

Új vezetők mentorálása

Beszámoló egy még mindig új szolgáltatás első teljes évéről

Készítette: Bércesi Ildikó, Szakmai Fejlesztési és Módszertani Iroda

Az új vezetők mentorálása, mint a BMSZKI-ban dolgozó középvezetők támogatásának egy fontos eleme, 2023 októberében indult, ami többek között azt jelenti, hogy a 2024-es év volt a szolgáltatás első teljes éve. Bár az indulás óta eltelt 15 hónap nem hosszú idő – különösen, hogy a vezetők mentorálásának a szervezet életében nincsen előzménye, legalábbis olyan nincs, aminek a tapasztalataira lehetne építeni –, érdemes ránézni és reflektálni rá, megpróbálni észrevenni, beazonosítani és értékelni a már ennyi idő alatt is megmutatkozó jellegzetességeket, tapasztalatokat stb. 2024-ben is készült beszámoló az első 3 hónapról, de az természetes módon elsősorban az előkészítésre és az indulásra, kevésbé az éppen csak elindult folyamatokra fókuszált. Mivel semmiképpen nem szeretném kihagyni ezt a folyamatok szempontjából fontos 3 hónapot, visszanyúlok addig, és összesen 15 hónapról fogok beszámolni.

Hogy néz ki az első év a számok nyelvén?

Ezt a szolgáltatást nem a nagy létszámok jellemzik, sokkal inkább a fókuszált jelenlét, az odafigyelés és az elmélyült beszélgetések, aminél fogva kevésbé mérhető, de azért nem érdektelen ránézni, hogy mi olvasható ki a számokból.

2023 októberétől a 2024-es év végéig összesen 14 középvezetővel dolgoztam együtt. Közülük heten csatlakoztak a 2024 tavaszán indult vezetői csoporthoz.

A mentorálás elsődlegesen egyéni beszélgetések formájában megvalósuló személyes támogatásként lett kitalálva, amit a gyakorlat is visszaigazolt. Mind a 14 vezetővel egyéni formában dolgoztam, és mindössze egyszer történt egy páros beszélgetés az egyik szállás mindkét vezetőjével (mindketten új vezetők voltak, amivel később foglalkozom részletesebben).

A tavalyi beszámolóban részletesen írtam az indulásról abból a szempontból is, hogy a frissen kinevezett középvezetők támogatását célul kitűző szolgáltatást kezdetben kiterjesztettük a 6 – 12 hónapja kinevezett vezetőkre is, akik számára megajánlottuk a lehetőséget. Mindannyian elfogadták, így 8 fővel indultunk (négy újonnan kinevezett vezető volt köztük, egy kolléga fél éven belül, és három egy éven belül kapta meg a vezetői megbízatását). Hozzájuk az év során további négy új vezető csatlakozott, valamint a hosszabb vezetői tapasztalattal rendelkező kollégák közül is dolgoztam kettővel (a régi vezetők támogatásának elvi lehetőségét az elejétől

fogva nem zártuk ki). Vagyis 15 hónap alatt nyolc új középvezető kezdte meg munkáját a BMSZKI-ban.

A 2024-es év végén 9 lezárt mentoráló folyamat volt a hátam mögött, és aktuálisan 5 középvezetővel dolgoztam együtt. Közülük ketten tagjai voltak a már említett hétfős vezetői csoportnak is. A másik 5 csoporttaggal addigra lezárult a mentorálás személyes része, de a csoporthoz szívesen csatlakoztak.

Mivel a mentorálás abból a szempontból is személyes támogatási forma, hogy a felmerülő szükségletekhez igazodik, aminek fontos része, hogy az adott vezető hol tart (van-e korábbi – jellemzően máshol szerzett – vezetői tapasztalata, mióta dolgozik a BMSZKI-ban, és mennyire ismeri a működését, van-e elméleti tudása a csapatok működéséről, a csoportdinamikai folyamatokról, mennyire természetes számára az önreflexió stb.), nem tartom relevánsnak megnézni a lezárt együttműködések hosszát, illetve, hogy mióta tartanak a folyamatban lévők, mert a számok semmit sem mondanak a mögöttük rejlő történetek nélkül. Talán csak annyit érdemes megállapítani, hogy ennek a munkának a reflektív jellegét húzza alá, hogy a folyamatok hossza a két szélső érték – egyetlen megvalósult alkalom és 13 hónapja dolgozunk együtt – között nagy variabilitást mutat.¹

