

Magdalena Szczepańska

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego

Wydział Administracji i Nauk Społecznych w Bydgoszczy

Katedra Socjologii

e-mail: magda1szczepanska@gmail.com

Profesjonalizacja a społeczne aspekty pracy administratora wspólnoty mieszkaniowej

Abstrakt

Celem artykułu jest opis społecznych aspektów zarządzania wspólnotą mieszkaniową przez profesjonalnego administratora. Rozważania bazują na wynikach dwóch przedsięwzięć badawczych zrealizowanych przez Autorkę. Artykuł prezentuje kompetencje społeczne administratora, takie jak umiejętności komunikacyjne, prowadzenie zebrania czy rozwiązywanie konfliktów jako istotne czynniki satysfakcji z jego usług. Autorka twierdzi, że powinny one stać się częścią programu nauczania przygotowującego do tego zawodu.

Społeczna wartość pracy administratora polega na nauczaniu członków wspólnot współzrządzenia. Organizacje te dają właścicielom możliwość współdecydowania o tym, co dzieje się w najbliższym otoczeniu. Jednak część wspólnot ma problemy z ustanowieniem wspólnego stanowiska, sporami sąsiedzkimi czy niskim poziomem zaangażowania. To administrator jest osobą, która może pomóc przezwyciężyć te trudności.

Słowa kluczowe: wspólnota mieszkaniowa, administrator, współzrządzenie

Wprowadzenie

Jedną z ważniejszych zmian, jakie obserwujemy we współczesnych miastach jest wzrost popularności wspólnot mieszkaniowych (Foldvary 1994; Webster 2002). Zjawisko ma zasięg globalny – wspólnoty mieszkaniowe stają się dominującą formą organizacyjną wielorodzinnego środowiska mieszkaniowego na świecie (Glasze, Webster, Frantz 2005). W Polsce funkcjonują od niespełna dwudziestu lat. Skupiają właścicieli mieszkań położonych w tym samym lub w kilku sąsiadujących ze sobą budynkach. Głównym celem organizacji jest zarządzanie nieruchomością. Obdyma się ono na zasadzie współzrządzenia – właściciele mieszkań wspólnie planują wszelkie re-

monty, wydatki itp. Większość wspólnot korzysta też z usług zewnętrznych zarządców lub administratorów. Jest to stosunkowo nowa profesja, która wciąż się rozwija. Liczba jej reprezentantów rośnie, podobnie jak liczba samych wspólnot. Administrator wspomaga proces zarządzania budynkiem i finansami, jego zadania polegają także na współpracy z grupą właścicieli mieszkań. Artykuł skupia się na społecznych aspektach pracy administratorów, rozpatrywanych w dwóch wymiarach. Po pierwsze proces zarządzania wspólnotą mieszkaniową przebiega we współpracy z mieszkańcami i jako taki wymaga kompetencji społecznych, kierowniczych. Przeanalizowane zostaną oczekiwania członków wspólnot wobec administratorów, szczególnie w zakresie kompetencji społecznych. Po drugie, społeczna wartość pracy administratora polega, w przekonaniu Autorki, na nauczaniu mieszkańców wspólnego działania, współzrządzenia. Wskazane zostaną wyzwania, z jakimi mierzą się członkowie wspólnot w trakcie podejmowania decyzji i wspólnych działań oraz działania administratora, które pomagają te wyzwania przezwyciężyć. Artykuł wykorzystuje wyniki badań funkcjonowania wspólnot mieszkaniowych, zrealizowanych przez Autorkę¹.

1. Zarządzanie wspólnotą mieszkaniową

Sposób zarządzania wspólnotą mieszkaniową jest konsekwencją formy prawnej opartej na współwłasności. Członek wspólnoty jest właścicielem swojego lokalu oraz współwłaścicielem tzw. części wspólnych – gruntu, klatek schodowych, infrastruktury, terenów zielonych itp. Organizację tworzy się w celu zarządzania tymi właśnie częściami wspólnymi. W ten sposób umożliwia wspólną konsumpcję dóbr i usług związanych z miejscem zamieszkania (Glasze 2005), np. infrastruktury, placów zabaw, miejsc parkingowych, usług utrzymania czystości, pielęgnacji zieleni. Członkowie wspólnoty opłacają comiesięczne składki, z których finansuje się wyżej wskazane zakupy. Wspólnie decydują, co jest im potrzebne i ile są skłonni za to zapłacić. Taka metoda zarządzania jest przez mieszkańców oceniana jako efektywna.

