

CYKL WEBINARÓW DLA ZARZĄDCÓW NIERUCHOMOŚCI

Modernizacja w praktyce

Spotkanie 5:

Zarządca nieruchomości jako lider zmian - Jak połączyć interesy społeczności mieszkaniowej z własnym rozwojem zawodowym; jak budować reputację i zaufanie; przykłady zarządców-ambasadorów.

Kluczowe wnioski: Przywództwo, reputacja i rozwój zawodowy

Dziękujemy za udział w spotkaniu. Poniżej zebraliśmy najważniejsze wnioski i praktyczne wskazówki przekazane przez nasze ekspertki. Tym razem skupiliśmy się na zmieniającej się roli zarządcy nieruchomości – od administratora odpowiedzialnego za dokumenty i procedury do świadomego lidera społeczności.

Skuteczny zarządca nie tylko reaguje na problemy, lecz także potrafi je przewidywać, inicjować zmiany, prowadzić dialog z mieszkańcami oraz budować długofalowe relacje oparte na zaufaniu. Jego rozwój zawodowy nie musi pozostawać w sprzeczności z interesami wspólnoty lub spółdzielni. Przeciwnie – dobre zarządzanie, wysokie standardy pracy i zadowolenie mieszkańców wzmacniają pozycję zawodową zarządcy oraz budują jego reputację eksperta.

1. ZARZĄDCA JAKO LIDER SPOŁECZNOŚCI

Prezentowały: dr Barbara Sowa-Pyszka oraz dr Klaudia Skelnik (Uniwersytet WSB Merito)

Rola zarządcy nieruchomości wyraźnie się zmienia. Mieszkańcy oczekują dziś nie tylko poprawnego wykonywania obowiązków administracyjnych, lecz również sprawnej komunikacji, dostępności, inicjatywy oraz umiejętności prowadzenia społeczności przez trudne decyzje i zmiany. Nowoczesny zarządca staje się menedżerem relacji. Nie zarządza wyłącznie budynkiem, instalacjami i dokumentacją, ale przede wszystkim współpracą pomiędzy ludźmi posiadającymi różne potrzeby, interesy i oczekiwania.

- **Od administratora do lidera:** Tradycyjny model pracy opierał się głównie na procedurach, reagowaniu na usterki i realizowaniu formalnych obowiązków. Lider społeczności działa proaktywnie – przewiduje problemy, inicjuje ulepszenia, wyjaśnia podejmowane decyzje i przygotowuje mieszkańców na nadchodzące zmiany.
- **Formalna poprawność nie zawsze oznacza satysfakcję mieszkańców:** Decyzja może być zgodna z prawem, regulaminem i procedurami, a mimo to wywołać niezadowolenie. Mieszkańcy oceniają nie tylko końcowy efekt, lecz także cały proces: sposób przekazania informacji, termin komunikatu, możliwość zadawania pytań oraz to, czy ich obawy zostały zauważone.
- **Autorytet wynika z postawy:** Stanowisko daje zarządcy formalne uprawnienia, ale nie zapewnia automatycznie zaufania. Autorytet buduje się poprzez odpowiedzialność, wiarygodność, uczciwość, empatię, konsekwencję oraz gotowość do podejmowania trudnych decyzji.
- **Proaktywność buduje poczucie bezpieczeństwa:** Mieszkańcy lepiej oceniają zarządcę, który uprzedza o możliwych utrudnieniach i przedstawia sposób rozwiązania problemu, niż osobę reagującą dopiero wtedy, gdy pojawia się konflikt lub kryzys.

Kluczowa zasada:

Nie zarządzaj wyłącznie stanowiskiem – zarządzaj swoją postawą.

*** Przykład z praktyki: Remont windy**

Remont windy oznacza hałas, ograniczenia komunikacyjne i czasowe pogorszenie komfortu mieszkańców. Zarządca może jedynie ogłosić termin prac albo wcześniej przygotować społeczność na utrudnienia.

Działanie lidera powinno obejmować:

- o wcześniejsze poinformowanie o zakresie i czasie prac,
- o wyjaśnienie przyczyn remontu,
- o przedstawienie harmonogramu,
- o wskazanie możliwych utrudnień,
- o uwzględnienie potrzeb seniorów i osób z niepełnosprawnościami,
- o regularne przekazywanie informacji o postępach.

Mieszkańcy mogą nadal odczuwać dyskomfort, ale wiedzą, czego się spodziewać i widzą, że zarządca kontroluje sytuację.