A számokon túl

Kezdjük a legelején. Ki hogyan fogadja ezt a támogatást, szükségesnek tartja-e és mire használja? Azon túl, hogy ez is mélyen személyes kérdés, és a szakmai múlton kívül a személyes élettörténet is megmutatkozik benne, van, amiről érdemes elgondolkodni ennek kapcsán. Ahogy már szó esett róla, ez a támogatási forma az új vezetők számára lett kidolgozva, amit az erről szóló kommunikációban is egyértelművé tettünk, azzal együtt, hogy a lehetőség a régi vezetők előtt is nyitva áll. Ebből kiindulva természetes, hogy a tapasztalt vezetők nem siettek élni vele, amihez véleményem szerint a szolgáltatás megnevezése is hozzájárul². Abból a néhány esetből kiindulva, amikor régi vezetőkkel kerültem kapcsolatba mentorként – vagy mert fel lett ajánlva a szolgáltatás, amit elutasított, vagy mert kénytelen kellenen kapcsolódott be a közös munkába (ami később hamar átfordult), vagy mert kérte a segítséget –, azt feltételezem, hogy akivel a 16 éves középvezetői működésem alatt évekig ültem együtt a vezetői értekezleteken, érthető módon nehezen fogad el ebben a másik szerepben, még ha magát

¹ A középvezetők mentorálása alapesetben fél évig tart, ami igény szerint hosszabbítható, és bár a tervezés során nem gondoltunk erre a lehetőségre, a tapasztalat azt mutatta, hogy bizonyos esetekben rövidebb idő is elegendő.

² „A mentorálás olyan folyamat, amely során egy tapasztaltabb szakember (a mentor), aktívan segíti és támogatja a kevésbé tapasztalt munkavállalót (a mentorált) a szakmai és személyes fejlődésében.”
teamguide.hu, [3 tipp a hatékony munkahelyi mentorálás érdekében - TeamGuide](#)

a mentorálást el is fogadná. Ez alól egy kivétel volt, amikor egy régi vezető kollégám kért segítséget annak átgondolásában, hogy megpályázza-e újra a középvezetői pozíciót. Három beszélgetés után megfontolt döntést tudott hozni.

A más intézményben szerzett korábbi vezetői tapasztalat is lehet olyan tényező, ami lerövidítheti a mentoráló folyamatot (persze nem mindegy, hogy milyen hosszú, és főleg milyen megélés kapcsolódik hozzá). A szükségletekhez igazodás, és a reflektivitás természetesen itt is érvényesült. Lezártuk a folyamatot, ha kölcsönösen úgy éreztük, már nincs szükség rá.

Nem meglepő, hogy leginkább azok a folyamatok gyümölcsözőek, amelyekben a mentorálás legtisztább formája érvényesül. A vezetői tapasztalattal nem rendelkező új vezetők tudtak és tudnak profitálni belőle a legtöbbet, különösen, ha korábban más szervezetnél dolgoztak, így nemcsak a vezetői szerep új a számukra. Annak ellenére így van, hogy ez számukra nem lehetőség, hanem kötelezően jár, de még senki nem volt, aki ne fogadta volna örömmel. Az én szerepem is ezekben a kapcsolatokban érvényesül a legtisztábban, ami az együttműködés lezárása után is megmaradhat. Úgy köszönünk el egymástól, hogy bármikor kereshetnek, ha szükségük van rá, és van, aki él vele.

Már többször hangsúlyoztam, hogy ez a támogatási forma személyes jellegű, és a szükségletekhez igazodik, ami többek között abban testesül meg, hogy van ugyan a fejemben egy sorvezető, de alapvetően azokkal a témákkal foglalkozunk, amit a kollégák hoznak. Ezzel együtt nem meglepő, hogy hasonló jellegű kihívásokkal, nehézségekkel és helyzetekkel szembesülnek ebben az új szerepben, majdnem teljesen függetlenül attól, hogy mekkora és milyen jellegű intézményt vezetnek. Az alábbiakban az így felmerült témákat kísérem meg összefoglalni.

- team vezetés, teamfolyamatok, csoportdinamikai folyamatok
- a teambe nehezen illeszkedő és/vagy destruktív módon működő munkatársakkal kapcsolatos nehézségek
- vezetőtárssal való együttműködés
- vezetői szerep, máshogy viszonyulnak hozzám (különösen, ha belülről lett valaki vezető, de nemcsak akkor), reflektorfény, hatalom
- keszonbetegség; még csak betanulok, de már zúdulnak rám az elvárások, és azonnal toppon kell lennem
- középvezetői szerep, és annak nehézségei, lojalitáskonfliktus

- szakmai identitás vs. vezető szerep, amelyben az elején óhatatlanul a szakmai identitás az erősebb; különösen nehéz helyzetben vannak ebből a szempontból az ellátási egységvezetők
- az extrém módon megnövekedett feladatmennyiséggel és felelősséggel való megküzdés (ügyfelek állapota, kollégák mentális jólléte, épületek állaga, bogarak), a kiégés megelőzése, reziliencia
- hatás, hatókör, mire van hatásom, és mire nincs
- kudarc, pofonok, megítélve lenni (jóval többször, mint korábban), a tehetetlenség és a bizonytalanság elviselése
- eligazodás a BMSZKI-ban középvezetőként, történések értelmezése, kontextusba helyezés, BMSZKI történelem
- vezetői feladatok