Artykuł opiera się na wynikach badania „Społeczne aspekty funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej”. Przekrojowa analiza przypadków objęła siedem wspólnot. Dobór próby uwzględniał typ struktury organizacyjnej oraz rodzaj budynku (kamienice, bloki z wielkiej płyty i wybudowane w tzw. no-

¹ „Społeczne aspekty funkcjonowania wspólnot mieszkaniowych” oraz „Społeczne aspekty zarządzania wspólnotami mieszkaniowymi przez spółkę miejską”, oba przedsięwzięcia sfinansowane przez Unię Europejską z EFS, POKL.

wej technologii). W każdej wspólnotcie przeprowadzono jeden wywiad pogłębiony z najbardziej aktywnym członkiem zarządu, od trzech do sześciu wywiadów z właścicielami oraz wywiad z administratorem, jeśli organizacja korzystała z takiej usługi. Przedsięwzięcie obejmowało również analizę dokumentów wspólnot oraz obserwację ich zebrań. Wykorzystano również wywiady z administratorami wspólnot, zrealizowane w ramach prowadzonego badania społecznych aspektów administrowania wspólnotami mieszkaniowymi przez spółkę miejską.

W polskich, tzw. dużych wspólnotach (powyżej ośmiu mieszkań) wyróżnić można trzy typy struktury organizacyjnej, a co za tym idzie trzy modele zarządzania. Najczęściej spotykaną sytuacją jest ta, kiedy wspólnotą kieruje wyłoniony spośród mieszkańców zarząd oraz profesjonalny administrator. Zarząd ma prawo samodzielnie podejmować decyzje mniejszej wagi, tzw. czynności zwykłego zarządu. Wszelkie ważniejsze kwestie, np. dotyczące remontów, są dyskutowane i głosowane na zebraniu wspólnoty. Podział obowiązków pomiędzy właścicieli, zarząd a administratora może się różnić w ramach tego modelu i zależy przede wszystkim od poziomu zaangażowania członków wspólnoty i zarządu. Wspólnoty o niskim poziomie zaangażowania mają tendencję do przerzucania większości zadań i odpowiedzialności na administratora. Są również takie, w których zaangażowani mieszkańcy pragną samodzielnie kierować organizacją, potrzebują jedynie porady w kwestiach technicznych, prawnych i finansowych. Badani administratorzy preferują współpracę z zaangażowanymi zarządami. Jeden z nich tak opisuje idealną sytuację: *Tam jest całokształt współpracy typowo tak, jak powinna wyglądać współpraca pomiędzy zarządem a administratorem czyli od ścisłej kontroli spraw finansowych – raz w miesiącu wykaz bankowy i zdanie relacji, na co były wydatkowane pieniądze, jak wyglądają wpływy, czy nie ma dłużników [takie informacje administrator przekazuje zarządowi – przyp. M.S.], po uzgadnianie wszystkich spraw takich technicznych, które się wydarzyły na budynku. Zarząd nawet jeżeli chce podjąć samodzielnie jakąś decyzję dotyczącą wydatkowania środków każdorazowo uzgadnia to z nami, my jak gdyby mamy tą pieczę nad całością budżetu, wiemy, jak to wygląda. Jako osoby znające się może bardziej na tych sprawach finansowych i technicznych doradzamy zarządowi. Z tych relacji, z tej współpracy, z tych rozmów wynikają konkretne decyzje, które podejmuje zarząd.*

