

Új vezetők mentorálása

Beszámoló

Készítette: Bércesi Ildikó, Szakmai Fejlesztési és Módszertani Iroda

Az új vezetők mentorálása 2023 őszén indult, így a 2025-ös év az új szolgáltatás második teljes éve volt, ami egyben azt is jelenti, hogy én is egy évvel több tapasztalatot szerezhettem ebben a szerepben, ami számomra kezdetben teljesen új volt.

Az elmúlt év tapasztalata annyiban nem hozott újat, hogy csak még jobban aláhúzta a mentorálás személyes jellegét, ami már a tavalyi beszámolóban is hangsúlyos szerepet kapott. Személyes, vagyis személyre szabott, az adott vezető tudásához, tapasztalatához, készségeihez, az adott szolgáltatás jellegéhez és a szolgáltatást nyújtó team szükségleteihez igazodik, és mint ilyen, a mentortól személyre szabott segítséget, egyedi viszonyulást, eszközöket, módszereket stb. kíván meg. Vagyis az elmúlt év tapasztalata más szempontból mégiscsak nagyon sok újat, új történeteket, kihívással teli, „ilyennel még nem találkoztunk” típusú helyzeteket és sok tanulási lehetőséget hozott.

Mit jelent, miből áll az új vezetők mentorálása?

Az alábbiakban megkísérlem röviden összefoglalni, hogy mit jelent az új vezetők támogatása a BMSZKI-ban, kihagyva az előzményeket és az indulás körülményeit, mivel az részletesen olvasható a 2023-as évről készült beszámolóban. Azzal is maximum csak érintőlegesen foglalkozom, hogy mi változott az eredeti elképélésekhez képest. A beszámoló fókuszában a jelenlegi működés és annak tapasztalatai állnak.

A szolgáltatás célját és tartalmát jól összefoglalja a mentorálásról készült tájékoztató:

„A mentorálásnak sokrétű a funkciója, amelyben többek között helyet kaphat a vezetői szerep betöltéséhez szükséges információk, ismeretek megosztása, a vezetői feladatok számbavétele – az általános és a speciális, helyi feladatokat és információkat is beleértve –, de az olyan jellegű segítségnyújtás is, ami azt célozza hogy a vezető jobban rálásson a számára nehézséget okozó helyzetekre (konfliktusok, team működés, csoportdinamikai folyamatok) és a saját vezetői szerepére, vagy „csak” lehetőséget kapjon arra, hogy elfogadó, támogató légkörben beszélhessen a vezetői működéséről, és arról, ami ebben aktuálisan foglalkoztatja. A széttartó funkciók közös nevezőjének tartjuk a támogató jelleget, és azt a célt, hogy megkönnyítsük a vezetői szerep betöltését.”

A frissen kinevezett középvezetők számára – dolgozzanak akár ellátási egységvezetői, akár szakmai vezetői vagy másfajta, pl. irodavezetői munkakörben – nem választható ez a szolgáltatás, úgymond a kinevezésükkel együtt jár. Alapesetben fél évig tartó folyamat, ami elsősorban a mentorral való négy szemközti beszélgetések formájában valósul meg, kétheti gyakorisággal. Egy rendhagyó, 0. beszélgetéssel indul, ahol jelen van Breitner Péter szakmai igazgatóhelyettes és Makkai Hunor módszertani irodavezető is. Az új vezető itt ismeri meg a mentorálás tartalmát, beleértve a céljait, az alapjait és a kereteit, a mentor pedig itt kapja meg – formális és hangsúlyos módon – a munkájához szükséges felhatalmazást.

A beszélgetések elsősorban abban az egységben zajlanak, ahol az adott vezető dolgozik, aminek hosszan lehetne sorolni az előnyeit. Ez csak akkor történik máshogy, ha valamiért nincs rá mód, pl. nincs olyan iroda, ahol biztosítható a zavartalan és nem kihallatszódó beszélgetés.

