

Element  
seminarium  
na temat:

„Rozwiązywanie  
konfliktów  
na zebraniach  
członków  
wspólnot  
mieszkaniowych”



- I. Rola zarządcy nieruchomości  
*Krótkie wprowadzenie*
- II. Przygotowania strategiczne
  1. Cel
  2. Uczestnicy
  3. Miejsce
  4. Środki
  5. Dyskusja*Stworzenie listy sprawdzającej*
- III. Metody moderacji i traktowania reakcji uczestników
  1. Język ciała/ Pewność siebie
  2. Wiedza i możliwości
  3. Reagowanie spontaniczne i doceniające*Ćwiczenia zabawowe/próby sił/odgrywanie ról*
- IV. Radzenie sobie z wicherzycielami  
*Wskazówki*
- V. Pierwsza pomoc przy prowokacjach  
*Stworzenie listy odpowiedzi/ustalenie granic języka ciała*

Wykład

## Łagodzenie konfliktów na zebraniach wspólnot mieszkaniowych

Evelyn Meyer-Lentge

14 kwietnia 2021 r.

Dziękuję za zaproszenie mnie do zabrania głosu i udziału w tej cennej wymianie zdań.

Mój wykład dotyczy deeskalacji konfliktów na zebraniach wspólnot mieszkaniowych. Wcześniej zapytałam moich bliskich, aby lepiej zrozumieć, czego zarządca nieruchomości w Twoim kraju może oczekiwać na spotkaniu właścicieli. W szczególności zapytałam swoją szwagierkę, której rodzina pochodzi z Litwy.

Emocjonalne - powiedziała mi. To zbyt emocjonalne. - Może być ciężko - powiedziała dziewczyna mojego syna. Ona jest z Polski.

Niemcy cieszą się reputacją trzeźwo myślących, ale spotkania właścicieli również generują jeden lub dwa potencjalne zagrożenia. Największe niebezpieczeństwo polega na tym, że staje się to pozornie niekończącym się wydarzeniem. Czasami atmosfera jest tak napięta, że nie można osiągnąć porozumienia w sprawie porządku obrad, współwłaściciele obrażają się wzajemnie lub zarządca nieruchomości jest atakowany. Utrata wizerunku przed właścicielami nieruchomości, uczucie, że nie sprawuje się funkcji kierowniczej, że konieczne decyzje / uchwały trzeba odkładać na później, to jedna z najgorszych rzeczy, jakich obawia się zarządca nieruchomości w tym kraju.

A przecież to może być takie proste. Istnieje przecież wspólny interes - rentowność i utrzymanie nieruchomości wspólnej. Gdyby tylko nie było tylu ludzi o różnych poglądach, celach i potrzebach, którzy muszą wspólnie podejmować decyzje dotyczące swojej własności.

Jako zarządca często pełnisz rolę mediatora i bardzo często stanowisz bufor dla stłumionych emocji tłumu i musisz bronić swojego stanowiska. Aby sobie z tym poradzić, należy zastosować się do kilku wskazówek i, jeśli to możliwe, przećwiczyć jedną lub drugą sytuację w bezpiecznym otoczeniu. Odpowiednie są do tego jednodniowe warsztaty i seminaria z niewielką liczbą uczestników ok. 10-16 osób.

W praktyce, czyli w codziennym życiu zawodowym, niestety często brakuje odpowiedniego przygotowania. Jest ono obliczone na ostatnią sekundę, a treść materiałów jest opracowywana przed samym spotkaniem właścicieli.

Podczas mojej pracy w zarządzaniu nieruchomościami zaobserwowałam, że ludzie najbardziej myśleli o możliwości eskalacji konfliktów, w tym sensie, że pewne osoby, tj. właściciele, zostały wskazane jako wrogowie, przed którymi muszą się bronić.

W tej napiętej i nerwowej atmosferze, w obliczu wielogodzinnych dyskusji i charakterów poszczególnych osób, zebranie właścicieli może stać się obciążeniem - nerwowym i uciążliwym.

Zwłaszcza, gdy chodzi o nieprzyjemne sprawy, o których trzeba decydować na zebraniu właścicieli, sensowne jest przygotowanie nie tylko merytoryczne. Teraz o wiele ważniejsze jest, aby zawczasu wypracować sposoby umiarkowania i deeskalacji konfliktów. Wszystko zależy od tego, JAK działasz i reagujesz.

