

Új vezetők mentorálása

Beszámoló egy új szolgáltatás első lépéseiről

Készítette: Bércesi Ildikó, Szakmai Fejlesztési és Módszertani Iroda

Az előzmények

A BMSZKI, mint az ország legnagyobb hajléktalanellátó intézménye, az elmúlt 20 évben számos új ellátási egységgel és szolgáltatással bővült, ami értelemszerűen magával hozta a szolgáltatások működését irányító középvezetők számának növekedését. A jelenlegi struktúrában 50 középvezető irányítja a szociális és egészségügyi szolgáltatásokat, valamint az ezekhez kapcsolódó back office tevékenégeket, és közülük 36-an felelősek a hajléktalan emberek számára szállást, illetve nappali ellátást nyújtó egységek működtetéséért és szakmai munkájáért.

Már-már közhely, hogy a középvezetői feladatkör kiemelten sok kihívást tartogat a struktúrában betöltött helye, a kétfelől érkező, nemritkán összeegyeztethetetlen elvárások, a szerepbe beépített konfliktus, a „szendvics helyzet” miatt. Ez igaz minden középvezetőre, dolgozzon bármelyik szektorban. Ehhez kapcsolódnak a hajléktalanellátórendszer egészét, és a BMSZKI-t érintő speciális kihívások és nehézségek, mint a társadalmi integráció lehetőségének drasztikus beszűküléséből adódó bennragadás a rendszerben, a hajléktalan populáció idősödése, valamint egészségi és mentális állapotromlása, vagy az ingatlanállomány kétségbeejtő állapota. Természetes módon, és korántsem frissen merült fel az az igény, hogy a középvezetők számára havi rendszerességgel megtartott teamek, és a felsővezetőkkel való személyes konzultáció lehetőségén túl más formában is kapjanak támogatást az ellátás frontvonalán dolgozó vezetők. Igaz, ők is kérhetnek szupervíziót, amelynek a pályázati forrásokat kiegészítő, illetve azok híján teljesen a BMSZKI saját finanszírozásában történő rendszeres biztosítását az elmúlt évek egyik legnagyobb eredményének tartom a munkatársak mentálhigiénés támogatása és lelki egészségének megőrzése szempontjából. A források azonban sajnos ahhoz is szűkösek, hogy minden igényt azonnal ki lehessen elégíteni, ahhoz pedig különösen, hogy a középvezetők normatívan részesülhessenek szupervízióban.

A vázolt kihívások és nehézségek jóval erősebben érintik a frissen kinevezett vezetőket, akik éppen csak ismerkednek a rájuk bízott feladatkörrel, különösen, ha nem rendelkeznek vezetői tapasztalattal. A BMSZKI-ban egy középvezető a jogszabályoknak megfelelően 3 éves időtartamra nyeri el pozícióját, majd újra pályáznia kell. A pályázatok lebonyolítása nyílt pályázat formájában történik, szintén összhangban a jogszabállyal. Korántsem példa nélküli,

hogy új, akár teljesen tapasztalatlan vezető kerül középvezetői szerepbe, ahogyan az sem, hogy egy régi, tapasztalt vezető nem pályázza meg újra a vezetői pozíciót, amit az én példám is megerősít. Vagyis a pálya nyitott. Aki szeretné magát megmérettetni egy pályázaton, és ha sikerrel jár, kipróbálni a vezetői szerepet, előbb-utóbb lehetősége nyílna rá. 2023 szeptemberében, amikor elkezdtük kidolgozni az új vezetők mentorálásának programját, 6 olyan középvezető volt – a 36 szociális középvezető egyharmada –, akiket fél éven belül neveztek ki, kettőjüket egészen frissen, szeptemberben.