2. JAK ŁĄCZYĆ INTERESY MIESZKAŃCÓW Z WŁASNYM ROZWOJEM ZAWODOWYM?

Prezentowały: j.w.

Rozwój zawodowy zarządcy i dobro społeczności mieszkaniowej nie są sprzecznymi celami. Dobrze zarządzana nieruchomość, sprawna komunikacja i skutecznie realizowane projekty zwiększają zadowolenie mieszkańców, a jednocześnie wzmacniają doświadczenie, reputację oraz pozycję zarządcy na rynku.

Kluczowe jest stworzenie modelu „wygrana–wygrana”, w którym korzyści odnoszą zarówno mieszkańcy, jak i osoba zarządzająca nieruchomością.

- **Dobre efekty budują pozycję zawodową:** Każdy skutecznie przeprowadzony remont, rozwiązany konflikt czy dobrze zakomunikowana trudna decyzja stają się elementem doświadczenia zarządcy. Zadowoleni mieszkańcy częściej polecają jego usługi i są bardziej skłonni kontynuować współpracę.

- **Kompetencje miękkie są równie ważne jak wiedza techniczna:** Znajomość prawa, finansów i procesów budowlanych nie wystarcza, gdy zarządca nie potrafi prowadzić spotkań, negocjować, rozwiązywać konfliktów i mówić o skomplikowanych sprawach prostym językiem.

- **Warto świadomie rozwijać kompetencje w obszarach takich jak:**

- komunikacja interpersonalna,
- negocjacje i mediacje,
- zarządzanie projektami,
- wystąpienia publiczne,
- zarządzanie sytuacjami kryzysowymi,
- budowanie sieci kontaktów zawodowych,
- nowe technologie wykorzystywane w zarządzaniu nieruchomościami.

- **Rozwój powinien być związany z realnymi potrzebami mieszkańców:** Największą wartość mają kompetencje, które pozwalają skuteczniej odpowiadać na problemy społeczności, poprawiać jakość obsługi i prowadzić bardziej wymagające przedsięwzięcia.

- **Marka osobista powstaje w codziennej pracy:** Wizerunku eksperta nie buduje się wyłącznie poprzez aktywność w mediach społecznościowych. Jego podstawą są rezultaty, rekomendacje, terminowość, jakość komunikacji i sposób reagowania na problemy.

- **Należy wyznaczać granice zaangażowania:** Lider nie musi być dostępny przez całą dobę ani osobiście rozwiązywać każdego problemu. Jasne zasady kontaktu, podział odpowiedzialności oraz właściwa organizacja pracy chronią zarządcę przed przeciążeniem i wypaleniem zawodowym.

✱ **Model „wygrana–wygrana”**

Mieszkańcy zyskują:

- o lepszą jakość obsługi,
- o sprawniejszą komunikację,
- o skuteczniejsze inwestycje,
- o większe poczucie bezpieczeństwa,
- o przewidywalność działań.

Zarządca zyskuje:

- o doświadczenie,
- o rekomendacje,
- o stabilne relacje zawodowe,
- o możliwość prowadzenia bardziej zaawansowanych projektów,
- o silniejszą pozycję ekspercką.

Kluczowa zasada:

Rozwój zarządcy ma największą wartość wtedy, gdy przekłada się na realne korzyści dla mieszkańców.

3. BUDOWANIE REPUTACJI I ZAUFANIA

Prezentowały: j.w.

Reputacja zarządcy nie powstaje w wyniku pojedynczej udanej inwestycji ani jednej dobrze przeprowadzonej rozmowy. Jest rezultatem codziennej, konsekwentnej pracy oraz zgodności pomiędzy składanymi deklaracjami a rzeczywistymi działaniami.

Mieszkańcy nie oczekują, że zarządca nigdy nie popełni błędu. Oczekują natomiast uczciwej informacji, odpowiedzialności oraz sprawnej reakcji, gdy pojawia się problem.

● **Przewidywalność działań:** Mieszkańcy powinni wiedzieć, kiedy i w jaki sposób otrzymają informacje, jak wygląda proces podejmowania decyzji oraz do kogo mogą zwrócić się z pytaniem lub reklamacją.

● **Transparentność:** Zarządca powinien jasno przedstawiać koszty, harmonogramy, ryzyka i podstawy podejmowanych decyzji. Brak informacji szybko prowadzi do powstawania plotek, nieporozumień i podejrzeń.

