

Készült
a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.
megbízásából

1

MENTORHÁLÓZAT A SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY-KIVÁLTÁSBAN

KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS A MENTORÁLÁS ELSŐ SZAKASZÁRÓL

TÁMOP 5.4.5-11/01-2012-0001 számú

„A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának
kialakítása” c. projekt keretében

2014. február 15.

Készítette: Fodor Valéria
MicroVa Bt.

Tartalom

1.	A kérdőív	3
2.	A válaszadók	3
3.	A mentori tevékenység hasznosságáról alkotott vélemények	5
4.	A mentori tevékenység több szempontú értékelése	13
5.	A mentorok által elért eredmények	27
6.	A projektmegvalósítók által kezdeményezett témák, kérések	34
7.	A mentorok által használt, vagy készített módszertani eszközök, szakmai anyagok	35
8.	Mentori tevékenységformák	37
9.	A mentori tevékenységet hátráltató, akadályozó tényezők	38
10.	Mentori területek értékelése	44
11.	Mentorcsoponton belüli kapcsolattartási formák	48
12.	A mentorhálózat szakmai irányításával való elégedettség	49
13.	A mentorhálózat működésének javítására irányuló javaslatok	51
14.	Melléklet: Mentorok kérdőíve	55
15.	Melléklet: Intézményi partnerek kérdőíve	60

1. A kérdőív

A 'Mentorhálózat a szociális intézményi férőhely-kiváltásban' c. kérdőív a 'Módszertani kézikönyv az intézményi férőhely-kiváltást támogató mentor-szolgáltatáshoz' c. feladat keretében készült el.

Témája a 2013. július – 2014. január közötti időszak mentori tevékenységével kapcsolatos partneri és mentori tapasztalatok megismerése. Azt vizsgáltuk, hogyan gondolkodnak a mentorálás megvalósításáról, miként vélekednek annak eredményességéről és nehézségeiről az intézményi férőhely-kiváltás megvalósítói és a mentorok.

A kérdőívet az érintett hat intézmény projektmenedzsméntjének (fenntartó, intézményvezető, projektmenedzser, szakmai vezető, vezető ápoló, mentálhigiénés vezető), valamint az összes mentornak elküldtük és kitöltésükre 2014. január 24 - február 02. között volt lehetőség.

A kérdőívek kiértékelését a mentorhálózat egészére végeztük el és nem intézményenként, mivel a mentorálással kapcsolatos általános tapasztalatokra voltunk kíváncsiak. A mentorok és az intézményi partnerek véleményét viszont különvettük, a két csoport véleményét egymás mellé állítva mutatjuk be.

2. A válaszadók

A kérdőívet 45 fő projektmegvalósító és 66 fő mentor töltötte ki.

1. táblázat: A kérdőív kitöltők száma intézményi bontásban

Intézmény	Válaszadók (fő)			Összes mentor	
	Projekt megvalósítók	Mentorok	Mentorok megoszlása	Fő	Kitöltési arány
Bélapátfalva	3	12	18%	19	63%
Berzence	2	10	15%	17	59%
Kalocsa	4	7	11%	16	44%
Mérk	2	13	20%	22	59%
Szakoly	31	11	17%	18	61%
Szentes	3	13	20%	19	68%
Összesen	45	66	100%	111	59%

A projektmegvalósítók közül 12 fő megadta a projektben betöltött szerepkörét is, míg 33 fő 'Egyéb' kategóriában helyezte el magát. Szakolyban a válaszadók száma jelentős volt, mivel sok szakdolgozó is kitöltötte a kérdőívet, akik szintén az 'Egyéb' kategóriát jelölték meg.

2. táblázat: Válaszadó partnerek összetétele

Partnerek	Létszám (fő)
Fenntartó	2
Intézményvezető	2
Projektmenedzser	2
Szakmai vezető	3
Vezető ápoló	3
Egyéb	4
Szakoly egyéb	29
Összesen	45

4

Az intézményi mentorcsoportokból 7-13 fő között volt a válaszadók száma. Az átlagos visszajelzési arány 59%, a szentesi mentorcsoportban a legmagasabb (68%), a kalocsaiban pedig a legalacsonyabb (44%).

Számosságában a legtöbb visszajelzés a lakók felkészítési szakmentoroktól (13 fő), legkevesebb pedig a rehabilitációs szakmérnök szakmentoroktól (2 fő) érkezett.

3. táblázat A válaszadó mentorok szakmai összetétele:

Mentorok	Létszám (fő)	Megoszlás
Stratégiai szakmai kulcsmentor	6	9%
Szervezet átalakítási kulcsmentor	4	6%
Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor	4	6%
Lakók felkészítési szakmentor	13	20%
Szupervízor szakmentor	10	15%
Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentor	8	12%
Támogatási szükséglet felmérő szakmentor	7	11%
Dolgozók felkészítési szakmentor	7	11%
Foglalkoztatási szakmentor	5	8%
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor	2	3%
Összesen	66	100%

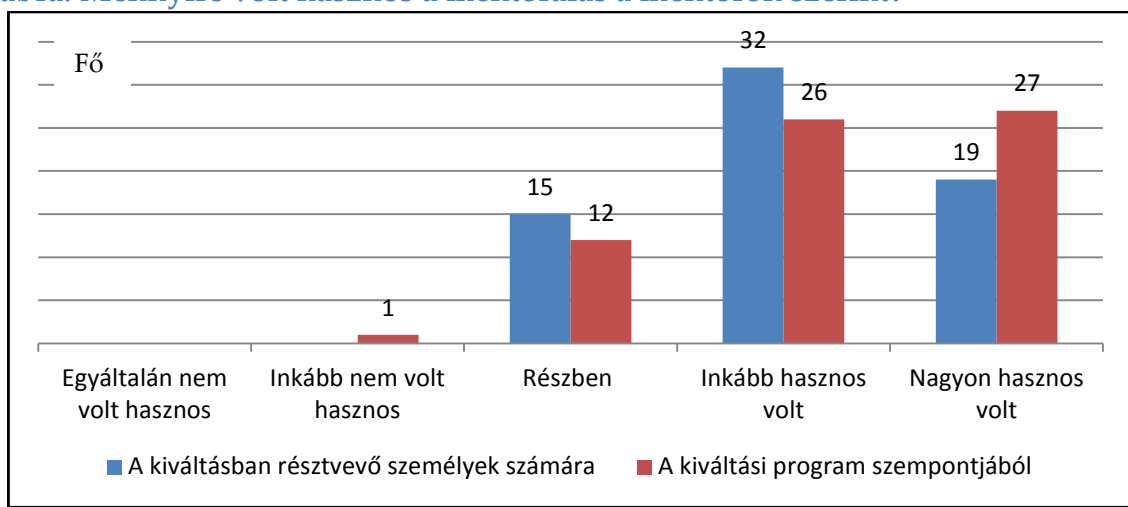
3. A mentori tevékenység hasznosságáról alkotott vélemények

A mentorok 80%-a gondolja azt, hogy a mentorálás egyértelműen (*Nagyon, ill. Inkább*) hasznos volt mind a kiváltásban résztvevő személyek, mind a kiváltási program szempontjából. A program szintű előnyöket jelentősebbnek vélik.

A mentorok fennmaradó 20%-a is úgy gondolja, hogy *Részben* hasznos volt a mentorálási tevékenység, csupán egy fő találta úgy, hogy *Inkább nem volt hasznos*.

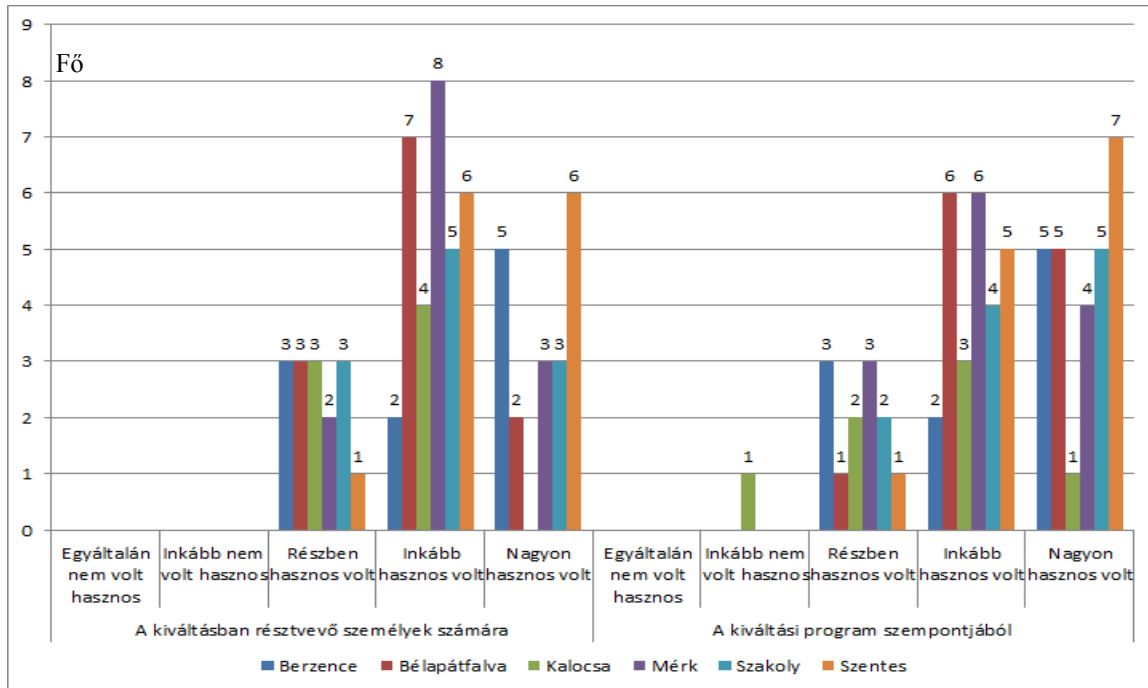
5

1. ábra: Mennyire volt hasznos a mentorálás a mentorok szerint?