Ahogyan már utaltam rá, a középvezetőkben jó ideje megfogalmazódott, hogy a munkakörükben tapasztalt általános és egyedi problémákkal, kihívásokkal és nehézségekkel való megküzdéshez több támogatásra lenne szükségük. Nemcsak a BMSZKI-ban szerzett 16 éves középvezetői tapasztalatom támasztja ezt alá, de annak a jó néhány vezető kollégámnak és vezetőtársamnak a tapasztalata, érzései, megélései is, akik ezt megosztották velem. Mindez természetesen szubjektív, a támogatásra vonatkozó igény azonban ennél kézzelfoghatóbb módon is megmutatkozott. Néhány éve jött létre egy csoport – alulról, önszerveződő módon –, amit akkori új vezetők hívtak életre, hogy segítsenek egymásnak a vezetővé válás speciális nehézségeiben (ami eszembe juttatja az önszerveződő csoportok működését). Ha időközben kinevezést kapott egy másik, vezetői tapasztalattal nem rendelkező új vezető, ő is meghívást kapott a csoportba. (A közelmúltban szüntek meg, illetve szünetelődtek a találkozóik.)

Zöldmezős beruházás – a program kidolgozása a nulláról

Nemcsak a program új, én is mindössze néhány hónapja dolgozom a Szakmai Fejlesztési és Módszertani Irodában. 2023 augusztusában adtam át a Gyáli Átmeneti Szállás szakmai vezetői/ellátási egységvezető helyettesi feladatait az új szakmai vezetőnek, majd szeptemberben kezdtem meg munkámat – heti 20 órás beosztásban – a Módszertani Irodában, pontosabban 16 év után visszatértem oda. Elsődleges feladatomban az új vezetők mentorálása.

Breitner Péter szakmai igazgatóhelyettesel és Makkai Hunorral, a Módszertani Iroda vezetőjével közösen fogtunk műhelymunkába, és gondoltuk át, illetve dolgoztuk ki több lépcsőn keresztül az októberben elindult mentorálás kezdeti programját. Azért nevezem kezdetinek, mert mindhárman fontosnak tartjuk, hogy úgy tekintsünk erre a kezdeti lépéseit megtévő programra, mint egy a BMSZKI-ban példa nélküli kezdeményezésre, ami a megvalósítás során természetes módon formálódik. Ennek érdekében rendszeresen ránézünk abból a szempontból, hogy szükséges-e rajta változtatni, illetve megjelennek-e olyan szükségletek, amelyekre a jelenlegi formájában nem tud reagálni, és amelyek – a

támogatásban részesülő középvezetők visszajelzését felhasználva – keressük a fejlesztési lehetőségeit.

Formálisan nem dolgoztam mentorként, így elmondható, hogy tapasztalatlan vagyok, mégsem érzem magam felkészületlennek erre a feladatra. Munkámban támaszkodom egyrészt a vezetői tapasztalatomra, amelyet összesen 4 team vezetése közben szereztem. Az átadható praktikus információkon és tudáson túl egy másik szempontot is relevánsnak tartok a mentorálásra gondolva. Szakmai és team vezetőként mindig fontosnak éreztem, és hangsúlyt helyeztem a team vezetői szerep támogató funkciójára. A munkatársaim szakmai fejlődésének elősegítésére, a team egyes tagjainak támogatására, a szakmai dilemmáikban, az esetleges elakadásaikban, a munkatársi konfliktusaikban nyújtott segítségre, a hogylétükre való odafigyelésre és az egész team „megtartására”. Úgy érzem, ez (a szemlélet) nem áll távol attól, amit egy mentor csinál. Támaszkodom másrészt arra a tudásra, amit Károli Gáspár Református Egyetem Szupervizor Szakirányú Továbbképzésének abszolvált hallgatójaként sajátíthattam el, és arra a tapasztalatra, amit diploma előtt álló, és szárnyait bontogató szupervizorként eddig szereztem. A mentorálás nem szupervízió, azonban a szupervízió szemléletmódja és bizonyos eszközei jól átültethetőek.

Elindultunk – a megvalósítás

Az előkészítő folyamat terméke volt – többek között – egy a program részleteit összefoglaló tájékoztató, amit az október elején elindult mentorálás résztvevőinek adtunk át. Mivel ez a beszámoló egy mindössze 4 hónapja, a megvalósítás szempontjából csak 3 hónapja működő szolgáltatásról szól, ideillőnek érzem, és teljes terjedelmében idézem az említett tájékoztatót.