A fentiekből jól látszik, hogy a mentorálás „tiszta formáját” képzeltük el a szolgáltatás tervezésekor. A valóban új, vezetői tapasztalattal nem rendelkező – esetleg más intézményben vezetői tapasztalatot szerzett, de a BMSZKI működését nem ismerő –, frissen kinevezett középvezetők első lépéseit akartuk megkönnyíteni, és ez a törekvés nem változott. Azzal együtt, hogy a személyes jelleg és a szükségletekre reflektáló működésmód mindenféle szempontból rugalmassá tette a működést, és számos változathoz vezetett.

Az új vezetők kapják ezt a támogatást, de nyitott minden vezető számára, illetve arra is van mód, hogy egy már lezárt együttműködés újra induljon. Egyik sem jellemző – 2025-ben mindkét változathoz 1 – 1 valósult meg –, vagyis ebben a tekintetben működik a papírforma, amit korántsem tartok meglepőnek. Akkor szoktuk lezárni az együttműködést, amikor a támogatást kapó vezetőnek már nincsen szüksége rá, amikor mindketten úgy látjuk, hogy nélküle is boldogul. Ennek egyik biztos jele szokott lenni, ha egyre nehezebben találunk megfelelő időpontot. A már nem is annyira új vezetőt addigra elkapja a gépszíj, és egyszer csak nincs hely a naptárában, máshogy fogalmazva már nincsen szüksége rá, ezért nem olyan fontos számára, hogy helyet szorítson a mentorálásnak. A folyamatnak ebben a részében különösen fontosnak tartom, hogy támogassam a kollégámat a kompetenssé válásában, a megerősödésében, és elmondjam, hogy késznek látom a feladatára. Jó hangulatban szoktuk lezárni a közös munkát, és bár mindig biztosítom a mentorálástól búcsúzó kollégámat, hogy kereshet, ha úgy érzi, szüksége van rá, természetes, hogy nagyon ritkán élnek vele. Ahogyan az is természetes, hogy egy tapasztalt vezető – még ha ez a tapasztalat csekély is –, a vezetői szerepével, a team vezetésével, az intézmény működtetésével kapcsolatban felmerülő problémáit, elakadásait sokkal inkább viszi szupervízióba, mint a volt mentorához.

Mivel ez a szolgáltatás nem egészen 2,5 éve működik, a jelenlegi középvezetők nagyobbik részének (61%-ának) sosem voltam a mentora, hanem úgy ismertek, mint egy másik középvezetőt. Az ő esetükben, ha lehet, még természetesebb és érthetőbb, hogy nem sietnek igénybe venni ezt a szolgáltatást.

A fél éves együttműködés is elvi időtartam. Szabadon hosszabbítható, de arra is volt már példa, hogy korábban köszöntünk el egymástól. (2025-ben inkább a hosszabbítás volt jellemző, amiről később bővebben írok.) A találkozások kétheti ritmusa általában ideálisnak bizonyul, de ebből a szempontból is igazodtunk a szükségletekhez. 2025-ben volt olyan folyamat, amelynek egy részében szükség volt arra, hogy hetente találkozzunk, illetve olyan is, ahol mielőtt elköszöntünk egymástól, az utolsó alkalmakat ritkítottuk, és havonta egyszer találkoztunk.

Döntően négy szemközti beszélgetések formájában valósul meg a mentorálás, de volt olyan együttműködés, amelynek egy szakaszában a személyes beszélgetéseket gyakori telefonbeszélgetések is kiegészítették, és részt vettem teameken is (erről is írok később bővebben).

Makkai Hunor és Breitner Péter biztosítják a mentorálás szakmai hátterét. Mi hárman már a kezdetektől munkacsoportként dolgozunk, amelynek fókuszában ennek a hiánypótló szolgáltatásnak a működtetése és folyamatos monitorozása áll. Ez különösen fontos a számomra, hiszen maga a mentorálás egyedül az én feladatom. Egyedül pedig nagyon nehéz, szinte lehetetlen reflektív módon, a szakmai színvonalat és fejlődést szem előtt tartva működtetni egy ilyen jellegű szolgáltatást. Elengedhetetlen, hogy legyen mód megállni és gondolkodni, több szemszögből ránézni az aktuálisan zajló folyamatokra stb., amely funkciót teljes mértékben betöltik a közvetlen vezetőmmel, Makkai Hunorral folytatott rendszeres beszélgetések.