Deeskalacja podczas spotkania właścicieli oznacza przede wszystkim unikanie eskalacji poprzez ukierunkowane przygotowanie i rozważania taktyczne.

Kiedy na seminariach przygotowuję zarządców nieruchomości do deeskalacji, skupiam się na 5 aspektach: rola zarządcy nieruchomości, strategiczne przygotowanie spotkania, metody moderacji i radzenia sobie z obiekcjami, radzenie sobie z awanturnikami, pierwsza pomoc w przypadku prowokacji.

Istotna jest podstawowa wiedza na temat metod komunikacji i deeskalacji konfliktów. Te złożone zagadnienia wymagają czasu i powinny być ćwiczony na osobnych seminariach. Ważna jest też przestrzeń, ponieważ komunikacja to coś więcej niż tylko nauka technik. Jest to raczej kwestia refleksji nad poprzednimi reakcjami. Komunikacja jest kwestią nastawienia. Czy chcę wygrać i mieć rację, czy zależy mi na rozwiązaniu konfliktu.

W każdym razie techniki takie jak aktywne słuchanie lub pokojowa komunikacja według Marshalla E. Rosenberga pomagają przekształcić oskarżający lub gniewny komentarz właściciela w znaczącą uwagę uzupełniającą i sprawiają, że radzenie sobie z obiekcjami jest niezwykle proste.

Przejdźmy teraz do poszczególnych aspektów, które poruszam na jednodniowym seminarium „Deeskalacja konfliktów na spotkaniu właścicieli”.

#### I. Rozpoczynamy od roli zarządcy nieruchomości na zebraniu właścicieli.

Świadomość swojej roli znacznie ułatwia życie. Nawet jeśli większość jest świadoma swojej roli, to odświeżenie wiedzy o niej ożywia i przynosi nową jasność. Mogę więc lepiej skupić się na tym, co ważne, wziąć na siebie niezbędne obowiązki i odrzucić te zbędne, mogę rozejrzeć się za odpowiednimi wzorami do naśladowania. Niezbędne w wyjaśnieniu roli zarządcy nieruchomości na spotkaniu właścicieli mają dla mnie następujące punkty:

1. To jest tylko na zlecenie właścicieli, tzn. właściciele decydują, zarządca tylko informuje i doradza.
2. Jest gospodarzem, ekspertem, moderatorem i doradcą - a nie arbitrem, tzn. nigdy nie staje po żadnej stronie.
3. Jest krytycznie obserwowany przez właścicieli, tzn. zwraca uwagę na kompetencje i bezpieczeństwo, nawet gdy jest atakowany.

*Motywacyjny przewodnik dla zarządców nieruchomości: Jesteś uważany za rzetelnego i kompetentnego zarządcę jeśli potrafisz opanować sytuację kryzysową. Kiedy wszystko jest przyjemne i wesołe, istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że zostaniesz zapamiętany.*

Po sprecyzowaniu roli łatwiej jest wypracować kolejne punkty.

## II. Planowanie z wyprzedzeniem.

Im lepsze planowanie, tym swobodniejsza realizacja. Całkowicie logiczne, ale czego to wymaga i jak dużą elastyczność i bufor trzeba zaplanować? Należy przestrzegać następujących parametrów.

### 1. Cel

Definicja celu to w rzeczywistości alfa i omega wszelkich negocjacji. Co ciekawe, im bardziej regularnie odbywają się spotkania, tym częściej się o nich zapomina. Zakładamy, że cel musi być jasny. Ale często tak nie jest, a przynajmniej nie dla wszystkich uczestników.

Celem spotkania właścicieli, którego tematem przewodnim jest „zarządzanie klimatem”, jest podjęcie decyzji o zmianach strukturalnych i działaniach renowacyjnych. Związane z tym: pieniądze, hałas budowlany, brud, przeszkadzanie właścicielom domów.

Są ku temu dobre powody:

- Wdrażanie wymagań zewnętrznych
- Ekonomia
- Poprawa sytuacji w domu.