„Új vezetők támogatása, mentorálása

Keretek:

- *Ki részesül a szolgáltatásban normatív módon?*
 - A 2023. július 1-től kinevezett szakmai munkáért felelős vezetők és ellátási egységvezetők, függetlenül attól, hogy az adott vezetőnek van-e vezetői tapasztalata.
 - Mivel egy most induló szolgáltatásról van szó, a fél éven belül kinevezett új vezetők is belekerülnek ebbe a körbe.

– *Kinek lesz még megajánlva, és ki kérheti?*

A közelmúltban – 1 éven belül – kinevezett, és a fenti körbe nem tartozó vezetőknek felajánljuk, és rájuk bízunk, hogy élnek-e vele.

– *Mik a szolgáltatás pontos keretei?*

- Fél évig tartó folyamat.
- Optimális esetben kéthetenkénti, de legalább havonta egyszeri találkozás.
- Alkalmanként 1 órában.
- Az első találkozás mindig a Dózsán¹ fog történni. Később a helyszín hol a vezető saját intézménye, hol a Dózsa lesz, amit az elején egyeztetünk, lehetőség szerint a pontos időpontokkal együtt.
- A mentorálás alapesetben egyéni ülések formájában fog megvalósulni, de nyitva van a csoportos forma lehetősége is.

Tartalom:

– *Mi fog történni egy ilyen alkalmon, mi lesz a tartalma?*

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.

– *Ki fog tematizálni egy-egy alkalmat?*

Alapvetően a szükségletekből indulunk ki, vagyis azzal dolgozunk, ami aktuálisan kérdésként merül fel, magyarázatra szorul, problémát vagy dilemmát okoz stb., nem elfelejtve, hogy van az információknak és ismereteknek egy olyan köre, amelyekre akkor is fontos sort keríteni, ha nem kapcsolható semmilyen aktualitáshoz.

¹ A BMSZKI Dózsa György úti központi épülete, ahol a Módszertani Iroda is helyet kapott. Csak úgy szoktuk emlegetni, „a Dózsa”.

Fontosnak tartjuk, hogy abból a szempontból is a szükségletekhez igazodjunk, hogy az adott vezető hol tart (van-e vezetői tapasztalata, helyi ismerete stb.).

További tervek:

– *Középtávú cél*

Célunk, hogy ennek a munkának idővel terméke legyen valamilyen írásos anyag, egyfajta „vezetői kisokos”, amit már az elején a kezébe kaphat egy frissen kinevezett vezető.

– *A szolgáltatás kiterjesztése*

A terveink között szerepel, hogy ha igény lesz rá, a későbbiekben kapacitás függvényében bármelyik vezető kérheti.

Szakmai háttér:

– *Ki adja a mentorlás szakmai háttérét?*

Bércesi Ildikó módszertani munkatárs felelős a mentorálásért, ő fog közvetlenül együtt dolgozni a vezetőkkel. Munkájához szakmai támogatást elsősorban és közvetlenül Makkai Hunor Szakmai Fejlesztési és Módszertani Iroda vezetőtől és Breitner Péter szakmai igazgatóhelyettestől kap.

A támogató munka során számos olyan kérdés merülhet fel, ami a BMSZKI más szakembereinek bevonását igényli. Ezekben a helyzetekben a mentorálásért felelős munkatárs koordinációs szerepet fog betölteni annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb segítséghez juttassa azt a vezetőt, akivel együtt dolgozik.”