Juhász Arnold, a Dózsa Átmeneti Szállás vezetője még 2024-ben kapcsolódott be a mentorálásba. Arnold az ellátási egységvezetői feladatok átadásában nyújt nagyon hasznos, gyakorlati segítséget az újonnan kinevezett egységvezetőknek, és együtt vezettük a „Vezetői szerepben egymást segítve” csoportot, amelyről lent olvasható összefoglaló.

A mentorálás számokban

A tavalyi beszámolóhoz hasonlóan most is fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a mentorálás nagyon kevésbé írható le statisztikai adatokkal. Nem elsősorban azért, mert korántsem beszélhetünk nagy számokról, hanem főleg azért, mert a számok szinte semmit sem jelentenek a mögöttük lévő történetek nélkül. Mégsem érdektelen ránézni ebből a szempontból, különösen, hogy az eredményeket már össze tudjuk vetni a tavalyiakkal.

2025-ben 9 kollégámmal voltam kapcsolatban mentorként, ami ötten kevesebb, mint az előző évben. A különbség egyértelműen annak tudható be, hogy amíg 2024-ben 8 új vezető kezdte meg munkáját a BMSZKI-ban, addig 2025-ben csak 3.

2025-ben a frissen kinevezett 3 középvezetőn kívül 4 mentorálás volt folyamatban, amelyek átnyúltak a 2024-es évről, 1 régi vezetővel dolgoztam – akivel az együttműködés szintén az előző évben indult –, és 1 korábban már lezárt mentorálást indítottunk újra néhány alkalom erejéig. Az év végén 3 vezetővel dolgoztam együtt.

A két év összevetése egy másik szempontból is érdekes. 2024-ben 9 együttműködés zárult le, és ezek közül mindössze 3 tartott az „előírászerű” 6 – 7 hónapig, ami 9 – 11 találkozást jelentett. A többi mentorálás ennél jóval hamarabb lezárult. A rövid együttműködések között volt 1 olyan, amit túlzás együttműködésnek nevezni, mert mindössze egyszer találkoztunk. A fennmaradó 5 lezárt mentorálás 1 – 4 hónapig tartott, a találkozások száma pedig 3 és 5 között mozgott.

2025-ben 6 együttműködés zárult le. Köztük volt a már említett újraindított mentorálás, 2,5 hónap alatt 3 találkozással, és egy abban az évben indult, 8 hónapig tartó folyamat, amelyben 8 beszélgetés valósult meg. A másik 4 lezárt mentorálás 10 – 12 hónapig tartott, a beszélgetések száma pedig 14 és 17 között mozgott. Összesítve ez azt jelenti, hogy amíg a 2024-ben lezárt **9 együttműködés** során összesen **49 beszélgetés** valósult meg, addig a 2025-ben lezárt **6 folyamat** alatt ennek a 1,5-szerese, összesen **74 beszélgetés**. Hosszabb ideig dolgoztunk együtt, és többször találkoztunk, mint az előző évben. Mi lehet ennek a hátterében?

2024-ben – nem említve az egyetlen találkozással járó „mentorálást” – számos okból sikerültek rövidebbre az egyes folyamatok. Volt olyan régi vezető, aki egy konkrét dilemmás helyzet kapcsán kért segítséget, amihez elég volt néhány találkozás. Két frissen kinevezett vezető rövid idő után kezdte azt érezni, hogy nem ezt a lovat akarta, és nem folytatta a vezetői tevékenységét (egyikük a BMSZKI-ból is kilépett). Volt olyan új vezető, akivel 5 beszélgetéssel a hátunk mögött kölcsönösen úgy gondoltuk, hogy többre nincs szüksége, és olyan is, akivel azzal együtt nem tudtuk megtalálni a közös hangot, hogy 4 beszélgetés során egy olyan kezdő vezető képe rajzolódott ki bennem, akiben minden megvan ahhoz, hogy jó vezetővé váljon¹. Ahogy arról fent már írtam, abban az évben a leghosszabb mentorálás 7 hónapig tartott, és közben 11 beszélgetés zajlott le.