Aby strategicznie przygotować spotkanie właścicieli, konieczne jest zidentyfikowanie możliwych celów wspólnoty właścicieli:

- Przystępność cenowa
- Jak najmniej uciążliwości
- Amortyzacja utraty wartości
- Trwałość działań
- Informacje o aktualnym stanie i kolejnych krokach

Cel jest pierwszą rzeczą, którą menedżer uzgadnia z właścicielami - właściciele muszą mieć co do niego jasność, a najlepiej nawet go polubić!!!

W przypadku prac remontowych zalecam zarządcom nieruchomości graficzne przedstawienie produktu końcowego, quasi jako motywacja i wsparcie pamięci dla właścicieli. Powinno to być widoczne dla wszystkich obecnych na sali podczas dyskusji. Jeśli wizualizacja pozostaje widoczna podczas spotkania, wtedy łatwiej jest znaleźć rozwiązania, łatwiej zaakceptować przeszkody i utrudnienia.

### 2. Przygotowanie obejmuje również zespół

Kto i w jaki sposób może udzielić wsparcia? Zaczyna się to od przygotowań, poprzez wsparcie podczas spotkania, a kończy na sprzątnięciu.

Może warto zaprosić zewnętrznego eksperta? Być może wykonawcę projektu, który został pomyślnie zakończony. Można też omówić rozwiązania pojawiających się problemów.

### 3. Kolejną ważną kwestią jest wybór miejsca, w którym odbywa się spotkanie i możliwy układ miejsc siedzących

To oczywiście zależy od liczby właścicieli. Podstawową zasadą jest to, że strony zaangażowane powinny czuć się komfortowo, ale nie jak w domu. Należy wyłączyć źródła zakłóceń. Powinny być dostępne napoje lub należy zaplanować przerwy na napoje i palenie.

Okrągły stół jest idealny na małe spotkanie. Jeśli wybrano taki układ miejsc siedzących, to należy zwrócić uwagę na to, kto siedzi obok kogo, kto obok zarządcy, a kto naprzeciwko siebie.

Lepiej, żeby głośni właściciele siedzieli pośrodku, inaczej zostawią innych w tyle. Wrogich właścicieli nigdy nie należy sadzać naprzeciwko siebie, konflikt między nimi jest nieunikniony.

Ponieważ okrągły stół niesie ze sobą ryzyko kłótni uczestników, wskazane jest, aby administrator stał pomiędzy nimi, aby skierować uwagę uczestników na właściwą dyskusję (np. poprzez aktywne wykorzystanie flipcharta).

Ogólnie, pomieszczenie powinno zapewniać zarządcy wystarczającą swobodę ruchów. Kiedyś musiałam poprowadzić seminarium przykuta do swojego miejsca. Przyciągnięcie i utrzymanie uwagi uczestników na wysokim poziomie było ogromnym wyzwaniem i wyczerpującym zajęciem. Kiedy mogę się ruszać, jest o wiele łatwiej.

4. W przygotowaniu ważna jest również kwestia, z jakich mediów należy skorzystać.

Większość ludzi jest wzrokowcami. Muszą widzieć, żeby zrozumieć. Stosowane przeze mnie pomoce wizualne zależą od wielkości sali i metod moderacji.

Na spotkaniu, na którym można spodziewać się sprzeciwów, polecam metodę elastyczną, taką jak flipchart. W tym miejscu można zgłosić zastrzeżenia na piśmie. W ten sposób możesz je później omówić i żadne z nich nie zostanie pominięte. Jest to dobry pomysł, nawet jeśli pomieszczenie jest bardzo duże. Istotny jest gest robienia notatek – tak, aby wszyscy mogli je zobaczyć.

Możliwe jest również wykorzystanie specjalnej tablicy szkoleniowej, na przykład w przedsionku sali spotkania. Tam, karty indeksowe uporządkowane według nagłówków, takich jak "Ważne jest dla mnie, aby...", właściciele mogą etykietować i dołączać. Następnie używasz tych kart w dalszym prowadzeniu spotkania.

5. Na koniec powinienem się zastanowić, kiedy chcę przeprowadzić dyskusję.

Czy chcę odpowiadać na pytania natychmiast czy później? Czy jest limit czasu? Kiedy powinienem zakończyć dyskusję?