A titoktartás kérdésköréről sokat gondolkodtunk az előkészítés során, és jobbnak tartottuk megbeszélni a résztvevőkkel, mint leírni. A mentorálás támogató funkciója nagyon hangsúlyos, azonban – felfogásunk szerint – ebből a szempontból sem egyenlő a szupervízióval vagy más tanácsadási formával. Ami elhangzik, azt nem védi titoktartás, azonban csak meghatározott kör szerezhethet róla tudomást, vagyis talán pontosabb, ha úgy fogalmazok, hogy nem védi közvetlen titoktartás. Elsősorban a szakmai támogatást nyújtó két kollégámmal osztom meg, akik egyben a közvetlen feletteseim is, és akikkel ebben a tekintetben háromfős teamként határoztuk meg magunkat. Amennyiben releváns, a Módszertani Iroda munkatársaival is megosztom, de mindig team megbeszélés keretében, amire titoktartás vonatkozik. Ezen felül a támogatásban részesülő középvezető kérheti, hogy bizonyos információk ne menjenek ki. Mindössze 3 hónap telt el, de eddig senki nem kért ilyet, és úgy látom, mindenki érti és elfogadja, hogy a mentorálás minden résztvevőjének, azoknak is, akik szakmai támogatást nyújtanak a háttérben, az a célja, hogy megkönnyítse a vezető szerep betöltését, és hozzájáruljon az adott vezető fejlődéséhez.

Azokon kívül, akik normatív módon kerültek a mentoráltak körébe, megkérdeztük azt a 2 kollégát, akiket 1 éven belül neveztek ki. Mindketten csatlakoztak, így 8 fővel indult el a mentorálás október elején. Decemberben újabb folyamat indult el egy régi vezetővel, aki a munkájával kapcsolatos komoly döntés előtt állva kért segítséget.

Az első, illetve inkább 0. találkozás a szakmai igazgatóhelyettes és a Módszertani Iroda vezetőjének jelenlétében történt, és a továbbiakban is így fog történni. Ennek célja a keretek és alapok lerakása mellett a felhatalmazás megadása a mentor számára, szándékoltan hangsúlyos módon.

A folyamatok elindultak a tájékoztatóban leírt keretek között. Az eltelt 3 hónapot nem tartom elégségesnek bármilyen következtetés levonására, vagy ahhoz, hogy kirajzolódjanak jellemző témák, megmutatkozzanak a folyamatok jellegzetességei stb. Ezt majd 1 év múlva lehet megtenni. Ehelyett két fontos tapasztalatról és egy formát öltött tervről írok.

Ahogy a tájékoztatóban olvasható, a beszélgetések helyszíne váltakozik a telephelyek és a központ között. Vagyis havonta egyszer ellátogatok a telephelyekre, aminek sok hozadéka van, és azzal együtt is fontosnak tartom, hogy az utazás idővesztéssel jár. Látom a kollégámat a saját (munka)környezetében, gesztust gyakorlok felé, és egy kicsit az intézmény felé, aminek eredményeképpen valamennyire kapcsolattartó szerepet is betöltök.

Ehhez a munkához létfontosságú a már többször emlegetett szakmai háttér. Makkai Hunorral, a Módszertani Iroda vezetőjével rendszeresen leülünk, Breitner Péter szakmai igazgatóhelyetttessel sokkal ritkábban, mert az ő naptára jóval kevésbé ad erre lehetőséget. Nagyon fontosnak és előmozdítónak érzem ezeket a beszélgetéseket. Lehetőséget biztosítanak az átgondolásra, a reflexióra, új utakat nyitnak, gyakorlatilag szupervíziós funkciót töltenek be. Tavasszal új formában is elindul az új vezetők támogatása. Juhász Arnolddal, a Dózsa Átmeneti Szállás vezetőjével együtt csoportot indítunk a számukra, amit különösen jó lehetőségnek tartok, és örömmel várok, ahogy minden megkérdezett szívesen csatlakozik. Nemcsak kihasználhatjuk a csoport minden előnyét, a tagok egymásnak nyújtott támogatását, de a nagyrészt szakmai vezetőként szerzett tapasztalatom kiegészülhet egy a működtetésben jártas ellátási egységvezető gazdag tapasztalatával.

A mentorálás során lefolytatott beszélgetések nagyon inspirálóak a számomra, és komoly szakmai kihívást jelentenek, ami fejlődésre készítet. Talán még ezt a következtetést is korai levonni, de úgy érzem, szeretni fogom a munkámat, és hálás vagyok, amiért ilyen lehetőséget kaptam.