Mondhatjuk, hogy ezt dobta a gép, hogy egyszerűen így alakult, de annyira feltűnő a folyamatok hossza közötti különbség, hogy óhatatlanul felmerül, hogy más is szerepet

¹ Mindketten bekapcsolódtak a vezetői csoportba – amiről később lesz szó bővebben –, így más formában részesei maradtak a mentorálásnak.

játszhatott benne. Mindenesetre a 2025-ös évben kezdtem először azt érezni, hogy egyre magabiztosabban mozgok a szerepben, hogy egyre jobban látom, érzem, és értem ennek a speciális mentorálásnak a lényegét. Úgy gondolom, pontosabban remélem, hogy ennek a hatása érezhető volt, érezhető kellett, hogy legyen a közös munka során. A következő év adatainak ismeretében biztosabb következtetéseket tudunk majd levonni. Amit már most is tudunk, hogy a folyamatban lévő 3 mentorálás megerősíti a fent leírt tendenciát, különösen, hogy köztük van a leghosszabb, a kezdetektől fennálló együttműködés is. Az év végi pillanatképen a következők látszanak: Az egyik folyamatban lévő mentorálás addigi 11 hónapja alatt 16 beszélgetés valósult meg, és 7 teamen vettem részt, a másikban 8 hónap alatt 13-szor, a leghosszabb folyamatban pedig 26 hónap alatt 24-szer találkoztunk (volt benne két hosszabb, kényszerű szünet, amikor nem zártuk le a mentorálást).

Felmerül bennem a (költői) kérdés, hogy ha most kezdenék azokkal dolgozni, akikkel 2024-ben kerültem kapcsolatba, vajon hogyan alakulnának és meddig tartanának az együttműködéseink (azzal együtt, hogy a mentorálás „sikerkritériuma” korántsem *csak* a folyamat hossza)?

Az új vezetők mentorálásának indulása óta eltelt bő 2 év alatt összesen 17 középvezetővel dolgoztam együtt. Közülük hárman már nem dolgoznak vezetőként, vagyis a jelenlegi középvezetői csapat 39%-ával voltam kapcsolatban mentorként.

A mentorálás a számokon túl

Az adatokból kiolvasható következtetések után nézzük a 2025-ös év tanulságait más szempontból. Először is vegyük sorra azokat a vezetői működéssel kapcsolatos témákat és problémaköröket, amelyek az egyes folyamatokban körvonalazódtak. Az alábbi listát a tavalyi beszámolóban kezdtem összeírni, és egyrészt nem gondolom, hogy az ideiből kihagyható lenne, másrészt fontosnak tartom átgondolni, hogy a 2025-ös tapasztalatok fényében is érvényes-e. A válasz határozott igen, azzal együtt, hogy egy ponttal kiegészült (dőlt betűvel emeltem ki), ami 2025-ben az egyik mentorálásnak volt fontos, már-már központi kérdése.

- 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

- *az önismeret fontossága a vezetői működésben; mi történik, ha egy beosztott munkatárs nyom be olyan gombot, ami érzékenyen érint, és van-e bármilyen különbség, ha ugyanezt egy ügyfél teszi?*
- keszontbetegség; még csak betanulok, de már zúdulnak rám az elvárások, és azonnal toppon kell lennem
- középvezetői szerep, és annak nehézségei, lojalitáskonfliktus
- szakmai identitás vs. vezetői 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

A továbbiakban három témát emelnék ki az elmúlt év történéseiből, amit fontosnak tartok megemlíteni, és/vagy bővebben kifejteni.