W jednej z analizowanych wspólnot, wszyscy członkowie twierdzili, że intensywnie pracują zawodowo i nie są w stanie wygospodarować czasu na pełnienie funkcji członka zarządu. W rezultacie funkcję członka jednoosobowego zarządu pełni profesjonalny administrator. Każdy z właścicieli

mieszkań może kontrolować jego pracę, ma dostęp do dokumentów wspólnoty, może prosić o wyjaśnienia. Mieszkańcy rzadko z tego korzystają ponieważ mają zaufanie do zarządcy. Mimo deklarowanego braku czasu członkowie omawianej wspólnoty uczestniczą licznie w zebraniach, zgłaszają swoje pomysły i uwagi, nikt jednak nie chce przejąć odpowiedzialności za ich realizację. Przytoczony przykład reprezentuje drugi model struktury organizacyjnej.

Trzecim wyróżnionym typem są wspólnoty kierowane wyłącznie przez zarząd, bez pomocy administratora. Takie rozwiązanie wymaga znacznego zaangażowania od mieszkańców, przede wszystkim od członków zarządu. Poświęcają temu zajęciu znaczną część swojego czasu wolnego. Wymaga ono również rozległej wiedzy na temat finansów, wiedzy technicznej związanej z funkcjonowaniem budynku oraz znajomości przepisów prawa. Członkowie zarządu wspólnoty reprezentującej ten typ są przekonani, że jako mieszkańcy, związani uczuciowo z budynkiem, będą najlepiej nim zarządzać. Z drugiej strony, wysokie wymagania, jakie stawia im ten model sprawiają, że nie jest on szczególnie popularny.

Trzy omówione powyżej modele wskazują, że struktura organizacyjna i sposób zarządzania wspólnotą mieszkaniową dopasowują się do poziomu zaangażowania mieszkańców. Tak więc zaangażowanie jest kluczową kwestią dla funkcjonowania wspólnoty. Przejawia się ono przede wszystkim uczęszczaniem na zebrania wspólnoty, podczas których właściciele dyskutują, planują wydatki i kolejne inwestycje, głosują i podejmują decyzje. Wszystko to wiąże się z postawą aktywnego zainteresowania budynkiem i poczuciem odpowiedzialności za swoją własność. Szczególnie istotne jest zaangażowanie członków zarządu. To od nich zależy skuteczność całej organizacji i jej metody działania. Członkowie zarządu decydują, ile czasu chcą poświęcić na rzecz wspólnoty oraz w jaki sposób nią kierować. Często też przenoszą swoje prywatne nawyki związane z zarządzaniem i organizowaniem z miejsca pracy. Na styl sprawowania tej funkcji wpływ mają również cechy charakteru. Tak więc efekt końcowy – sposób zarządzania wspólnotą jest wypadkową wielu czynników. To, z kolei wpływa na model współpracy z administratorem.

Kwestią ściśle powiązaną z zarządzaniem wspólnotą jest przepływ informacji w jej obrębie. Kluczowe informacje – na temat przychodów i wydatków wspólnoty – dostarczane są wszystkim właścicielom na piśmie, do skrzynek pocztowych na miesiąc przed corocznym spotkaniem wspólnoty. Jednak sytuacją charakterystyczną dla większości analizowanych wspólnot jest dominacja nieformalnych kanałów przepływu informacji. Jeden z człon-

ków zarządu tak o tym mówi: *Główne źródło informacji, wie Pani, takie przysłowie: „Jedna pani drugiej pani”. Drugie, to jak pan X [członek zarządu – przyp. M.S.] się pokaże na zewnątrz, czy ja, no to wtedy zaczepiają i pytają. Każdemu po kolei tłumaczymy. Dwa razy w miesiącu mamy dyżury(...) i tak czekamy na jakieś skargi, jakieś prośby, czy jakieś niedomówienia(...). Nikt nie przychodzi.*