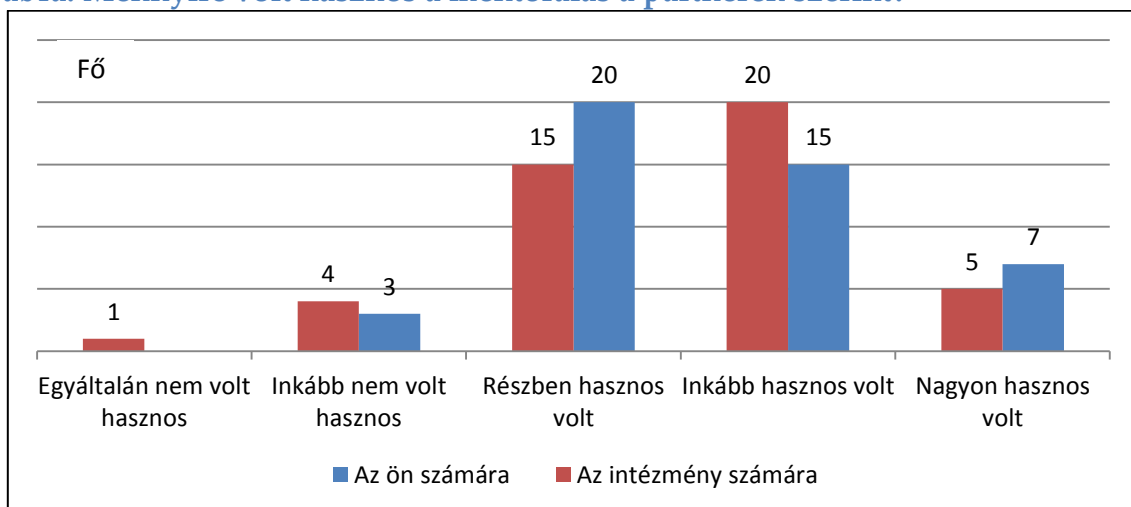
A különböző intézményekben dolgozó mentorok véleménye hasonlóan alakult. A legtöbb *Nagyon hasznos* választ a szentesi mentorok adták.

2. ábra: A mentorolás hasznosságának mentori megítélése intézményenként



A **partnereknek** csak a fele gondolta azt, hogy a mentorálás *Nagyon*, vagy *Inkább hasznos* volt, de voltak olyan vélemények is, amelyek szerint *Inkább*, vagy *Egyáltalán nem volt hasznos* a mentorálás. Ez utóbbiak kalocsai és szakolyi, valamint önmagukat *Egyéb* kategóriába soroló válaszadók voltak.

3. ábra: Mennyire volt hasznos a mentorálás a partnerek szerint?



A partnerek közül azok, akik a *Nagyon, Inkább, vagy Részben* hasznos válaszokat adták, a következő tapasztalatokról számoltak be:

- *Néhány mentori tevékenységet kivéve folyamatos információcsere zajlott a mentorok és az intézmény, ill. helyi fenntartó között, azonban egy-két terület mentorálásáról érdemi visszajelzést nem kaptunk.*
- *A mentorokkal folytatott megbeszélések kiválóan alkalmasak voltak új gondolatok ébresztésére, a kiváltással kapcsolatos problémák pontos megfogalmazására, a felvetődött problémák több szempontból történő megközelítésére. Az összefüveteleken gyakran sikerült kijelölni a követendő utat, a felmerülő nehézségek elhárításához szükséges lépéseket. A mentorok személyében jó szakembereket és segítőkész, kedves kollégákat ismertem meg. A találkozók jó szolgálatot tettek arra, hogy összefoglaljuk a projekttel kapcsolatban felmerült problémákat, nehézségeket, de megoldásokkal nem minden esetben szolgáltak. A mentorálás főként szociális szakmai területekre terjedt ki, kifejezetten a projektmenedzser munkájának segítésére nem irányult. Összességében eredményesnek és hasznosnak értékelem a szolgáltatást. A mentorok rugalmasak voltak, segítőkészek, alkalmazkodtak kéréseinkhez. A szolgáltatási rendszer megfelelően működött.*
- *Az intézményhez kijelölt vezető mentorok hozzáállása és elkötelezettsége nagymértékben segítette a projekt beindulását, a munkafolyamatok átgondolását, a munkatársak elköteleződését.*
- *A pályázat megvalósulási szakaszában még nagyobb szükség lesz a mentori tevékenységre.*
- *A mentori tevékenység véleményem szerint a projekt előrehaladtával lesz számunkra hasznosabb.*
- *Összességében a mentorálási tevékenység hasznos volt, de akik különösen előre mozdították a szakmai munkát azok a kulcsmentorok voltak. Lényegi segítséget, támogatást főleg tőlük kaptunk.*
- *Leginkább a kulcsmentorok adtak számunkra hasznos információkat.*
- *A szakmai vezető koordinálta a mentori tevékenységet, az Ő számára volt inkább hasznos. A mentorokkal én – 1-2 személyes találkozótól eltekintve – szinte csak közvetett úton léptem kapcsolatba. A mentori tevékenység inkább a szakmai, mint a pályázati feladathoz kapcsolódik.*
- *Nagyon sok érdekes információt tudtak átadni, amelyből sokat tanulhattam.*

A hasznosságra nemleges választ adó partnerek közül néhányan indokolták is a véleményüket:

- *Számomra nem volt megfelelő a tájékoztatás.*
- *Nem minden kérdésemre kaptam megfelelő választ.*

- A pályázat szakmai céljaival még a mentorok sem mindig voltak tisztában. Nem egyértelmű, mi lenne a cél, a követendő standard. Sokszor sem szakmai, sem egyéni kérdéseimre nem kaptam választ.

A partnerek szerint mi akadályozta azt, hogy még eredményesebb legyen a mentorálás?

- A mentorálás a pályázat előkészítő szakaszában, a stratégia kialakításakor még nem működött.
- A mentorok tevékenysége nem volt hierarchikus rendben szabályozva. Kellő mértékű alá-fölérendeltséggel mind a munkaidő-beosztás (intézményi megjelenés), mind a tevékenység tartalmi szervezése jobb lehetett volna.
- Az intézmény dolgozói mindennapi feladatellátásuk során is kimerítő munkát végeznek és a projekt tovább növelte terheiket. A mentori szolgáltatás nagyon hasznos volt számukra, de idejükbe nehezen fért bele, s a mentorok otthléte alatt a feladataikkal nem tudtak foglalkozni. Eleinte plusz munkaként, teherként tekintettek a szolgáltatásra, a leterheltségük nehezítette az együttműködést. Ettől eltekintve, ennek ellenére jó együttműködés alakult ki a dolgozók és a mentorok között.
- A projekt megvalósulási szakasza jelentősen eltért a mentor-órák felhasználási időintervallumától. Későbbi időszakban hatékonyabban és intenzívebben lehetett volna bevonásukat megvalósítani.
- Nem egyszerre indult a projekt és a mentori tevékenység.
- A legfőbb probléma az információ hiánya volt. A mentorok érdemi, szakmai kérdésekre nem tudtak világos, egyértelmű válaszokat adni. Túlzottan csak általánosságokba bocsátkoztak. Hiányzott az összhang, nem lehetett látni, melyik mentor mit képvisel.
- A kommunikáció és a tájékoztatás hiánya csökkentette a mentori munka eredményességét.
- A támogatott lakhatásról nincs még nekünk sem, a mentoroknak sem tapasztalata, mindent az alapoktól kellett kezdeni.
- A magas mentori óraszám leterheltséget okozott az intézményi dolgozóknak, problémát okozott az összhangolás.

A hasznosság alakulásáról a **mentorok** a következőképpen vélekedtek:

Miért volt hasznos a mentorálás a kiváltásban résztvevő személyek szempontjából? Jellemző válaszok az egyes mentorterületekről:

- A kiváltásban résztvevők - főleg a lakók - számára azért volt részben hasznos, mert sok idegen járt náluk, az életük megváltozott nyitottabbá vált, és csak azért részben, mert a hasznosabb munka még most indulhat el.

- ... a lakók a felmérés során elmondhatták, mit is szeretnének valójában. Az intézmény szempontjából pedig megerősítés vagy jelzés értéke volt a felmérésnek.
- Az intézmény átfogó képet kaphatott a lakók szükségleteiről. A szükséglet felmérési mérőeszköz alkalmazása elősegíti a megfelelő lakhatási forma megtalálását.
- Csak remélni tudom, hogy hasznos volt, mert nincs visszajelzés a felmérések használhatóságáról, további sorsáról.
- Az intézményeknek nincs kapacitása a felmérések feldolgozására, így számomra pillanatnyilag az is kérdés, hogy segítség-e számukra az elkészült szükségletfelmérés.
- A mentor órák beszélgetésekkel, lakók megismerésével teltek, de mivel nem volt meg a lakók szükségletfelmérésének kiértékelése és a képzések sem voltak kiválasztva, csak részben érzem hatékornak az intézménynél végzett munkámat.
- Az intézményvezetésnek teljes tévkepe volt a lakók felkészítését illetően. Azt gondolták, hogy ezt tájékoztatással meg is oldották. Szükséges volt tisztázni a felkészítés, képzés fogalmát és a projekt szakmai tartalmát.
- Elsődleges feladatomban a kiváltás eszméjét gyakorlati aprópénzre váltani olyan környezetben, ahol a lakók= betegek (ápolási osztályok vannak), ágyban és csak kanállal esznek stb., és a szakdolgozók eddig mindezt a legmagasabb szakmai színvonalnak hitték. Nagyon messziről indultunk és sikerült jelentős áttörést elérni.
- A dolgozók évek óta foglalkoznak a lakók önállóbb életvitelre történő felkészítésével, ugyanakkor a lakók képzési lehetőségeiről elég kevés információval rendelkeztek. A közös munka során sikerült képző intézményt választaniuk (nagyon kevés lehetőség közül), és megismerkedtek a lakók képzési folyamatával is (bemeneti kompetencia-mérés, képzési modulok, egyéni és intézményi képzési terv stb.).
- A kiváltást segíti, ha a dolgozók felkészültebbek mentálisan, felelősségvállalásban, döntéshozásban érettebbek és "beleállnak" az adódó helyzetekbe. Abban is megerősödtek, hogy nincsenek egyedül, számíthatnak egymásra a problémák megoldásában. Ezekben, illetve ezekre való felkészülésben sokat segített a szupervízió folyamata.
- Az intézményben dolgozók szempontjából azért volt hasznos, mert nagy volt a tájékozatlanságuk, amit a mentorálás folyamata csökkentett. A szupervíziós ülések hozzá járultak ahhoz is, hogy a kollegák jobban megismerjék egymást és egymás feladatait, ezen kívül megoszthatták aggodalmaikat, amelyek csökkentek is egy-egy probléma megválaszolásával, valamint az önismeretük és a szakmai eszköztáruk is valamiképp bővíthetett...
- A félelmek és a szorongások voltak jelen az ismeretlennel szemben... sokat hozott az együttműködésben, a kommunikációban, egymásra figyelésben, és reflektálásban.