● **Spójność słów i działań:** Jeżeli zarządca deklaruje przekazanie informacji w konkretnym terminie, powinien tego terminu dotrzymać. Jeśli nie jest to możliwe, należy odpowiednio wcześniej wyjaśnić przyczyny opóźnienia.

● **Odpowiedzialność za błędy:** Próba ukrycia pomyłki zwykle powoduje większe szkody wizerunkowe niż sam błąd. Przyznanie się do problemu, przedstawienie działań naprawczych i wyciągnięcie wniosków wzmacniają wiarygodność.

● **Dostępna i zrozumiała komunikacja:** Informacje powinny być przekazywane prostym językiem, za pośrednictwem kanałów dostosowanych do różnych grup mieszkańców. Nie wszyscy korzystają z aplikacji mobilnych czy poczty elektronicznej, dlatego warto łączyć komunikację cyfrową z tradycyjnymi formami kontaktu.

● **Sposób reagowania na reklamację wpływa na reputację:** Skarga mieszkańca nie zawsze oznacza, że jego oczekiwania mogą zostać spełnione. Powinna jednak zostać wysłuchana i potraktowana poważnie. Nawet odmowna odpowiedź może być dobrze przyjęta, gdy jest rzeczowa, spokojna i odpowiednio uzasadniona.

✱ **Schemat reagowania w sytuacji problemowej:**

1. Wysłuchaj mieszkańca bez przerywania.
2. Ustal fakty i oddziel je od emocji.
3. Potwierdź, że rozumiesz zgłaszaną trudność.
4. Wyjaśnij, co można zrobić, a czego nie można zrealizować.
5. Wskaż kolejne działania i konkretny termin odpowiedzi.
6. Przekaż informację zwrotną, nawet jeśli sprawa nie została jeszcze zakończona.
7. Po rozwiązaniu problemu sprawdź, czy mieszkaniiec otrzymał wszystkie potrzebne informacje.

4. ZARZĄDCA JAKO AMBASADOR DOBRYCH PRAKTYK

Prezentowały: j.w.

Zarządca-ambasador nie ogranicza swojej działalności do obsługi powierzonych nieruchomości. Poprzez swoją postawę, profesjonalizm i gotowość do dzielenia się doświadczeniem wpływa na standardy całej branży.

Taka osoba staje się lokalnym ekspertem, inicjatorem zmian oraz przykładem dla mieszkańców i innych zarządców.

● **Stosuje wysokie standardy pracy:** Dbą o transparentność, dokumentowanie decyzji, jakość komunikacji i zgodność działań z zasadami etyki zawodowej.

● **Dzieli się wiedzą:** Przekazuje dobre praktyki współpracownikom, uczestniczy w szkoleniach, prowadzi prezentacje, publikuje materiały lub wspiera mniej doświadczonych zarządców.

- **Uczestniczy w życiu branży:** Obecność na konferencjach, webinarach, spotkaniach organizacji zawodowych oraz w grupach eksperckich pozwala wymieniać doświadczenia i rozwijać sieć kontaktów.
- **Wprowadza innowacje:** Ambasador dobrych praktyk testuje rozwiązania, które mogą usprawnić komunikację, obsługę mieszkańców, zarządzanie energią czy realizację inwestycji.
- **Promuje etykę zawodową:** Nie buduje swojej pozycji poprzez obietnice bez pokrycia, ukrywanie problemów ani wykorzystywanie przewagi informacyjnej. Działa uczciwie, odpowiedzialnie i z poszanowaniem interesów mieszkańców.
- **Wpływa na społeczny wizerunek zawodu:** Każda profesjonalnie obsłużona sytuacja zwiększa zaufanie nie tylko do konkretnego zarządcy, lecz także do całego środowiska zawodowego.

✱ **Jak zacząć budować pozycję ambasadora?**

- o dokumentuj skuteczne realizacje i dobre praktyki,
- o zbieraj opinie i rekomendacje mieszkańców,
- o dziel się doświadczeniami z innymi zarządcami,
- o uczestnicz w wydarzeniach branżowych,
- o podejmuj działania edukacyjne,
- o wspieraj osoby rozpoczynające pracę w zawodzie,
- o promuj rozwiązania podnoszące jakość zarządzania,
- o konsekwentnie przestrzegaj zasad etyki zawodowej.