Sytuacją charakterystyczną dla badanych wspólnot jest wykorzystanie nieformalnego obiegu informacji podczas podejmowania wspólnych decyzji. Wprawdzie formalne głosowanie odbywa się podczas zebrania wspólnoty, jednak dyskusje toczą się dużo wcześniej. Jedna z członkiń wspólnoty mieszkaniowej tak to opisuje: *Widzimy się i rozmawiamy na co dzień – w windzie, na klatce schodowej – wtedy rozmawiamy o tych sprawach, czasami jeden drugiego przekonuje. Tak że gdy przychodzi do głosowania to w zasadzie wszystko jest już ustalone. Głosowanie to tylko takie formalne przypieczętowanie.*

2. Kompetencje społeczne jako czynnik satysfakcji z usług administratora

Od czego zależy, czy właściciele są zadowoleni z usług firmy administrującej nieruchomościami? W wywiadach pojawiło się kilka czynników, z których dwa były dominujące: fachowość i kompetencje społeczne. Dobry administrator jest definiowany jako godny zaufania fachowiec. Zarówno w kwestii budynku, spraw technicznych, prawa budowlanego, jak i w kwestii zarządzania oraz finansów: *Przede wszystkim jego wiedza i wykształcenie. (...) Taka pierwsza lepsza osoba z ulicy nie może być zarządcą. On całe życie miał do czynienia z budynkami. (...) Ma księgową. On jest od tego, żeby zatrudnić odpowiednie osoby. Musi wiedzieć, jak prowadzić ten budynek, żeby on się nie rozpadł. Tylko żeby trwał jak najdłużej. (...) To jest taki naprawdę gość, z którym można porozmawiać.*

Niezwykle istotne dla właścicieli mieszkań są też kompetencje społeczne administratora: komunikatywność, umiejętność prowadzenia spotkań, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, życzliwość: *Bo tu właściwie jest pan X, to on właśnie głównie podoba mi się. Jak to zebranie prowadzi to tak fajnie, bardzo mądrze i wszystko podaje.*

Był zaproponowany Pan X, pierwsze spotkanie - wywarł pozytywne wrażenie. (...) Cenię jego siłę spokoju, czyli że jest w stanie zaakceptować co niektórych, którzy z bardzo dziwnymi pomysłami przychodzą i nachodzą itd.

Duże znaczenie umiejętności społecznych nie powinno dziwić, biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie wspólnotą mieszkaniową to w pewnym sensie zarządzanie ludźmi.

Na współpracę Administratora ze wspólnotą mieszkaniową wpływa przywiązanie właścicieli do miejsca zamieszkania. Mieszkańcy są związani uczuciowo z mieszkaniem, budynkiem i okolicą. Dodatkowo fakt bycia właścicielem, duma odczuwana z tego powodu, wzmacnia jeszcze to emocjonalne przywiązanie. Dlatego powierzając nieruchomości w zarząd czy zlecając administrowanie kierują się również emocjami. Ważne dla nich jest by administrator wykazywał zaangażowanie i szczerą troskę o budynek, by traktował go jak swoją własność. Niekiedy administratorzy uświadamiają sobie to oczekiwanie: *Podstawowa dewiza naszej współpracy to jest bycie partnerami w interesach czyli ja generalnie nie zachowuję się jako zarządca a staram się wejść jak gdyby w skórę właściciela i postępować tak, żeby... no tak jak właściciel, czyli dbać o nieruchomość tak, jak o swój majątek. To jest podstawa. I oni muszą to czuć, oni muszą to wiedzieć.*

Kolejnym czynnikiem satysfakcji, który wpływa na ocenę usług firmy jest sprawność jej działania, która wiąże się w opinii mieszkańców ze sprawną komunikacją na linii administrator – wspólnota. Respondenci cenią sobie sytuację gdy w sprawach wspólnoty kontaktują się z jedną osobą i załatwiają wszystko w jednym miejscu. Naturalną jest dla nich możliwość natychmiastowego kontaktu telefonicznego. W ten sposób zgłaszają usterki oraz załatwiają formalności. Taka forma komunikacji jest wygodna dla mieszkańców. Może być jednak uciążliwa dla administratora jeśli mieszkańcy dzwonią na jego telefon komórkowy poza godzinami pracy firmy. Osoby słabo zaangażowane w działalność wspólnoty, które nie wiedzą dokładnie co się w niej dzieje i nie mają innych możliwości aby wyrobić sobie zdanie o pracy Administratora oceniają go na podstawie częstotliwości pojawiania się na terenie wspólnoty. Dla tej kategorii właścicieli istotna jest rozpoznawalność i „widoczność” administratora, fakt, że można go spotkać lub zobaczyć gdy nadzoruje wykonanie prac na nieruchomości.