- A csoportokban résztvevő dolgozók nagyon sok olyan kérdéssel kerültek szembe, amelyről eddig nem is gondolkodtak: - Mit jelent számomra a szakmám? - Mit jelent számomra a siker? - Hol van a saját kreativitásom? Hol vannak a kompetenciáim? - Hogyan tudok team-ben dolgozni? - Mennyire ismerem a saját érzelmeimet, gondolataimat? - Hogyan tudok hatékonyabb lenni? Ezeknek a kérdéseknek a férőhely kiváltási programban gyakorlati hasznosságuk van, hiszen a munka végig úgy folyt, hogy a jelenlegi és a jövőbeni helyzeteket feleltettük meg.
- Erős volt az információhiány dolgozói körben és egyfajta tehetetlenséggel várták a fejleményeket. A szupervízióban az egyéni szakmai kérdések feldolgozása mellett a kiváltási folyamathoz való aktív hozzáállásban is fejlődtek, nőtt az asszertívitásuk.
- A dolgozói igényfelmérés ugyanolyan fontos, mint a lakók felmérése. Már eddig is feszültséget keltett több dolgozóban, hogy jobb körülmények közé kerülnek a lakók, mint ahogyan ők élnek. A lakók tekintetében sokszor felszínes előítéletekkel találkoztam. A lakók kiszolgáltatott helyzetének tudatosítását a dolgozóknál fontosnak tartom.
- Elkészült a képzési terv az intézményi igények alapján.
- A tervek áttekintésekor észrevételeztem jó néhány problémát, amik elsősorban abból fakadtak, hogy a tervező nem tudott az intézmény, mint tervezési feladattól elszakadni. Az általam felvetett problémákat az intézmény vezetése, a fenntartó és utólag a tervező is elismerte, és mindhárom fél rugalmasan állt hozzá a módosítási, korrigálási javaslataimhoz.
- Fontos volt, hogy a folyamat során együttgondolkodhattam az intézménnyel a foglalkoztatás mikéntjéről, új foglalkoztatási lehetőségek kerültek felvázolásra egy külső aspektusból.
- Azt hiszem sikerült a foglalkoztatás fogalmának tisztázása. Mivel az intézményben munkajellegű foglalkoztatás korábban nem volt, ezért nem voltak ismertek a különböző foglalkoztatási formák, azok feltételei, lehetőségei. A mentorálás során elkezdődött a lakók foglalkoztatásának beindítása, ezáltal a személyzet is és a foglalkoztatottak is tapasztalatokat szerezhetnek egyéni képességeikről és azok fejleszthetőségéről. Elindult egy újfajta gondolkodás a foglalkoztatás vonatkozásában.
- A szerződés aláírásának késedelme miatt a kiváltási program a gyakorlatban szinte el se kezdődhetett. Minden nehézség ellenére több olyan anyagot sikerült előkészítenünk az intézménnyel közösen, ami a későbbiekben jól használható lesz, így a megvalósítás időszakában gyorsítani tudja a végrehajtást.
- Először szinte meg kellett tanítani a coaching fogalmat, és felkelteni az igényt rá. A vezetők segítségével kijelöltük a célokat, egyrészt a szakmai személyes, másrészt a projekt

szempontjából legfontosabbakat. A munka elkezdését követően hamar kialakult a bizalom, ráéreztek a személyes tanácsadás izére, elkezdtek jól használni az időt. Hétről hétre látszottak az eredmények. Elkötelezettek lettek, hisznek magukban, és a projekt sikerében is.

- A lakókkal való foglalkozás még csak elkezdődött, egyelőre ennek a munkának "ágyasztunk meg" és főleg a vezetőkkel és a dolgozókkal foglalkoztunk, de ez a munka is közvetve a lakókról szólt. A dolgozók és a vezetők a mentoroktól "értésültek" arról, mibe is vágtak bele. Azt hitték, hogy a hétköznapi munkájukba illesztve, könnyed "ujjgyakorlat" módjára levezénylik az intézmény-kiváltást. Egy nagy intézményből csinálnak sok kicsit. A szemléletváltozást a mentorok közvetítik és tartják a folyamatban - egyelőre.
- A projektmegvalósítók rendkívül felkészült szakemberek, azonban projekt tapasztalattal nem rendelkeztek, annak szerkezetét, ütemezését, mérföldköveit, indikátorait nem látták át. A projektmegvalósítás előkészítő szakaszában a külső, kívülről érkező szakember az "intézményi bevonódás" érzelmi és szakmai elemeivel egyáltalán nem bírt, ezáltal a projekt céljainak megvalósításához a rendszergondolkodást, a partnerséget és a stratégiai tervezést/cselekvést/felelősök szemléletét be tudta vinni az intézményi gondolkodásba.
- A kiváltás programjával szemben nagy volt az ellenállás. Szerintem a mentori támogatás nélkül nehezebben küzdene meg az intézmény a problémákkal, nagyobb lenne a megghiúsulás veszélye.
- Az intézmény munkatársai nem maradtak magukban a nehéz helyzetekben.
- A folyamat újszerűsége, másrészt annak összetettsége indokolja a "külső" részvételt, a folyamatok segítését. Jelen szakaszban hangsúlyosabb a folyamatok kialakítása, megvalósítása. A felkészítést követő időszakban pedig a lakók beköltözésének, foglalkoztatásának segítése, kísérése a szakavatott személyzet által bír nagyobb jelentőséggel. Ennek megvalósításához járul hozzá minden szinten a szakmentori közreműködés.
- A mentorok segítségével a kiváltásban részt vevő személyek (vezetők, munkatársak, érintett lakók) megfogalmazhatták dilemmáikat, reflektálhattak a jelenlegi mindennapi gyakorlatukra, és arra, hogy mi mindenben kell változni, változtatni a kiköltözéshez. Bátorítást nyújtott bizonyos lépések megtételéhez (pl. esetünkben strukturált lakótájékoztatók a projekt előrehaladásáról, projektszervezeti működés kialakítása intézményen belül, kapcsolatfelvétel polgármesterekkel, stb.).
- Sajnálatosan a kiváltási programban résztvevő intézmények nem szakmai és belső meggyőződésből vágtak bele a projektbe, hanem a rossz épületi és tárgyi feltételek megoldására (és ez érthető is). Ebből következőn a kiváltási program célja és az intézményi valóság között túl nagy a szakadék. Hidat építeni megfelelő tudás, technológia, szerszámok

nélkül és egyedül lehetetlen. A hídépítéshez szükséges eszközök összegyűjtésére, használatának megtanítására hivatottak a mentorok.

- A kiváltási folyamattal kapcsolatban a mentorok képviselnek egy közös célt, akaratot, gondolatot, amit át tudnak adni az intézménynek.

Miért volt hasznos a mentorálás a kiváltási program szempontjából? Jellemző válaszok:

- A teljesen kitaposatlan úton járás nehézségekkel jár, adódnak előre nem látható zökkenők, melyek rontják a haladás színvonalát. A mentorálás segített azonosítani a szabályozási hiányosságokat, ellentmondásokat, és hozzájárult a szabályozás, illetve más (országok, szervezetek) gyakorlatának értelmezéséhez.
- Sajnálatos módon a jogszabályi környezet végrehajthatatlan intézkedések tömegét tartalmazza, és nem támogatja hatékonyan a kiváltási folyamatot. Időközben tettek javaslatot a mentorok a jogszabályok módosítására azonban ezt az ágazat irányítás eddig nem vette figyelembe. Remélni lehet csak, hogy a következő lehetőségeknél támaszkodnak az általunk leírt javaslatokra és szabályozási oldalról megtörténnek azon szükséges javítások, amelyek a jogszabálynak megfelelő működést megalapozzák.
- Sok, a folyamatban fontos és a program kezdetéig fel nem merült, esetlegesen összefüggő, de eddig nem érzékelt probléma, kérdés megfogalmazást nyert, melyre válaszokat kell adni és intézkedni szükséges, hogy a projekt egésze - intézmények teljes kiváltása - zavartalan jogi és egyéb környezetben (politika, szociális, stb. környezet) legyen megvalósítható.