Te strategiczne wstępne rozważania mogą już zniwelować możliwości konfliktu na spotkaniu właścicieli. Poprzez zapewnienie ram strukturalnych, na których możesz się oprzeć, czujesz się też lepiej przygotowany.

W zależności od czasu, pozwalam uczestnikom warsztatów i seminariów na sporządzenie własnej listy kontrolnej.

Potem przychodzi czas na część aktywną. Przechodzimy do trzeciego aspektu seminarium dziennego.

### III. Metody moderowania i rozpatrywania sprzeciwów

Od powitania, przez dyskusję, po pożegnanie. Zarządca nieruchomości znajduje się w centrum uwagi właścicieli. Ważna jest również mowa ciała. Jakie elementy wskazują na zaangażowanie, bezpieczeństwo i kompetencje? Jakie elementy mowy ciała wywołują wrażenie niepewności lub arogancji?

Oprócz przekazywania wiedzy, jaki język ciała, jaka metoda moderacji jest najlepsza w danym momencie, istnieje wiele możliwości zorganizowania seminarium lub warsztatu by urozmaicić je o elementy zabawy. Do tego nadają się wszystkie ćwiczenia, w których trzeba wystąpić przed grupą. Celem jest przełamanie zahamowań i rozwijanie poczucia zadowolenia z prowadzenia prezentacji. Dlatego ćwiczenia te nie powinny mieć nic wspólnego z codzienną pracą. Stres związany z możliwością popełnienia błędów merytorycznych również hamuje uczestników i sprawia, że nie otwierają się przed innymi w takim stopniu, w jakim mogliby.

*Zaawansowanym ćwiczeniem na pokonanie zahamowań i braku słów jest na przykład "studio telewizyjne": Poproś 3-5 uczestników o aktywny udział w tym ćwiczeniu. Reszta to widzowie. Aby dodatkowo zwiększyć stres, można ustawić kamerę wideo. Uczestnicy będą prowadzeni przez Ciebie pojedynczo do stołów. Za stołem stoi krzesło, na stole leży jabłko. Wyjaśniasz uczestnikowi, że musi pomóc prowadzącemu program informacyjny, który utknął w korku ulicznym i poprowadzić program o jabłku przez 4 minuty. Nie może być przerwy w transmisji. Nie ma czasu na zastanawianie się. Miłej zabawy*

Oprócz ćwiczeń rozluźniających, w odgrywaniu ról można również przećwiczyć metody moderacji i różne techniki radzenia sobie z obiekcjami.

Ewentualnie uczestnicy mogą w małych grupach przygotować się schematycznie na spodziewane obiekcje. W tym celu podaję im następujące techniki z objaśnieniami i przykładowymi zdaniami:

**Przewidywanie:** jesteś świadomy możliwych zastrzeżeń i rozpoczynasz prezentację od wspomnienia o problemie.

**Buforowanie:** po prostu przyjmujesz sprzeciw i odpowiadasz na niego krótko. Zazwyczaj w połączeniu z resetem lub bumerangiem.

**Odroczenie:** edytujesz temat później. Ważne jest, abyś zapisał słowo kluczowe tak, aby wszyscy wiedzieli, że punkt nie został zapomniany, ale jest w trakcie opracowywania.

**Bumerang:** Przyjmujesz zastrzeżenie i przekształcasz je w pozytywny sposób. Np. zarzut: "To w ogóle nie jest przemyślane!" Odpowiedź: "Mogę zrozumieć, dlaczego obawia się Pan, że nie uwzględnimy istotnych kwestii. Dlatego dzisiaj siedzimy razem, żebyśmy mogli zrozumieć, co jest dla Ciebie ważne."

**Bądź konkretny:** Możesz skutecznie odpiierać ogólne zarzuty, prosząc o bardziej szczegółowe informacje.

Ponieważ wtrącane zastrzeżenia mogą zakłócać, torpedować zaplanowane procesy i inicjować dyskusje, które odwracają uwagę od właściwego tematu, ważne jest, aby rozważyć taktykę, która pozwoli:

1. Uchronić się przed koniecznością usprawiedliwiania się,
2. Docenić oponenta na jego miejscu,
3. Mimo wszystko wziąć pod uwagę zastrzeżenia.