3. Nauczanie współrzędzenia jako społeczna wartość pracy administratora

Wspólnoty mieszkaniowe oferują swoim członkom realną możliwość wpływu na to, co dzieje się w najbliższym otoczeniu. Ich niewielkie rozmiary umożliwiają zastosowanie demokracji bezpośredniej, co odróżnia je od większości spółdzielni mieszkaniowych (por. Peisert 2009). Członkowie wspólnoty sami, podczas głosowania, decydują o remontach, planują wydatki, tworzą prawa regulujące życie sąsiedzkie. W wywiadach podkreślają zadowolenie z formy zarządzania, która daje im realną możliwość współdecydowania. Wydaje się, że wspólnoty wpisują się w szerszy trend wzrostu podmiotowo-

ści społeczności lokalnych. Polacy coraz częściej żądają wpływu na to, co dzieje się w ich miejscu zamieszkania. Chcą współdecydować o położeniu dróg i obiektów użyteczności publicznej, o gospodarowaniu budżetem miasta. Rośnie nacisk na konsultacje społeczne oraz na budżety partycypacyjne. Władze lokalne próbują odpowiadać na te oczekiwania, z różnym skutkiem. Bez wątplenia wspólnoty mieszkaniowe są instytucjami, które umożliwiają współrządzenie, na niespotykaną wcześniej w Polsce skalę. Do tej pory Polacy nieczęsto mieli okazję współdecydować o tym, co dzieje się w ich mieście czy dzielnicy. I właśnie ów brak doświadczenia może stanowić wyzwanie. Nie tylko nie mieliśmy wielu okazji by ćwiczyć umiejętności współrządzenia ale również nasza kultura narodowa im nie sprzyja (por. Wesołowska 2013). Polaków określa się jako kłótliwych indywidualistów, niesubordynowanych i niezdolnych do współdziałania Słabości te, po części przypisać można historycznemu opóźnieniu urbanizacji na ziemiach polskich (Kubicki 2011). Polskie miasta rozwijały się wolniej w stosunku do europejskich, mieszczaństwo i miejski styl życia długo nie były w Polsce cenione. A to właśnie życie w mieście w największym stopniu wymusza współdziałanie z innymi ludźmi, o odmiennych potrzebach.

Badane wspólnoty mieszkaniowe rzeczywiście borykają się z brakiem umiejętności współrządzenia. Najczęściej skutkuje on wycofaniem, niskim poziomem zaangażowania mieszkańców w działania wspólnoty. Zauważyć można obawy oraz niechęć wobec takiej partycypacji. Zwyczajowym wytłumaczeniem osób biernych jest brak czasu. Wywiady pogłębione wskazują również na obawy przed wchodzeniem w konflikt z sąsiadami o odmiennych potrzebach i postawach. Z drugiej strony wśród mieszkańców aktywnie zaangażowanych we wspólnocie pojawiają się tacy, którzy przez resztę określani są mianem „nadgorliwych”. Zarzuty wobec tej kategorii właścicieli dotyczą ich kłótlivosti, wykorzystywania wspólnoty do realizacji prywatnych interesów - traktowania jej jako „prywatnego folwarku” lub ingerowania w sferę prywatną innych mieszkańców (por. Michałowski 2012). Niekiedy problemem wspólnot jest nieumiejętność myślenia w kategoriach wspólnego, nie indywidualnego, interesu, np. wtedy gdy tylko mieszkańcy najwyższego piętra głosują za naprawą dachu, bo tylko im bezpośrednio on przeszkadza. Problem niskich kompetencji dotyczy również sąsiedzkiej kontroli społecznej. Obawa lub nieumiejętność zwrócenia uwagi uciążliwemu sąsiadowi skutkuje tym, że problem pozostaje nierozwiązany, często też prowadzi do przerzucania tego zadania na zarząd lub administratora. A przecież sprawnie działające mechanizmy kontroli społecznej są istotne dla poczucia bezpieczeństwa mieszkań-

ców, dla ich komfortu zamieszkiwania, a nawet dla skutecznej segregacji śmieci.