A mentorok szerint milyen körülmények befolyásolták az intézménnyel való együttműködést, így a mentori tevékenység eredményességét pro és kontra:

- Ki kell emelni a kulcsmentor kollégákat, akiknek meghatározó szerepét látom a mentorcsapat sikeres működésében.
- A csoportban nagyon depresszív volt, hogy a kulcsmentorok az ILIAS-on keresztül "osztották" a szakmentorokat. Az egyik kulcsmentorral szinte nem is találkoztam, nem sikerült egyeztetni úgy, hogy mindannyian együtt lettünk volna. Egyetlen, az összegzésre felkérő e-mail-t kaptam, ami nem túl sok. Fontos a koordináló segítség. Felfogtuk, hogy a kulcsmentorok jelentősége hangsúlyos, de a hatalmaskodó hangnem, a lekezelés, a személyes szimpátia hiányából fakadó fricskázás nem megengedhető.
- Jó együttműködés alakult ki a projekt-, az intézményvezetés és a mentor team között. Így a későbbi munka alapját sikerült megteremteni.
- Az intézmény maximálisan együttműködő volt a mentorálás megvalósításában.

- *Lassan indult be a munkafolyamat, nehezen találtuk eleinte az intézmény képviselőivel az együttműködés, hatékony segítség megfelelő formáit. Mentortársaimmal több dologra igyekeztünk felhívni az érintettek figyelmét, több területen felajánlottuk segítségünket, de sokszor időhiányból, leterheltségből vagy más szervezési okok miatt adódóan nem tudtak/akartak élni a lehetőségekkel. Idő kellett hozzá, mire összehangolódtunk, jelen mentorálási időszak utolsó két hónapjában tudtunk igazán hatékony segítséget nyújtani. A kommunikáció mindvégig gördülékeny és folyamatos volt köztünk, szerencsére az adódó nehézségeket is jól meg tudtuk beszélni a kapcsolattartónkkal.*
- *Ez a korai mentorálási szakasz az időbeli csúszások miatt még nem tudott igazán segíteni a kiváltásban résztvevők számára, de a projekt szempontjából hasznos volt.*
- *Az állami átvétel megakasztotta a folyamatot, az intézmény nem tudott egyelőre a kiváltásra koncentrálni.*
- *A kevés mentor óra nem adott lehetőséget pl. a lakókkal való találkozásra, leginkább papírból, adatokból tájékozódunk. Az intézmény számára nem volt egyértelmű a feladatkörünk, kompetenciánk - s mivel nem tudták megmondani, mit is várnak tőlünk, számunkra sem -, és leginkább a pályázatban lefektetettekhez ragaszkodtak.*
- *Egyes mentori szakterületeknek a folyamatban való időzítése egymástól rugalmasan eltérő, ezt a szerződésekben is érdemes figyelembe venni.*
- *A jogszabályi háttér bizonytalanságai, a megkésett programindítás, a projektet megvalósító intézmények döntési önállóságának hiánya nehezítette egyfelől a folyamatot, másfelől a mentorálás időbeli tervezése nem illeszkedett az intézményben felmerülő igényekhez. További gondot okozott, hogy a mentorok egymás közti kommunikációja nem kidolgozott, így sok esetben elvesztek fontos információk, illetve esetenként két mentor ugyanazt ismétli - mindkettő pazarlás. Ennek ellenére a mentorok szakmai háttere, sokoldalú tapasztalata nélkülözhetetlen és inspiráló az intézmények számára.*
- *A kulcsmentor team folyamatkísérése nagyon jól sikerült és hasznos volt.*
- *Nekem folyamatkísérésre nem volt szükségem, a későbbiekben sem igénylem.*

4. A mentori tevékenység több szempontú értékelése

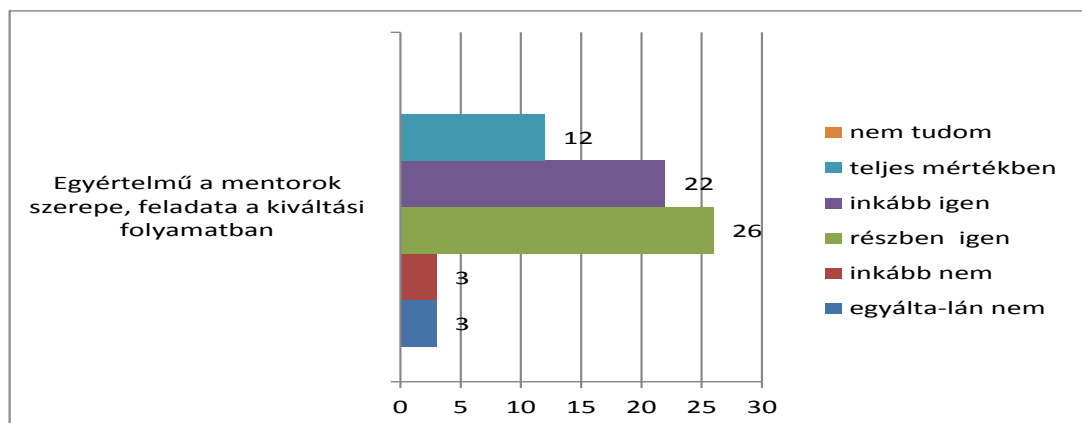
A mentorok és a partnerek a saját megélt tapasztalataik alapján válaszoltak a mentorálással kapcsolatban feltett következő kérdésekre. A véleményeket egymás után mutatjuk be.

4.1. Megállapítható, hogy a mentorok fele számára legfeljebb csak részben egyértelmű a mentorok szerepe és feladata a kiváltási folyamatban. Figyelemre

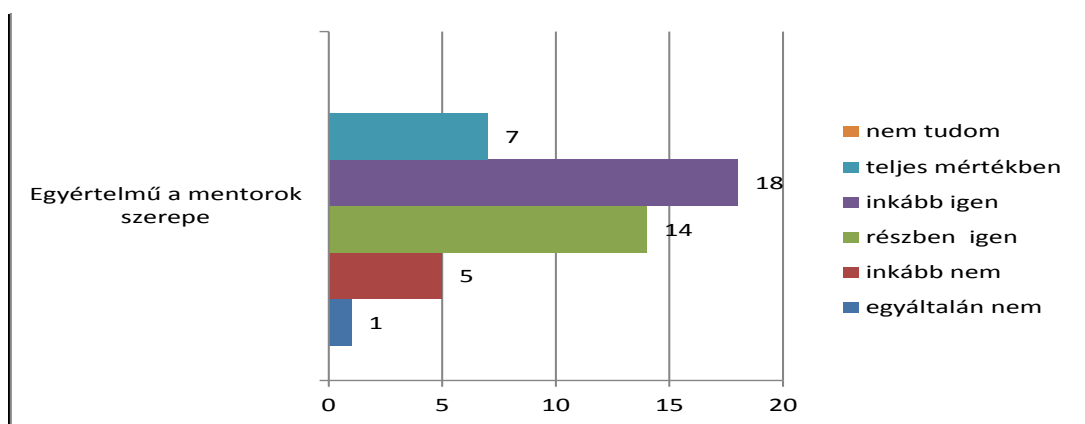
méltó, hogy hat fő adott *Egyáltalán nem*, ill. *Inkább nem* választ, és köztük három, különböző intézményhez tartozó kulcsmentor.

A partnereknél is hasonló a helyzet, mert a válaszadók közel fele számára csak legfeljebb volt részben egyértelmű a mentorok szerepe. *Inkább nem* választ adók között volt intézményvezető és vezető ápoló is.

4. ábra: Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata? - mentorok



5. ábra: Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata? - partnerek

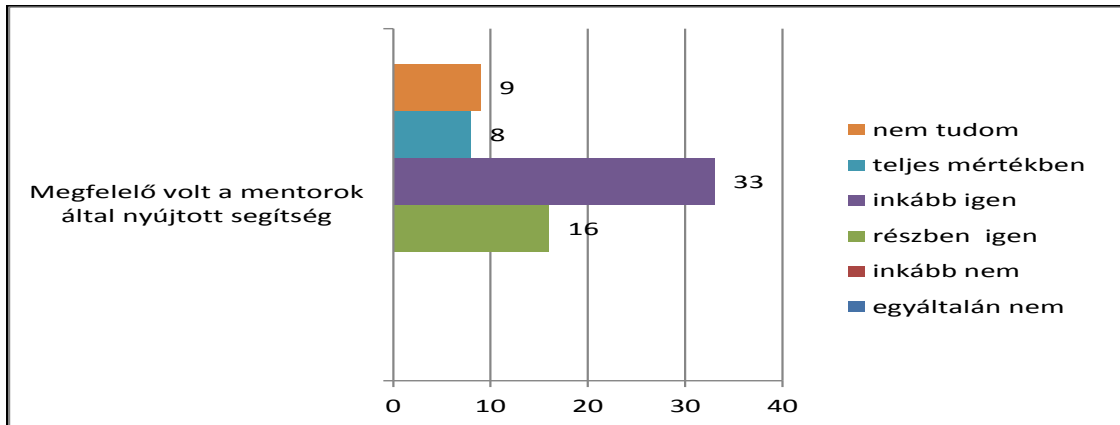


4.2. A mentorok 12% állította azt, hogy Teljes mértékben megfelelő volt az általuk nyújtott segítség, 50% vélte úgy, hogy Inkább igen, de 14% egyáltalán nem tudta ezt eldönteni. Senki nem állította azt, hogy nem volt megfelelő a segítség.