Egy rendhagyó együttműködés

A József nádor téri Átmeneti Szállás, ami a város egyetlen, kizárólag nők számára működtetett szállója, 2025.01.01-én került az Oltalom Karitatív Egyesülettől a Fővárosi Önkormányzat fenntartásába, és egyúttal a BMSZKI telephelyeinek sorába. Valószínűleg minden fenntartóváltás sok újat hoz egy intézmény életébe, és meg sem próbálom megítélni, hogy mennyire tekinthető extrémnek vagy kiütközőnek, amit a változást belülről megtapasztaló munkatársak éltek át, mindenestre nagyot fordult velük a világ szakmai szempontból. Lényegesen más szervezeti működéshez és szakmai szemlélethez, a szakmai munka tartalmát, szabályozását és protokolljait érintő jelentős változásokhoz, valamint a korábitól teljesen eltérő, összetettebb és jóval több munkát igénylő dokumentációs rendszerhez kellett alkalmazkodniuk. A BMSZKI a szállással és lakóival együtt négy főállású és két részállású

munkatársat vett át. Közülük került ki a szállás új – szakmai munkáért is felelős – ellátási egységvezetője, akinek volt ugyan valamennyi vezetői tapasztalata, mivel a váltást közvetlenül megelőző időszakban ő koordinálta a szálláson folyó munkát, mint helyettes vezető, viszont ez a tapasztalat nem volt olyan hosszú, hogy maga a vezetői szerep ne lett volna új a számára. Vagyis egy teljesen ismeretlen közegben kellett beletanulnia egy új, és nagy felelőséggel járó szerephez, miközben meg kellett ismernie ennek a közegnek a szereplőit és szabályait. Ráadásul a BMSZKI, mint befogadó szervezet sem volt gyakorlott ebben a szerepben, még soha nem vett át működő intézményt minden lakójával és dolgozójával együtt. Mindenkinek bőven volt tanulnivalója, de a legnehezebb leckét a szállás régi dolgozói kapták, elsősorban az új vezető. Nem csoda, hogy még sehol sem fogadtak ennyire lelkesen, mint mentort, ahogyan az sem, hogy az elején sokkal inkább éreztem magam megmentőnek, mint mentornak.

Azzal együtt, hogy a BMSZKI egésze nagyon támogatóan állt ehhez a betanulási folyamathoz, és korántsem csak én voltam jelen segítőként, egy a szokottnál jóval intenzívebb mentorálás vette kezdetét 2025 januárjában. Breitner Péter szakmai igazgatóhelyetttel megbeszélve a mentorálás – egyébként is az új vezetők szükségleteihez igazodó – tempóját lassabbra vettük, kihangsúlyozva, hogy ehhez a helyzethez nagy türelemmel viszonyulunk, megértve és elfogadva, hogy sem szemléletet váltani, sem szakmai működést megváltoztatni nem lehet egyik napról a másikra. Az ellátási egységvezetés gyakorlati teendőibe való bevezetés Juhász Arnold segítségével történt, aki több találkozás során adta át az ehhez kapcsolódó tudását.

A mentorálás első hónapjában hetenként, majd kéthetenként találkoztunk, amit számos telefonbeszélgetés egészített ki, illetve májustól összesen 7 teamen vettem részt. A mentor teameken való részvétele valóban rendhagyó, amit azért tartottunk szükségesnek, hogy az áprilisban új kollégákkal kiegészült team szakmai munkáját segítsem. A szállás korábbi működésére nem voltak jellemzőek a rendszeres teammegbeszélések, illetve, ha mégis tartottak, azok operatív funkciót töltöttek be. A szakmai munka nem mellőzhető eszköze, az esetkezelő teameknek – ahogyan azt a BMSZKI-ban gyakoroljuk – az operatív megbeszélőn túl fontos részét képezi a személyes szociális munkások beszámolója a segítő kapcsolataik állásáról, az elakadásaikról, problémáikról, sikereikről, más szóval elengedhetetlennek tartjuk az arról való folyamatos diskurzust, hogy hogyan tudnánk jobban megérteni, és ezáltal jobban segíteni az ügyfeleinket. Az esetmegbeszélők ugyanezt célozzák, csak mélyebben és fókuszáltabban. A szállás új vezetőjének nem volt ilyen irányú tapasztalata, így nem tudott hová visszanyúlni, amikor ezt az elvárást szerette volna teljesíteni. Ehhez próbáltunk minél több segítséget nyújtani az esetkezelő teameken való részvételemmel.