Po dotychczasowym rozważeniu kwestii prezentacji i moderacji w przypadku uzasadnionego konfliktu interesów, przechodzimy teraz do rzeczy niepożądanych: jak radzić sobie z awanturnikami i jak reagować na prowokacje i obelgi.

#### IV. Radzenie sobie z wichrzycielami

Wichrzyciele mogą poważnie zakłócić zebranie właścicieli pytaniami i skargami. Pojawia się wrażenie, że wcale nie chodzi o sprawę, ale o to, że każdy wniosek jest odrzucany dla zasady. Jak można zareagować, aby w sposób rzeczowy i kompetentny zapanować nad zebraniem właścicieli.

Tutaj daję uczestnikom następujące wskazówki:

Na co zwrócić uwagę i czego unikać:

- Upewnij się, że sprzeciw jest zasadny. Nie pozwól, aby Twoje negatywne oczekiwania doprowadziły Cię do nieobiektywnej reakcji. Zgodnie z mottem: „Oczywiście, ten znowu...”.
- Nigdy nie ujawniaj awanturnika przed tłumem. Nie osaczaj go, nie zawstydzaj go ani nie pouczaj. W każdym razie unikaj zwrotów typu: „Musisz...”, „Jeśli ..., to”, „Tak, ale ...”. Te sformułowania zawsze inicjują walkę o „rację”.
- W każdym przypadku zwracaj uwagę na swoją komunikację niewerbalną (postawa, głos, gesty). Każda najmniejsza oznaka irytacji, arogancji lub niepewności może zachęcić wichrzyciela.
- Angażowanie się w merytoryczne dyskusje w ograniczonym zakresie. Wichrzyciele są często odporni na rady i trudno ich odwieść od ich pomysłów. Mowa zaprzeczająca wzmacnia ich postawę i powoduje, że szybko stają się agresywni.
- Nie pozwól, aby uniesiona brew, szepty czy obraźliwe gesty ze strony innych właścicieli skłaniały Cię do postawienia wichrzyciela w kącie.

Jak możesz zareagować:

- Zachowaj przejrzystość i zwięzłość. Żadnych manewrów unikowych ani niejasnych sformułowań.
- Ćwicz aktywne słuchanie. Pytania takie jak: „Jeśli dobrze Pana/Panią zrozumiałem, jest Pan/Pani zainteresowany/a ... ” nadają się do tego; następnie przedstaw swoją opinię na ten temat, nie używając słowa „ale”. Warunkiem wstępnym dla tej techniki rozmowy jest chęć zrozumienia, aby znaleźć rozwiązanie.



- Jeśli zauważysz, że sam jesteś zagrożony opiniotwórczą lub upartą reakcją, weź łyk wody. Rozkoszuj się chłodnym, orzeźwiającym uczuciem i weź głęboki oddech przed właściwą reakcją.
- Raczej zadawaj pytania niż wydawaj polecenia: "Czy możemy się zgodzić, że ... ?", "Czy masz inną sugestię?", "Co powiesz na to, żebyśmy . . . teraz, a później. . . ?"
- W razie potrzeby możesz poprosić o pisemne podsumowanie poruszonych kwestii do późniejszego przeglądu.
- Aktywnie zabiegaj o opinie innych i traktuj ich jednakowo.
- Ustal limit czasowy dla indywidualnych wystąpień.

W przypadku narzekających, pesymistów i cierpiących najważniejszą rzeczą, na którą musisz uważać, to aby pod żadnym pozorem nie ustępować. W przeciwnym razie ci ludzie będą chcieli Ci udowodnić, jak bardzo jest źle.

Z drugiej strony zbyt duże zrozumienie szybko prowadzi do całkowitego paraliżu całego zgromadzenia. Ponownie, prośba o spisanie wątpliwości i skarg zaoszczędzi Ci czasu i nerwów.

Niestety, radzenie sobie z wichrzycielami jest trudne do przeciwiczenia podczas jednodniowego seminarium.

Z jednej strony brakuje czasu, a z drugiej trzeba mieć wiarygodne osoby odgrywające role. Kogoś, kto na przykład odgrywa rolę zrzędy i zakłóca spotkanie, a jednocześnie potrafi odzwierciedlić reakcję zarządcy nieruchomości.