Kissé kritikusabbak voltak a partnerek, mert 13%-uk vélte azt, hogy *Teljes mértékben* megfelelő volt a kapott segítség, 33% (köztük több fenntartó, szakmai vezető, projektmenedzser) gondolta azt, hogy *Inkább igen*, de három fő (a kalocsai

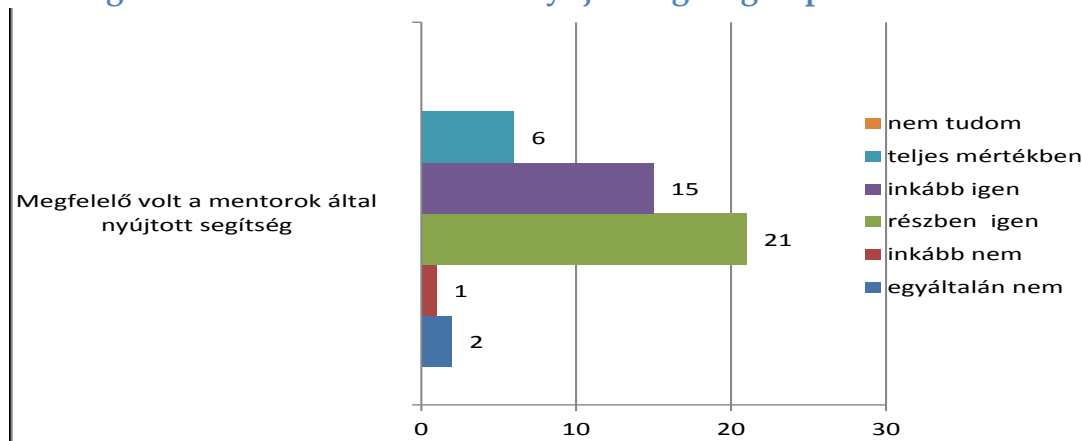
intézményből) azt állította, hogy inkább vagy egyáltalán nem volt megfelelő a mentoroktól kapott segítség.

6. ábra: Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség? - mentorok



15

7. ábra: Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség? – partnerek

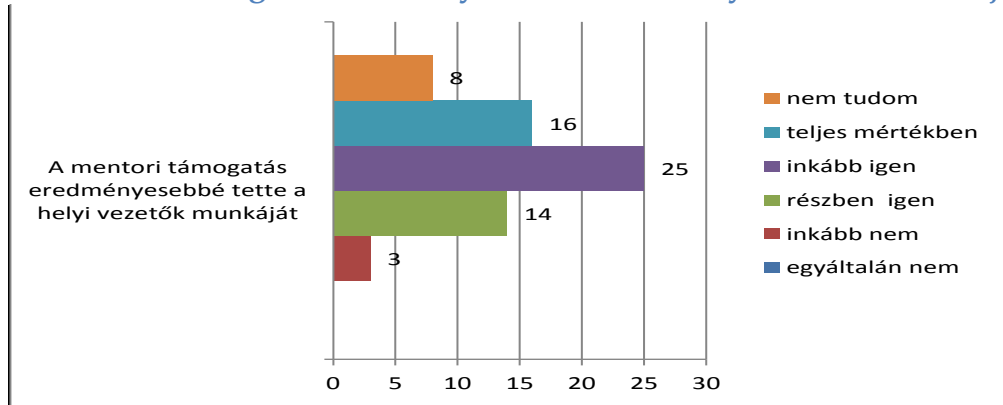


4.3. A mentorok 24%-a teljes mértékben úgy vélte, hogy a helyi vezetők munkája eredményesebbé vált a mentori támogatás hatására. Közülük arányaiban magasabb volt a szentesi mentorcsoportéhoz tartozók száma. További 38% gondolta azt, hogy inkább eredményesebbé vált a vezetők munkája. 8 fő nem tudta a folyamatot ebből a szempontból megítélni, 3 fő inkább úgy vélekedett, hogy nem lett eredményesebb a vezetők munkája. Ők szervezeti működési és intézményvezető támogató coach kulcsmentori területen dolgoztak.

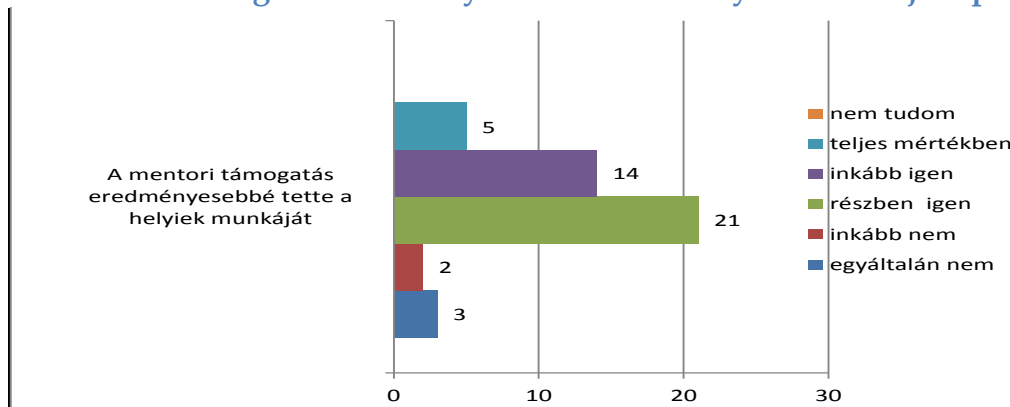
A partnerek közül 11% értett teljes mértékben egyet azzal, hogy eredményesebb lett a helyiek munkája a mentorolás által, további 32% pedig azt gondolta, hogy inkább eredményesebb lett. Öt fő vélekedett úgy, hogy inkább nem, vagy

egyáltalán nem vált eredményesebbé a munka (kalocsai és szakolyi 'Egyéb' partnerek).

8. ábra: A mentori támogatás eredményesebbé tette a helyi vezetők munkáját?



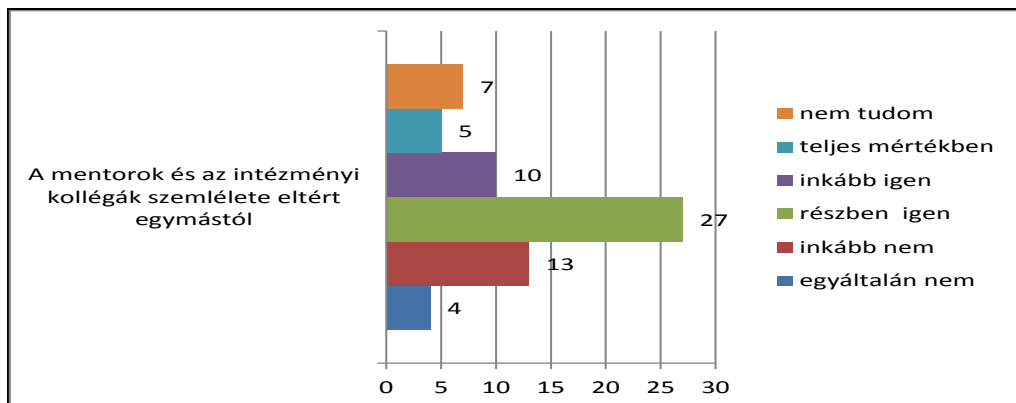
9. ábra: A mentori támogatás eredményesebbé tette a helyiek munkáját - partnerek



4.4. Izgalmas kérdés, hogy mennyire tért el a mentorok és a helyi szakemberek szemlélete. **A mentorok 2/3-a tapasztalt több vagy kevesebb eltérést. Teljes mértékben eltér, vagy Inkább eltér választ adók között arányaiban több volt a lakók felkészítési, szervezeti működési és stratégia szakmai kulcsmentor. Egyáltalán nem tér el, vagy Inkább nem tér el választ adó mentorok összetétele vegyes volt, de másokhoz képest több volt köztük dolgozók felkészítési szakmentor.**

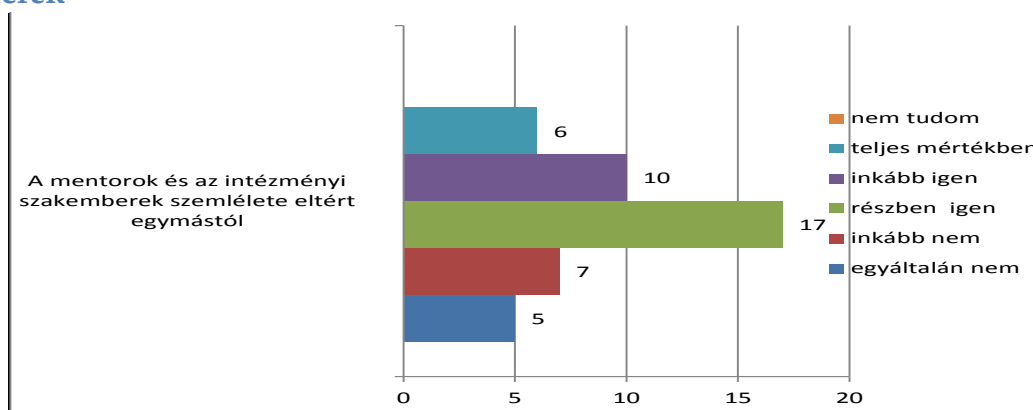
A mentorok véleményét az intézményi szakemberek megerősítették, sőt közülük még többen, **73%-an vélték azt, hogy legalább részben eltér a helyiek és mentorok szemlélete.** Nagyobb (Teljes mértékben, Inkább igen) eltérést tapasztaló válaszadók között több intézményvezető, szakmai vezető és vezető ápoló is volt, de hasonló számban voltak köztük Egyáltalán nem, Inkább nem válasz is.

10. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek szemlélete eltért egymástól? - mentorok



17

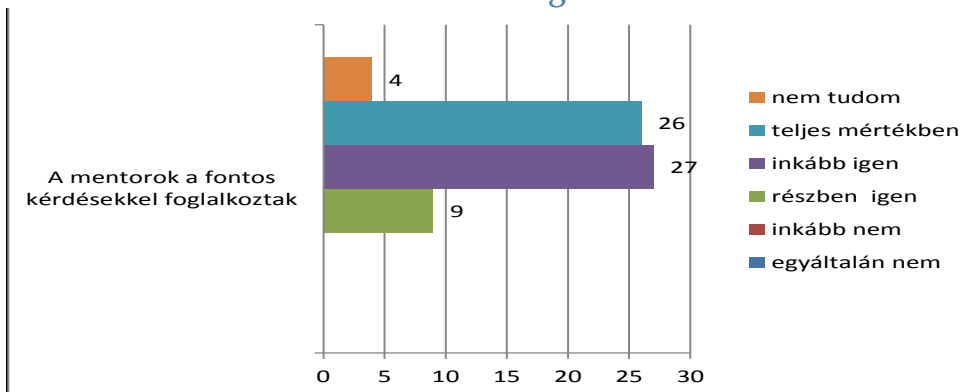
11. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek szemlélete eltért egymástól? - partnerek



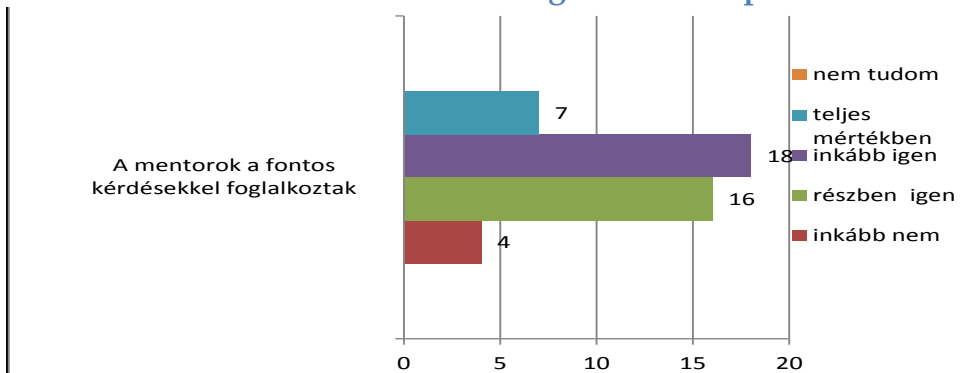
4.5. A mentorok többségének az a véleménye, hogy a mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak az intézményekben.

A partnerek is így vélekedtek, de köztük arányaiban kevesebb volt *Teljes mértékben* egyetértő, és több volt a *Részben igen* választ adó, és olyan is akadt, aki *Inkább nem* értett ezzel egyet.

12. ábra: A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak? - mentorok



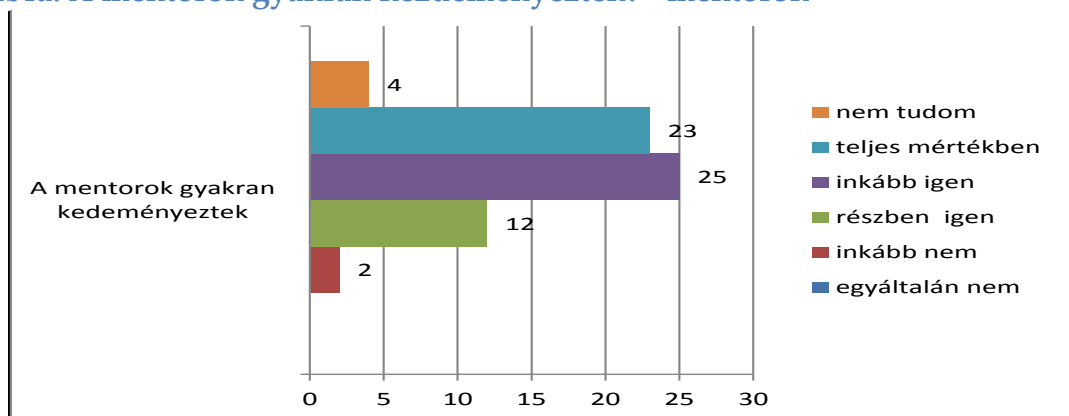
13. ábra: A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak? - partnerek



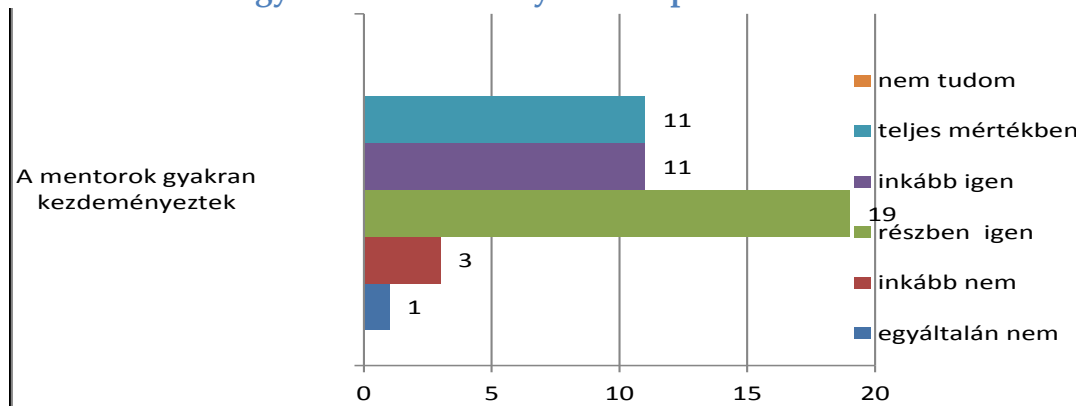
4.6. A mentorok 2/3-a szerint a mentorok aktívak voltak, gyakran kezdeményeztek.

A partnereknek csak a fele vélte úgy, hogy a mentorok gyakran kezdeményeztek. Az *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* válaszadók között volt intézményvezető és vezető ápoló is.

14. ábra: A mentorok gyakran kezdeményeztek? - mentorok



15. ábra: A mentorok gyakran kezdeményeztek? - partnerek

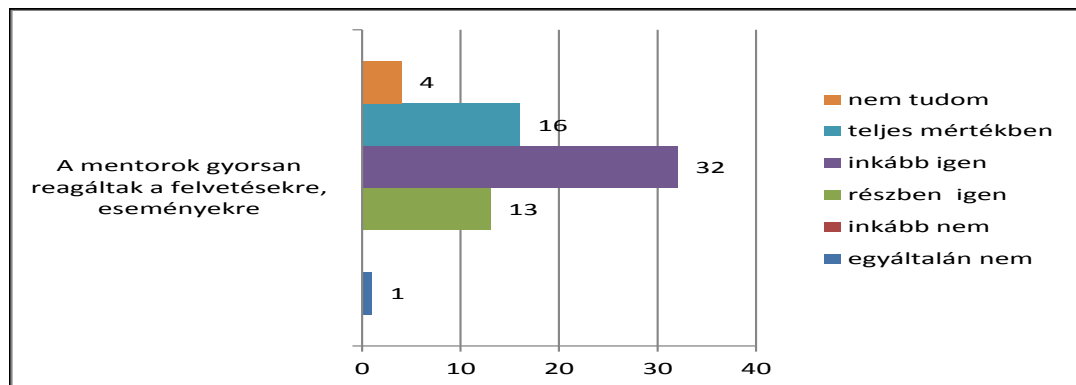


19

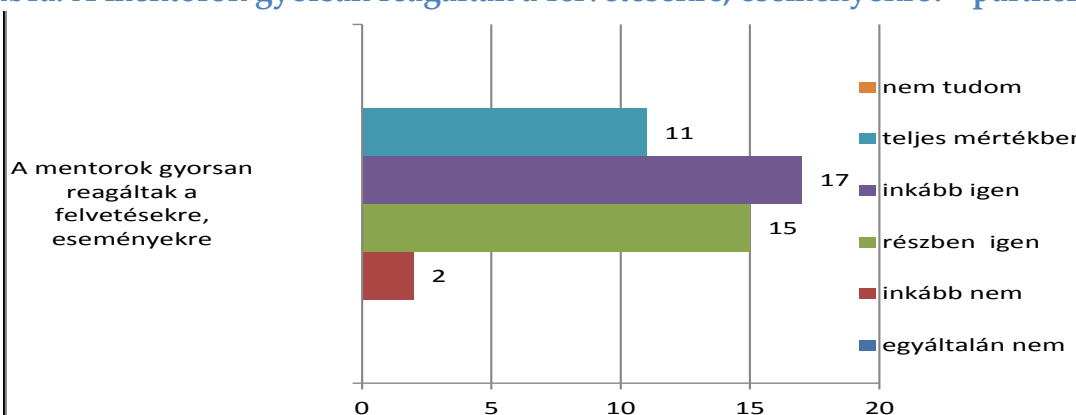
4.7. A mentorok 2/3-a ért egyet azzal, hogy gyorsan reagáltak az eseményekre. Az egyik kulcsmentor véleménye szerint viszont ez egyáltalán nem volt így.

A partnerek is hasonló mértékben ismerték el a mentorok gyors reagálását.