Ennek a történetnek minden szereplője – a szállás vezetője, az átvett munkatársak, a tavasszal felvett új munkatársak, és mindenki, akinek a BMSZKI-ban dolga volt az átállást segíteni, engem is beleértve – sokat tett annak érdekében, hogy elősegítse ennek a hatalmas alkalmazkodási, összecsiszolódási kihívásnak a teljesítését. A történet azonban a 2025 januárjában kinevezett vezető számára a heroikus küzdelem és számos elért siker dacára sajnos mégsem zárult sikerrel. Vezetői beosztását 1 évig, 2026 januárjáig látta el, majd új vezető pályáztatása kezdődött el.

A mentori szerep alakulása

A mentori szerep, pontosabban annak a BMSZKI-ban kinevezett új vezetők támogatására kidolgozott változata összetett, és sokrétű funkciót lát el. Ezek között a legfontosabb valóban a támogató jelleg, ahogyan azt a fent már idézett leírásban is hangsúlyoztuk:

„A széttartó funkciók közös nevezőjének tartjuk a támogató jelleget, és azt a célt, hogy megkönnyítsük a vezetői szerep betöltését.”

Az összetettséget jól szemlélteti pl. a titoktartás kérdése, ami elsősorban a támogató jelleg és a mentorálás jellemző formája – a négy szemközti beszélgetések – miatt merült fel. Ezek a jellemzők ugyanis megtévesztően hasonlónak teszik az olyan tanácsadó tevékenységekhez, mint a pszichológiai tanácsadás, a szupervízió vagy a coaching, ahol a titoktartás alapvető fontosságú. Egy mentorálásban azonban nem csak két fél szerződik egymással. Abban, hogy egy frissen kinevezett középvezető minél hamarabb betanuljon, minél jobban belakja a szerepét, és minél kompetensebben tudjon működni, a BMSZKI felsővezetése nem pusztán érdekelt, de harmadik szerződő félként és megrendelőként lép fel (a 0. beszélgetés többek között ezt húzza alá, de már az állásinterjú is szó esik róla). Ezért nem lehet érvényes a mentorálásra a titoktartás „tisztá formája”. Ezt a jellegzetességet természetesen transzparens módon kezeljük, mindig beszélünk róla már a 0. beszélgetésen. A tapasztalatok szerint, ha így bánunk vele, nem sérül miatta a mentorálás támogató jellege. Eddig még sosem okozott problémát.

A fenti leírt rendhagyó együttműködés a mentorálás új, addig rejtve maradt rétegét, egyben a feladat legnehezebb részét tette láthatóvá. A részleteket számos okból mellőzve annyit emelnék ki, hogy bizonyos indokolt esetben hangsúlyossá válhat a mentor minőségbiztosítási funkciója, amikor az adott intézmény működése, az ott folyó szakmai munka, az ott lakó és dolgozó emberek iránt érzett felelősség válik elsődlegessé.

„Vezetői szerepben egymást segítve” – csoport új vezetők számára

Ahogy a korábbi beszámolókból is olvasható, 2024 áprilisában elindult egy kísérleti kezdeményezés a mentorálás keretében. Egy csoport új vezetők számára, amelyet Juhász Arnolddal közösen vezettünk. Mivel a csoport 2015-ben zárult, a tavalyi beszámolóban még nem tudtam a teljes folyamat tanulságairól írni.