Ale zdecydowanie pomocne jest, jeśli te wskazówki zostaną przedstawione na piśmie, aby uczestnicy mogli się przygotować mentalnie.

Łatwiej jest reagować na prowokacje.

#### V. Pierwsza pomoc w przypadku prowokacji

Jeśli nastąpił wyraźny atak, zniewaga, należy wyznaczyć wyraźne granice. Ignorowanie jest najgorszą metodą. Oto kilka przykładów, jak należy reagować:

- „Przekroczyłeś granicę. Nie akceptuję tego. Cieszymy się, że możemy kontynuować obiektywne rozmowy”.
- „Mogę Ci to wyjaśnić, jeśli pozwolisz mi skończyć”.
- „Chciałbym wyjaśnić Ci moją decyzję. Nawet bez obelg.”
- „Co dokładnie przez to rozumiesz?”
- Spójrz w oczy w milczeniu i poważnie, wyznaczając granice, a po 2 sekundach powiedz: „Chciałbym teraz powrócić do merytorycznego tematu”. Odwróć wzrok w kierunku przedmiotu, o którym mówisz.

Świadomie używaj krótkich przerw i odzyskaj siły.



Odpowiednie i pewne obchodzenie się z osobami przeszkadzającymi ma wiele wspólnego z naszym osobistym poziomem stresu. A często nagłaśniana bystrość często nie jest spontaniczna, ale raczej dobrze przygotowana.

Istnieją standardowe prowokacje dla prawie każdej grupy zawodowej. Przychodzą równie zaskakująco jak Boże Narodzenie i Wielkanoc. I tak jak w ostatniej chwili przypominamy sobie o prezentach, tak samo zapominamy pomyśleć o odpowiedniej ripocie.

Wraz z uczestnikami jednodniowego seminarium zbieram kilka typowych prowokacji, np. „Co właściwie robisz przez cały dzień?”, „Co o tym myślisz?”, „Nigdy nie można się z Tobą skontaktować!”. Następnie, dla każdej prowokacji, uczestnicy zapisują swoją spontaniczną odpowiedź na kartce z indeksem. Te są przypięte pod prowokacyjnym zdaniem. Następnie małe grupy ustalają, która reakcja jest skuteczna i najmniej prawdopodobna, by doprowadzić do dalszej eskalacji. Daje to uczestnikom poczucie uzyskania właściwej odpowiedzi i sugestie dotyczące odpowiednich reakcji.

Przede wszystkim powinieneś mieć na uwadze jedną rzecz: prowokacje rzadko mają charakter osobisty, nawet jeśli mają charakter osobisty. W większości przypadków prowokator chce tylko jednego - wyrzucić z siebie parę. Jest tak zrozpaczony w środku, że nie potrafi przypomnieć sobie normalnych manier. Niektórzy nauczyli się również, że groźby i zastraszanie doprowadzą ich najdalej, ponieważ większość innych ludzi nie ma ochoty zajmować się czymś takim i poddaje się. Tak na marginesie, takie rzeczy też można ująć w słowa. "Wiesz co - nie mam ochoty dać się tu zaatakować w takim tonie. Proszę spisać swoje obawy i przesłać je do mojego biura, a ja się nimi zajmę. W każdym razie nie w taki sposób."

Upewnij się, że Twoja mowa ciała i głos są spokojne i wyraźne, bez paniki lub agresji. Granice wyznaczone są również za pomocą oczu. Tylko niech to nie sprowadza się do walki o władzę. Najpóźniej po 3-4 sekundach powinieneś przerwać intensywny kontakt wzrokowy i skierować wzrok z powrotem na sprawę, którą się zajmujesz. Pomocne będzie, jeśli Twoje ciało również się poruszy.

Podczas jednodniowego seminarium omawiane są nie tylko możliwe odpowiedzi, ale również temat stawiania granic poprzez mowę ciała.

Mam nadzieję, że udało mi się przedstawić Państwu krótki przegląd tego, jakie elementy są ważne w warsztacie lub seminarium jednodniowym, gdy przygotowujemy zarządców nieruchomości do deeskalacji konfliktów podczas spotkań właścicieli.

Życzę sukcesów i przyjemności z realizacji