16. ábra: A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre? - mentorok



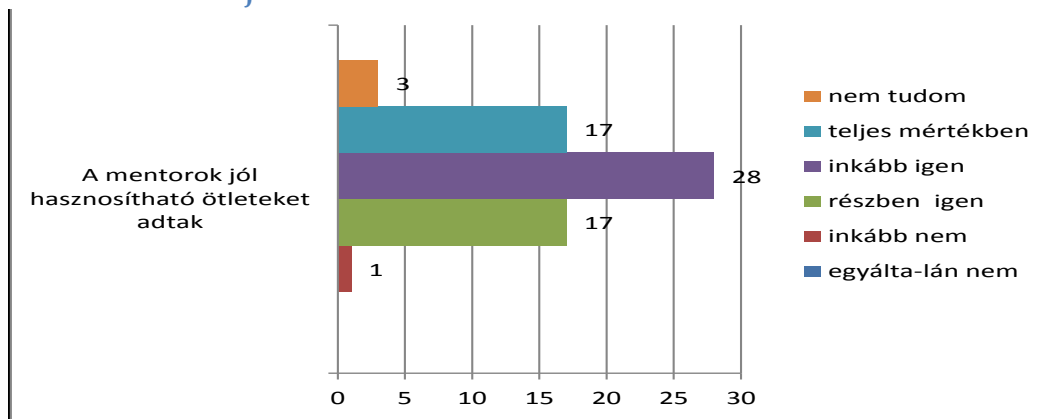
17. ábra: A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre? - partnerek



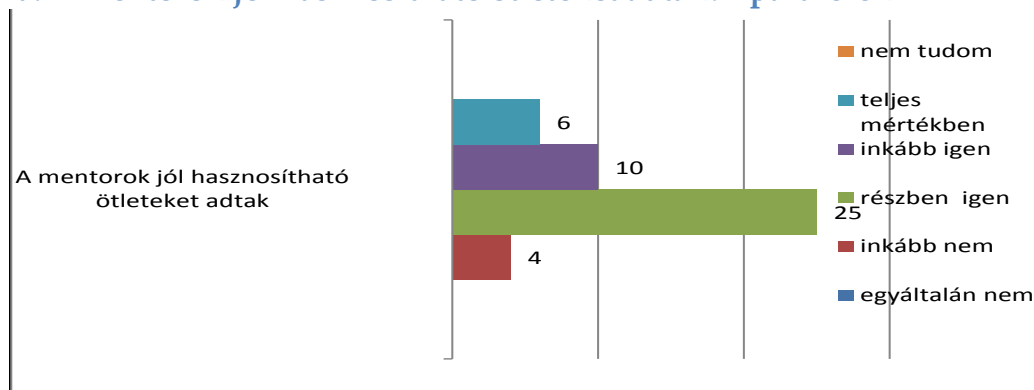
4.8. A mentorok 2/3-a vélte úgy, hogy a mentorok *Teljes mértékben*, vagy *Inkább jól* hasznosítható ötleteket adtak a tevékenységük során.

A partnereknek viszont csak a 36%-a igazolta ezt vissza, a többségük (56%) azzal értett egyet, hogy csak *Részben* voltak az ötletek hasznosíthatók.

18. ábra: A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak? - mentorok



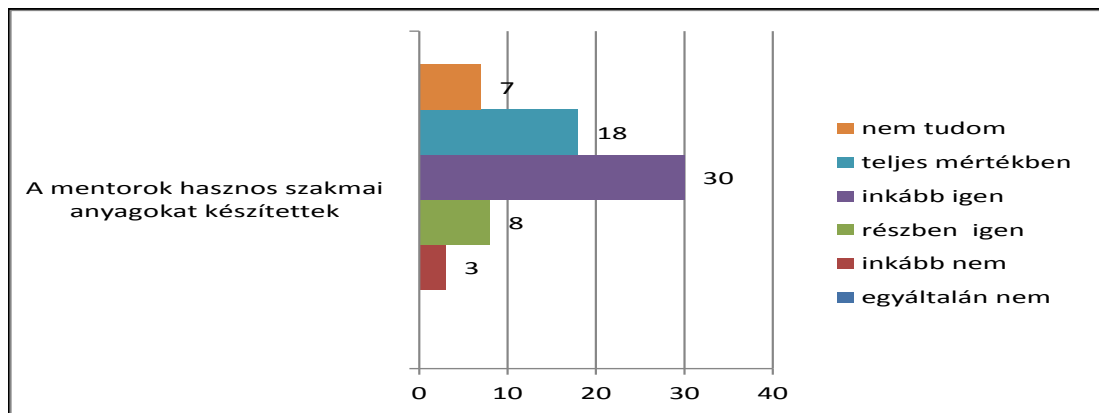
19. ábra: A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak? - partnerek



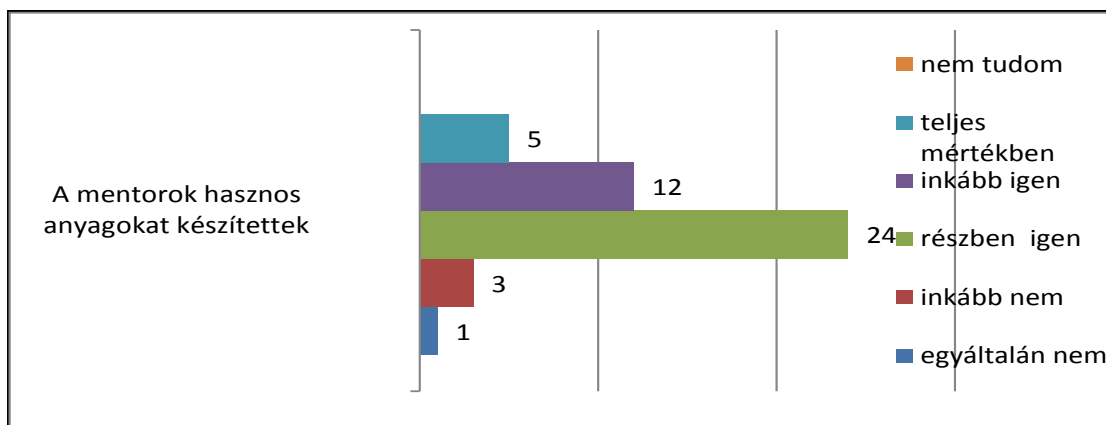
4.9. A mentorok 3/4-e gondolta úgy, hogy hasznos szakmai anyagokat készítettek. A mentorok közül 7 fő nem tudta ezt megítélni.

A partnereknek viszont csak 38%-a találta úgy, hogy a mentoroktól hasznos szakmai anyagokat kapott, köztük arányaiban számosabb volt a szakmai vezetők száma. A többség a hasznosságot csak részbeninek találta.

20. ábra: A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek? - mentorok



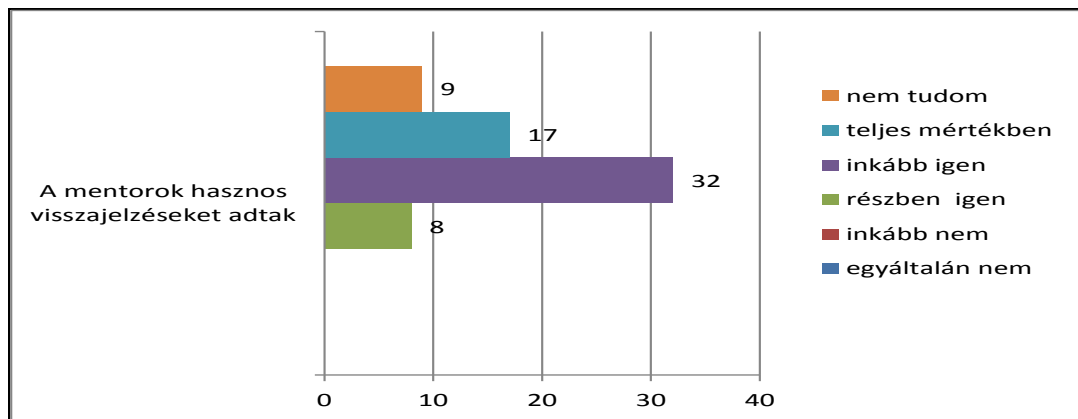
21. ábra: A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek? - partnerek



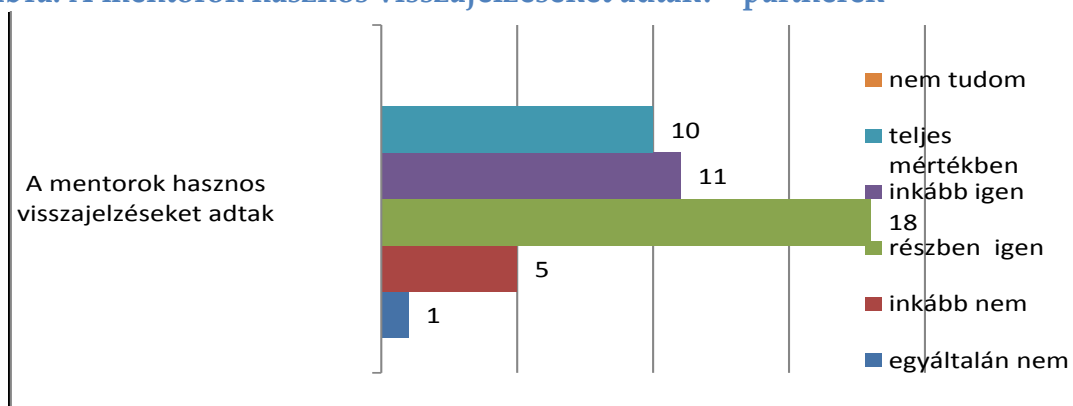
4.10. A mentorok $\frac{3}{4}$ -e gondolja úgy, hogy az általuk adott visszajelzések *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hasznosak voltak. 9 fő nem tudott erről véleményt alkotni.

A partnerek is hasznosnak találták a mentoroktól kapott visszajelzéseket, de csak 47%-uk adott egyértelműen pozitív választ, köztük több a szakmai vezető, projektmenedzser és fenntartó.

