010) „Razrobotvane na kom-

patentni modeli i profili na upravleniski kadri v bŭlgarskite industrialni organizatsii“, sp. *Ikonomicheski alternativi*, br.1, Sofia)

Димитров, К. (2018) „Индикатори за добри практики в програми за развитие на лидерство в големи предприятия“, В: *Издание „Исследователски етюди“*, Том 9/2018, Изд. „Авангард Прима“, София, стр. 169-194

(Dimitrov, K. (2018) „Indikatori za dobri praktiki v programi za razvitie na liderstvo v големи predpriyatiya“, V: *Издание „Исследователски етюди“*, Том 9/2018, Изд. „Авангард Прима“, София, стр. 169-194)

Дракър, П. (2002) *Ефективното управление*. Класика и стил, София

(Drakŭr, P. (2002) *Efektivnoto upravlenie*. Klasika i stil, Sofia)

Стефанов, Др., Димитрова, М., (2020) „Развитие на строителната активност в България в периода 2010-2019 година“, *Сборник с доклади от 35-та международна научно-практическа конференция „Строително предприемачество и недвижима собственост“*, Наука и икономика, Варна, с. 60-68

(Stefanov, Dr., Dimitrova, M., (2020) „Razvitie na stroitelnata aktivnost v Bŭlgariya v perioda 2010-2019 godina“, *Sbornik s dokladi ot 35-ta mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsiya „Stroitelno predpriemane i nedvizhima sobstvenost“*, Nauka i ikonomika, Varna, s. 60-68)

Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of management and leadership: Developing Effective People Skills for Better*. Kogan Page Publishers.

Bass, B. & Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* Free press. 4th edition.

Burns, J.M. (2012) *Leadership*. New York: Harper & Row

*Emerging Trends in Real Estate: An uncertain impact. Europe 2021*. A publication from PwC and the Urban Land Institute [Online] Available at: [https://www.pwc.com/us/en/asset-management/real-estate/assets/pwc-emerging-trends-in-real-](https://www.pwc.com/us/en/asset-management/real-estate/assets/pwc-emerging-trends-in-real-estate-2021.pdf)

[estate-2021.pdf](https://www.pwc.com/us/en/asset-management/real-estate-2021.pdf) (Accessed: 30 April 2021)

Esajian, JD (2020) *Real Estate Business Management: How To Become A Great Leader* Available at: <https://www.fortunebuilders.com/real-estate-business-management-great-leader/> (Accessed: 22 April 2021)

Jones, T. & Davis, K. (2017) *The Real eState of Leadership Report* Available at: <http://store.corelogic.com.au/real-estate-of-leadership> (Accessed: 20 April 2021)

Heidrick & Struggles (2020) *Leadership in Real Estate: From 2010 to Today, and Beyond. Real Estate Practice*. A survey of industry leaders in Europe highlights their biggest challenges as they deal with the unprecedented change accelerated by the COVID-19 pandemic [Online] Available at: [https://www.heidrick.com/-/media/Publications-and-Reports/Leadership\\_in\\_Real\\_Estate\\_From\\_2010\\_to\\_Today\\_and\\_Beyond.ashx](https://www.heidrick.com/-/media/Publications-and-Reports/Leadership_in_Real_Estate_From_2010_to_Today_and_Beyond.ashx) (Accessed: 20 April 2021)

Nayar, V. (2003) *Three Differences Between Managers and Leaders*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti> (Accessed: 21 April 2021)

Northouse, P.G. (2013) *Leadership: Theory and Practice*, (6th Ed.) Sage Publications

Radev, R. (2020) Strategic grouping in ito services as a mean of identifying the main competitors for human resources. *Trakia Journal of Sciences*. 18 (1) pp. 388-394

Ruderman, M. Clerkin, C. (2015) *Developing Leadership by Building Psychological Capital*. Center for Creative Leadership. Research report

Yukl, G.A. (2013) *Leadership in Organisations*. Prentice Hall, Indian International Ed. 8 edition

Chief Assist. Prof. Kaloyan Dimitrov, Ph.D.  
University of National and World Economy –  
Sofia, Industrial Business Department  
1700 Sofia, Student Town, UNWE, cab. 4047  
E-mail: [kdimitrov@unwe.bg](mailto:kdimitrov@unwe.bg)