Azt, hogy ez az inspiráló és sok lehetőséget tartogató kihívás egyben mennyire nehéz tud lenni, jól fémjelzi, hogy 15 hónap alatt három frissen, illetve nem régóta kinevezett vezető adta vissza a vezetői megbízatását. A két frissen kinevezett vezető döntése, amit a próbaidejük alatt hoztak meg, komoly fejfájást okozott a BMSZKI vezetésének, mivel ugyanannak az ellátási egységnek voltak a vezetői. Egyikük hosszas vezetői tapasztalatot szerzett más szervezetnél, vezetőtársának viszont teljesen új volt ez a szerep. A harmadik vezető 1,5 év után állt fel szakmai vezetői munkaköréből, egy olyan vezetőtárs mellől, aki kevesebb mint 1 évvel korábban kapta meg a vezetői kinevezését. Mindkettejük számára új volt a szerep. Vagyis az egyik intézményt két új, és vezetői tapasztalattal nem rendelkező vezető irányította, a másikat pedig egy tapasztalt, de a BMSZKI-ban új, és egy pályakezdő vezető. Természetesen nem ez a körülmény volt az oka a döntésüknek, de minden bizonnyal nem segítette elő a nehéz helyzetekkel való megküzdést, a mentorálással együtt sem.

Nagy örömet jelentett, hogy az indulás után néhány hónappal Juhász Arnold ellátási egységvezető – aki hosszú évek óta áll a Dózsa Átmeneti Szállás élén – is csatlakozott ehhez a munkához. Vele együtt indítottuk el a már említett vezetői csoportot, amely az év végén még nem zárult le, így a teljes folyamat tapasztalatairól a jövő évi beszámolóban tudok számot adni. Ez a csoport ugyanúgy úttörő jellegű kezdeményezés, mint maga a mentorálás, és mint ilyen, része az útkeresésnek, amely a leghatékonyabb támogatási formák megtalálását célozza. Emellett tervezzük, hogy Arnold a későbbiekben is részt vállal az új vezetők támogatásában.

Nemcsak csoportos formában, hanem egyénileg is segítve őket eligazodni az intézményműködtetéssel kapcsolatos feladatok sűrűjében.

A mentorálás mindig egy úgynevezett 0. beszélgetéssel kezdődik Breitner Péter szakmai igazgatóhelyettes irodájában, ahol Makkai Hunor módszertani irodavezető is jelen van. Ennek a találkozásnak a célja a keretek és alapok lerakása mellett a felhatalmazás megadása a mentor számára, szándékoltan hangsúlyos módon.

Az eredeti elképzelés szerint a mentorálás elsődleges formáját jelentő egyórás személyes beszélgetések hol az adott vezető intézményében, hol a BMSZKI központjában, a Módszertani Iroda helyiségeiben zajlottak volna, de a tapasztalat azt mutatta, hogy a vezetők naptára olyan gyorsan betelik, hogy ritka kivételtől eltekintve én mentem, és megyek ki az intézményekbe. A vezető kollégáim ezért hálásak, én pedig örülök, hogy szép lassan megismerhetem az ott dolgozó kollégákat, és közvetlen tapasztalatot szerezhetek a körülményekről, valamint az ott folyó munkáról. Az alábbi intézmények munkájába nyerhettem betekintést ebben a 15 hónapban:

- Kálvária Átmeneti Szállás
- Origóc Nappali Melegedő
- Könyves Éjjeli Menedékhely és Nappali Melegedő
- Külső Mester Átmeneti Szállás
- Családok Átmeneti Otthona
- Gyáli Átmeneti Szállás
- Váci Éjjeli Menedékhely és Nappali Melegedő
- No Slum Programiroda
- Ügyfélszolgálati Iroda
- Alföldi Átmeneti Szállás
- Gyáli Menekültszállás

A mentorálás szakmai háttérét Breitner Péter és Makkai Hunor adja, akikkel közös műhelymunkában találtuk ki és fektettük le a BMSZKI-ban folyó mentorálás kereteit. Makkai Hunorral, aki a közvetlen főnököm, gyakrabban találkozom, és beszélünk az egyes folyamatokról. Ezek a beszélgetések számomra szupervíziós értékkel bírnak. A kérdései gondolatébresztőek, és mindig olyan új szemszöveget nyújtanak, ahonnan és ahogyan addig nem néztem rá az adott együttműködésre.

Breitner Péterrel ritkábban van módunk a mentorálásról beszélni, és jóval célzottabban, gyakran konkrét ügyekhez kapcsolódva történnek ezek a beszélgetések. A mentorálás tapasztalatai így nemcsak fel tudják hívni a figyelmet bizonyos problémákra, de részletgazdagabb képet adnak az intézmények és az új középvezetők működéséről, ami reményeim szerint jobb rálátáshoz és megfontoltabb felsővezetői döntésekhez járulhat hozzá.

Szeretem a munkámat. A mentoráló beszélgetések inspirálóak, és sokat adnak a számomra, pl. sok fontos kapcsolatot köszönhetek nekik. Gyakran közvetlenül tanulok belőlük, és mindig fejlődésre készítenek. Hálás vagyok, hogy ezt a munkát végezhetem, és azt érezhetem, hogy megbecsülnek miatta.