Społeczna wartość pracy (Jacher 2005) administratora wspólnoty mieszkaniowej polega, w odczuciu Autorki, na nauczaniu współrzędzenia. Jeśli uznać, że wspólnota mieszkaniowa jest miejscem, w którym Polacy uczą się współrzędzenia, to funkcja nauczyciela przypada właśnie administratorowi. To on pełni rolę eksperta w kwestiach zarządzania budynkiem, co predestynuje go do również do roli eksperta współrzędzenia. Administrator może modelować pewne zachowania, narzucać ton dyskusji, moderować proces współrzędzenia. Tak więc, jego praca może być czynnikiem wzbogacającym wspólnotę mieszkaniową. Obserwacje zebrań wspólnot mieszkaniowych obfitują w tego rodzaju przykłady. Administrator prowadząc zebranie może zachęcać mieszkańców do pewnych zachowań, a tonować inne. Sam również prezentuje określony styl komunikowania się i zarządzania, który często jest naśladowany przez uczestników. Może też namawiać wspólnotę do podjęcia konkretnych decyzji. Z kolei decyzje wspólnoty nie zawsze dotyczą tylko jej samej, często mają wpływ na otoczenie, dzielnicę czy całe miasto. Administrator może więc zachęcać wspólnotę mieszkaniową do realizacji konkretnych wartości społecznych, może np. zniechęcać do groźdzenia. Charakterystycznym przykładem są inwestycje na zewnątrz budynku, dostępne dla wszystkich, także spoza wspólnoty. Gdy wspólnota mieszkaniowa planuje zbudować plac zabaw lub postawić ławki przed blokiem zazwyczaj pojawiają się obawy, że miejsca te będą niszczone przez okoliczną młodzież pijącą alkohol. Takie obawy mogą doprowadzić do zaniechania inwestycji lub ogrodzenia jej. Interwencja administratora może pomóc wspólnocie przezwyciężyć te trudności: *Powoli ta mentalność się zmienia. Najlepszym przykładem jest właśnie D, gdzie te ławki od wielu, wielu lat są i one tam funkcjonują i nie ma problemów. Nie ma problemów, nie zbiera się jakies menelstwo, ale co jest ważne – rola zarządu i mieszkańców. No bo jeśli ktoś przyjdzie i zacznie tam biesiadować, urzędować, zachowywać się głośno i spożywać alkohol no to trzeba zadzwonić na tą Straż Miejską czy na Policję i interweniować. Tam gdzie będą widzieli, że mieszkańcy ich przeganiają to po prostu z czasem doprowadzi się do tego, że tam nie będą przesiadywali. Jak przyjdą, siedzą, imprezują, ludziom to przeszkadza ale nikt nie zadzwoni i nikt nie zainterweniuje to oni przychodzą coraz częściej. Przykład D pokazuje, że może być osiedle otwarte, może być osiedle gdzie jest bardzo dużo ludzi i młodzieży, a nie ma takich przypadków, nic się takiego tam nie dzieje i zachęcam wszystkie nieruchomości do tego, żeby jednak w to wchodzili.*

Administrator ma także duży wpływ na relacje wspólnoty z otoczeniem, zarówno z mieszkańcami sąsiednich budynków, jak i władzami miasta. Wśród socjologów miasta pojawiają się obawy, zgodnie z którymi wspólnoty są enklawami, prywatnymi sąsiedztwami skupionymi wyłącznie na sobie i realizacji własnych interesów (Low 2003; Bollens, Schmandt 1982). Lekarstwem na taką prywatyzację może być współpraca z sąsiednimi społecznościami. Tego typu przedsięwzięciom zazwyczaj przewodzi administrator.