5. AUTORYTET W TRUDNYCH SYTUACJACH

Panel dyskusyjny i sesja pytań dotyczyły realnych wyzwań występujących w codziennej pracy zarządców: konfliktów interesów, dylematów etycznych, reklamacji, trudnych decyzji finansowych oraz sytuacji, w których oczekiwania mieszkańców są niemożliwe do pogodzenia.

Najważniejszym zadaniem lidera nie jest unikanie wszystkich konfliktów. Jest nim prowadzenie społeczności przez konflikt w sposób uczciwy, spokojny i odpowiedzialny.

W trudnej sytuacji warto:

- opierać się na faktach, a nie osobistych ocenach,
- jasno przedstawiać kryteria podejmowania decyzji,
- wysłuchać wszystkich stron sporu,
- nie składać obietnic, których nie można dotrzymać,
- oddzielać interes wspólnoty od nacisków pojedynczych osób,
- dokumentować najważniejsze ustalenia,
- w razie potrzeby korzystać z mediacji lub wsparcia ekspertów,
- zachowywać spójność komunikacji we wszystkich kanałach,
- przyjmować odpowiedzialność za podjęte decyzje.

Dobry lider nie musi być osobą, która wszystkim się podoba. Powinien być osobą, której mieszkańcy ufają – również wtedy, gdy przekazuje trudne lub niepopularne informacje.

CHECKLISTA ZARZĄDCY-LIDERA

Przywódstwo

- ☐ Czy przewiduję problemy, zamiast wyłącznie na nie reagować?
- ☐ Czy potrafię jasno wyjaśnić przyczyny podejmowanych decyzji?
- ☐ Czy mieszkańcy wiedzą, czego mogą się po mnie spodziewać?
- ☐ Czy moja postawa buduje poczucie bezpieczeństwa?
- ☐ Czy podejmuję inicjatywę, gdy widzę możliwość poprawy?

Komunikacja

- ☐ Czy przekazuję informacje odpowiednio wcześniej?
- ☐ Czy mówię prostym i zrozumiałym językiem?
- ☐ Czy dobieram kanały komunikacji do potrzeb różnych mieszkańców?

- ☐ Czy pozostawiam przestrzeń na pytania i wątpliwości?
- ☐ Czy informuję o zmianach, opóźnieniach i problemach?

Reputacja i zaufanie

- ☐ Czy moje działania są zgodne z deklaracjami?
- ☐ Czy dotrzymuję ustalonych terminów?
- ☐ Czy potrafię przyznać się do błędu?
- ☐ Czy przedstawiam sposób rozwiązania problemu?
- ☐ Czy traktuję reklamacje jako informację pozwalającą poprawić jakość pracy?

Rozwój zawodowy

- ☐ Czy regularnie rozwijam swoje kompetencje?
- ☐ Czy korzystam z wiedzy innych ekspertów?
- ☐ Czy dokumentuję skuteczne projekty i dobre praktyki?
- ☐ Czy buduję relacje w środowisku zawodowym?
- ☐ Czy mój rozwój przynosi korzyści zarządzanym społecznościom?

Dobrostan i granice

- ☐ Czy mam jasno określone zasady kontaktu z mieszkańcami?
- ☐ Czy właściwie deleguję zadania?
- ☐ Czy potrafię oddzielić odpowiedzialność zawodową od emocjonalnego przejmowania wszystkich problemów?
- ☐ Czy dbam o odpoczynek i regenerację?
- ☐ Czy reaguję na pierwsze oznaki przeciążenia lub wypalenia?

Ambasador dobrych praktyk

- ☐ Czy dzielę się wiedzą i doświadczeniem?

- ☐ Czy promuję wysokie standardy etyczne?
- ☐ Czy angażuję się w inicjatywy branżowe?
- ☐ Czy wspieram rozwój innych zarządców?
- ☐ Czy swoją pracą wzmacniam pozytywny wizerunek zawodu?

JAKIM ZARZĄDCĄ CHCESZ BYĆ ZA DWA LATA?

Trzy działania, które można rozpocząć już jutro:

1. Uprzedzaj zamiast reagować.
2. Tłumacz decyzje, zamiast jedynie je ogłaszać.
3. Buduj relacje, zamiast ograniczać się do zarządzania procedurami.

Mieszkańcy prawdopodobnie nie zapamiętają wszystkich dokumentów, uchwał i procedur. Zapamiętają natomiast, jak czuli się podczas współpracy z zarządcą, czy zostali wysłuchani oraz czy mogli liczyć na uczciwą i przewidywalną komunikację.