Hét taggal kezdtük a csoportot, akik végig velünk maradtak. Mindannyian részesei voltak a mentorálásnak. Ahogy korábban már szó volt róla, a frissen kinevezett középvezetők számára nem választható a mentorálás, a csoportra azonban ez nem vonatkozott. Mindenkit megkerestünk, akivel addig mentorként kapcsolatban kerültem (és azóta is ugyanolyan pozícióban dolgozott). Senki nem utasította el a megkeresést, függetlenül attól, hogy mikor zártuk le a közös munkát. Az induláskor a tagok többségével már lezárult az egyéni mentorálás, csak kettejükkel dolgoztam együtt a csoport működése alatt is.

Nem készültünk szigorú tematikával. Az volt az elképzelésünk, hogy a mentorálás céljait szem előtt tartva és a csoportműködés előnyeit kihasználva lehetőséget biztosítunk arra, hogy a tagok odafigyeljenek egymásra, meghallgassák egymást, megosszák a tapasztalataikat, nehézségeiket, megküzdési és stresszkezelési technikáikat, jó gyakorlataikat. Emellett mindig szerepet kapott Arnold vezetői tapasztalata, amit kifejezetten lelkesen fogadtak. Az volt a célunk, hogy egy-egy alkalom után minimum jó érzéssel, könnyebben lélegezve távozzanak, de lehetőség szerint azt is érezzék, hogy segítséget kaptak a vezetői szerepük betöltéséhez.

Ez a cél többé-kevésbé sikerült, pontosabban meglátásom szerint kinél jobban, kinél kevésbé. Azzal együtt, hogy összességében nem nevezném sikertelennek ezt a kísérletet, hiszen minden találkozás jó hangulatban telt, és minden búcsúzáskor azt hallottuk tőlük, hogy hasznosnak tartották, és kaptak valamit, a végére azt éreztem, hogy kicsit elfáradt a csoport. Ennek hátterén gondolkodva három körülmény jut eszembe.

- A csoport tagjaival hat alkalomra szerződöttünk, havi egyszeri találkozással, vagyis fél év alatt le kellett volna zajlania, végül azonban különböző okok miatt egy teljes évig elhúzódott (benne több szünettel). Ez természetes módon nem gyakorolt jó hatást, elsősorban a csoporttagok motivációjára.
- Aki középvezetők számára szervez valamilyen rendszeres programot, számolnia kell a rájuk háruló munkateherrel, és főleg annak hektikus, sokszor tervezhetetlen jellegével. Ezt mi is megtapasztaltuk. A hatból egyetlen alkalmon voltak jelen mindannyian, de a végére már csak ketten-hárman.
- Mivel 2023-ban úgy indítottuk el a szolgáltatást, hogy azoknak is megajánlottuk, akik nem frissen kapták meg a kinevezésüket, de még tapasztaltnak sem voltak nevezhetők

(6 – 12 hónapja dolgoztak vezetőként), és a csoport több mint fél évvel később indult, valamint tagjai között olyan kolléga is helyet kapott, aki csak pár héttel korábban debütált vezetőként, az induláskor változatos volt a tagok vezetői tapasztalata. Néhány héttől bő 1,5 évig terjedt, ami a vezetői működés kezdetén korántsem nevezhető elhanyagolható különbségnek. Nagyon különböző megélést, leterheltséget, tapasztalatot jelent. Mások voltak a nehézségeik, más dolgok foglalkoztatták őket, nagyon máshol tartottak. Mindenki odaforduló és szolidáris volt a másikkal, de az az érzésem, hogy a tapasztaltabb vezetők kevesebbet profitálhattak a csoportból. Ha nem lenne teljesen lehetetlen (mert sosem kezd egyszerre olyan sok új vezető a munkáját a BMSZKI-ban), azt mondanám, hogy szerencsésebb lett volna olyan kollégákat egy csoportba ültetni, akik körülbelül ugyanakkor kezdtek vezetőként dolgozni.