Mówiąc o nauczaniu współrzędzenia jako elemencie pracy administratora należy podkreślić, że administratorzy nie są tego w pełni świadomi. Zagadnienia te nie wchodzą w zakres programu nauczania tego zawodu. Przegląd oferty szkoleniowej skierowanej do przedstawicieli branży również nie daje takich przykładów. Wśród samych administratorów wyróżnić można tzw. społeczników, świadomych społecznych walorów swojej pracy. Postrzegają oni swoją rolę jako przewodnika czy nauczyciela: *Coraz więcej tych wspólnot jest, działa, zresztą to są lata funkcjonowania tej Ustawy, gdzie te pierwsze lata to były bardzo trudne czasy, było mało interpretacji do Ustawy, było wiele wątpliwości jak postępować. No i tutaj to zrozumienie ludzi było znacznie mniejsze. (...) Pojęcie wspólnoty mieszkaniowej już nie jest obecne, każdy mniej więcej już wie, co to jest. Tylko żeby się spotkać, ludziom powiedzieć, ludzi ukierunkować, pomóc w stworzeniu tej wspólnoty.*

Taki styl kierowania wspólnotą jest jednak wynikiem indywidualnych cech, wartości i przekonań administratora. Warto, aby zasygnalizowane wyżej kwestie włączyć do programu szkoleń skierowanych do tej grupy zawodowej. Wydaje się, że nabywanie umiejętności współrzędzenia przy okazji uczestnictwa we wspólnocie mieszkaniowej jest zbyt doniosłym społecznie zagadnieniem by pozostawiać je przypadkowi czy intuicji.

Wnioski

Praca administratora wspólnoty mieszkaniowej polega w dużej mierze na kontakcie z ludźmi, dlatego kompetencje społeczne są istotnym czynnikiem satysfakcji z jego usług. Kluczowe są: umiejętność komunikowania się, rozwiązywania konfliktów, życzliwość i okazywanie troski o budynek. Autorka postuluje, aby uwzględnić te kwestie w programach nauczania przygotowujących do wykonywania tego zawodu. Przyszłych administratorów szkolili się bowiem głównie w zakresie prawa, finansów oraz kwestii technicznych dotyczących budynku. Wskazane wyżej kompetencje społeczne nie tylko ułatwiają współpracę z właścicielami, zwiększając ich zadowolenie z usługi, ale także kreują wizerunek profesjonalisty, co jest szczególnie istotne w kontekście niedawnej deregulacji dostępu do zawodu.

Społeczna wartość pracy administratora wspólnoty mieszkaniowej polega, z kolei, na nauczaniu właścicieli współrzędzenia. Biorąc pod uwagę fakt, że Polacy nie mają dużego doświadczenia we współrzędzeniu, wspólnoty mieszkaniowe można uznać za miejsce, w którym nabywać będą tych kompetencji. W tym kontekście administrator jawi się jako przewodnik i nauczyciel społeczności lokalnych. Administrator może modelować pewne zachowania, narzucać ton dyskusji, moderować proces współrzędzenia. Prowadząc zebranie może zachęcać mieszkańców do pewnych zachowań, a tonować inne. Sam również prezentuje określony styl komunikowania się i zarządzania, który często jest naśladowany przez uczestników. Tak więc, jego praca może być czynnikiem wzbogacającym wspólnotę mieszkaniową.

Bibliografia:

1. Blandy S., Dixon J., Dupuis A., Parsons D., 2006, *The rise of private residential neighbourhoods in England and New Zealand*, [w:] G. Glasze, C. Webster, and K. Frantz (red.), *Private Cities: Global and Local Perspectives*, Routledge, London
2. Błaszczuk M., 2007, *O więzi sąsiedzkiej w środowisku wielkomiejskim*, [w:] I. Borowik, K. Sztalt (red.), *Współczesna socjologia miasta. Wielość ogłędów i kierunków badawczych dyscypliny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
3. Bollens J., Schmandt H., 1982, *The Metropolis: Its People, Politics and Economic Life*, Harper & Row, New York.
4. Foldvary F., 1994, *Public Goods and Private Communities: The Market Provision of Social Services*, Edward Elgar, London.
5. Frantz K., 2006, *Private Gated Neighbourhoods: A Progressive Trend in US Urban Development*, [w:] G. Glasze C. Webster, and K. Frantz (red.), *Private Cities: Global and Local Perspectives*, ss. 64–75, Routledge, London.
6. Glasze G., 2005, Some Reflections On The Economic And Political Organisation Of Private Neighbourhoods, „Housing Studies” 20, nr 2.
7. Glasze G, Webster C, Frantz K., 2004, *Private Cities: Global and Local Perspectives*, Routledge, London.
8. Jacher W., 2005, *Etos pracy w Polsce wobec wyzwań Unii Europejskiej* [w:] J. Leoński, R. Woźniak (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie u wyzwania integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
9. Kubicki P., 2011, *Nowi mieszkańcy w nowej Polsce*, Instytut Obywatelski, Warszawa.

10. Kryczka P., 1981, *Społeczność osiedla mieszkaniowego w wielkim mieście. Ideologie i rzeczywistość*, PWN, Warszawa.
11. Landman K., 2004, *Gated Communities in South Africa: The Challenge for Spatial Planning and Land Use Management*, "Town Planning Review" 75 (2).
12. Low S., 2003, *Behind the Gates: Life, Security, and the Pursuit of Happiness in Fortress America*, Routledge, London.
13. McKenzie E., 1994, *Privatopia: Homeowner Associations and the Rise of Private Government*, Yale University Press, New Haven, Conn.
14. McCabe B.C., 2011, *Homeowners Associations as Private Governments: What We Know, What We Don't Know, and Why It Matters*, "Public Administration Review", 71.
15. Michałowski L., 2012, "Oburzeni" w wersji lokalnej. O trudnych relacjach między władzami miejskimi a radnymi dzielnic i osiedli w Gdańsku [w:] B. Jałowiecki, S. Kaprański (red.), *Społeczny wymiar kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
16. Nelson R.H., 2005, *Private Neighborhoods and the Transformation of Local Government*, Urban Institute Press, Washington DC.
17. Owczarek D.A., 2007, *Życie społeczne zamkniętych osiedli warszawskich – czyli co się dzieje za bramą*, [w:] B. Jałowiecki, W. Łukowski (red.), *Gettoizacja polskiej przestrzeni miejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa.
18. Peisert A., 2009, *Spółdzielnie mieszkaniowe: pomiędzy wspólnotą obywatelską a alienacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
19. Wesołowska E., 2013, *Potencjały i bariery urzeczywistniania deliberacji w polskich warunkach kulturowych*, „Kultura i Społeczeństwo” nr 2.
20. Webster C., 2002, *Property rights and the public realm: gates, green belts and Gemeinschaft*. „Environment and Planning B” 29.

Źródło internetowe:

https://www.geographie.unierlangen.de/docs/article/68/ggl_publik_somereflectionson_091204.pdf

Professionalisation and Social Aspects of Property Manager's Work**Summary**

The aim of the article is to describe the social aspects of managing homeowner association (HOA) by the professional property manager. It is based on the results of two studies on social aspects of HOA activity, conducted by the Author. The article presents social competences of the property manager, like good communication skills, ability to chair a meeting and ability to resolve a conflict as important satisfaction factors in terms of his service. The Author claims that they should be a part of the vocational training as well as technical issues, construction law, management and finance.

The social value of the property manager's work lies in teaching HOA's members how to participate in governance process. HOAs give the owners actual possibility to govern, to take part in the decision making process and have influence on what is happening in their neighbourhood. However, some of them have problems with establishing a common approach, neighbourly disputes and low level of member's involvement. It is the property manager who can help HOAs to overcome this difficulties.

Key words: homeowner association, property manager, governance.