22. ábra: A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak? – mentorok



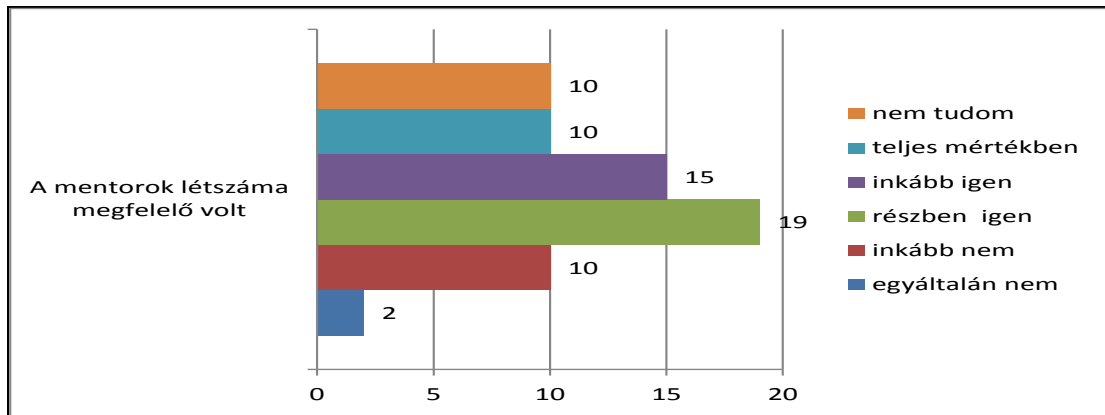
23. ábra: A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak? - partnerek



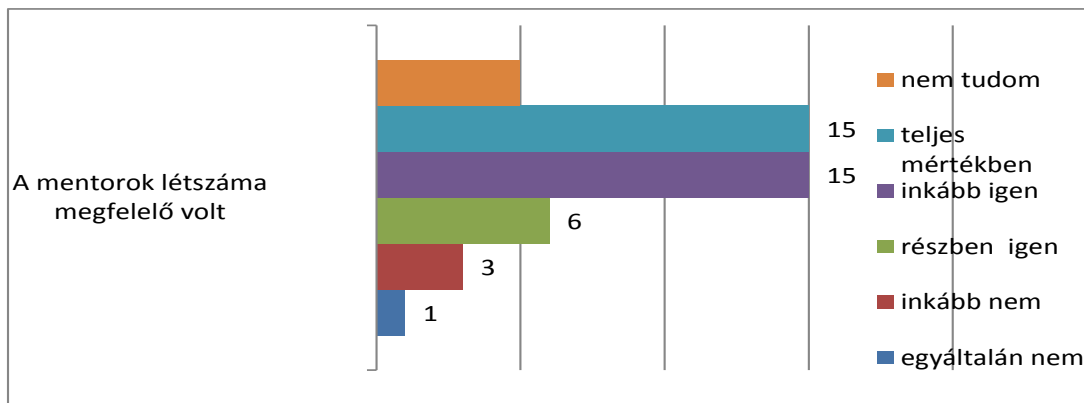
4.11. A mentori létszám megfelelőségéről (lásd 1. táblázat 3. oldal) megoszlik a mentorok véleménye. 10 fő szerint *Teljes mértékben*, 15 fő szerint *Inkább megfelelő* volt, de 10 fő szerint *Inkább nem*, 19 fő szerint pedig csak *Részben* volt megfelelő. 10 fő nem tudott véleményt mondani. A létszám megfelelőségét kritikusan értékelők között többségben voltak a kulcsmentorok.

A partnerek a mentori létszámot inkább elfogadták, mint maguk a mentorok, mivel 2/3-uk vélte úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább megfelelő* volt.

24. ábra: Megfelelő volt a mentorok létszáma? – mentorok



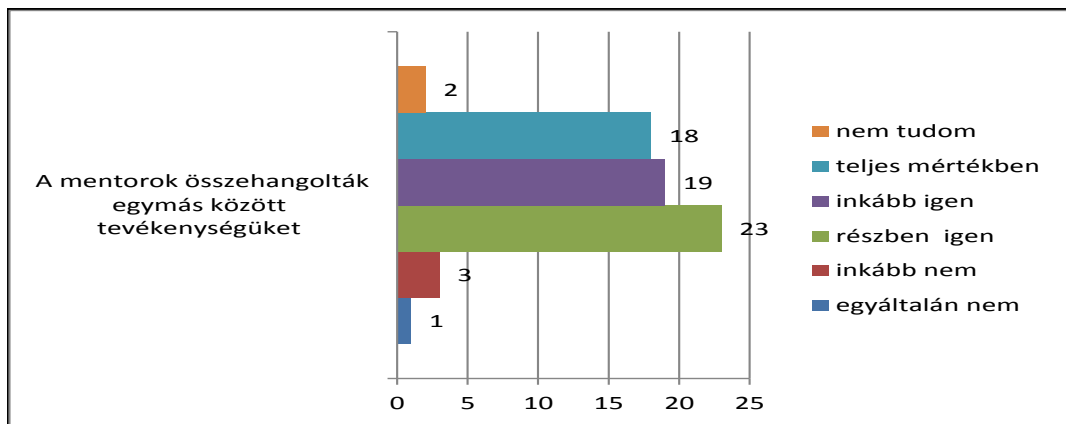
25. ábra: Megfelelő volt a mentorok létszáma? – partnerek



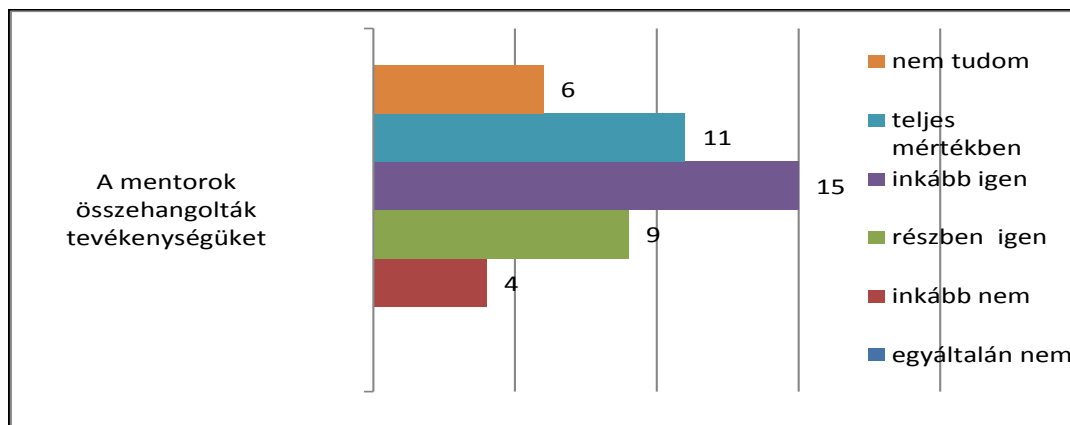
4.12. A mentorok 56%-a tapasztalta úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* összehangolták egymás között a tevékenységüket. *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* választ négy fő adott, köztük két kulcsmentor.

A partnerek 58%-a szintén úgy látta, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* összehangolták egymás között a mentorok a tevékenységüket. Az *Inkább nem* választ adók között volt egy intézményvezető is, a többi 'Egyéb' kategóriába tartozó kalocsai visszajelző volt.

26. ábra: A mentorok összehangolták tevékenységüket? - mentorok



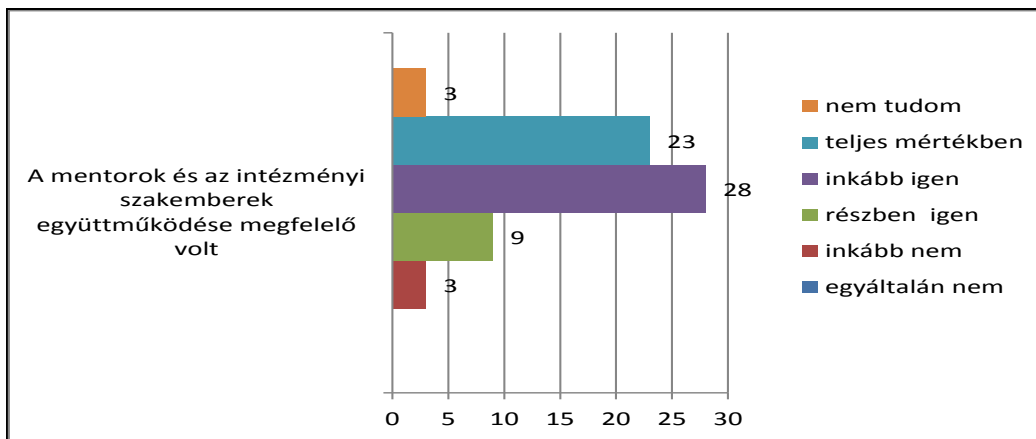
27. ábra: A mentorok összehangolták tevékenységüket? - partnerek



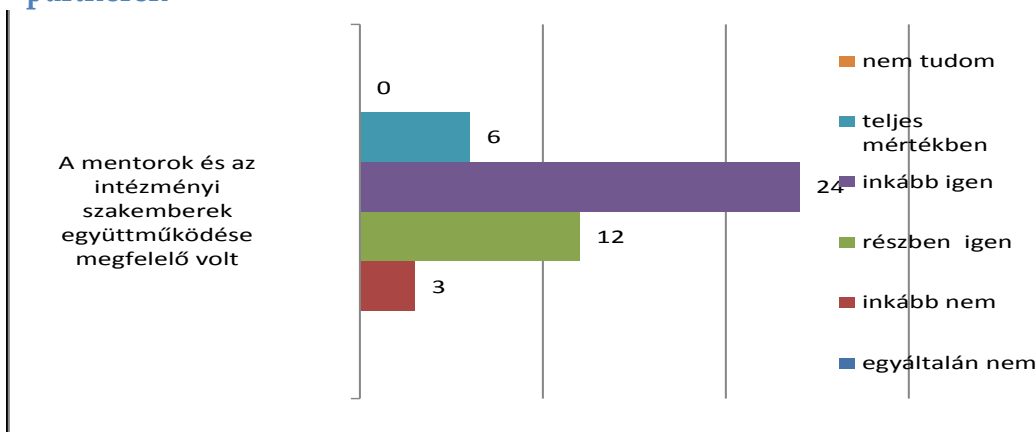
4.13. A mentorok $\frac{3}{4}$ -e szerint köztük és az intézményi szakemberek között *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* megvolt az együttműködés. Az *Inkább nem* választ a mérki intézményben dolgozó mentorok adták.

Megnyugtató, hogy a partnerek $\frac{2}{3}$ -a is *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* meglévő együttműködést tapasztalt. *Inkább nem* választ – a mentoroktól eltérően – a kalocsai partnerek adták.

28. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek együttműködése megfelelő volt? – mentorok



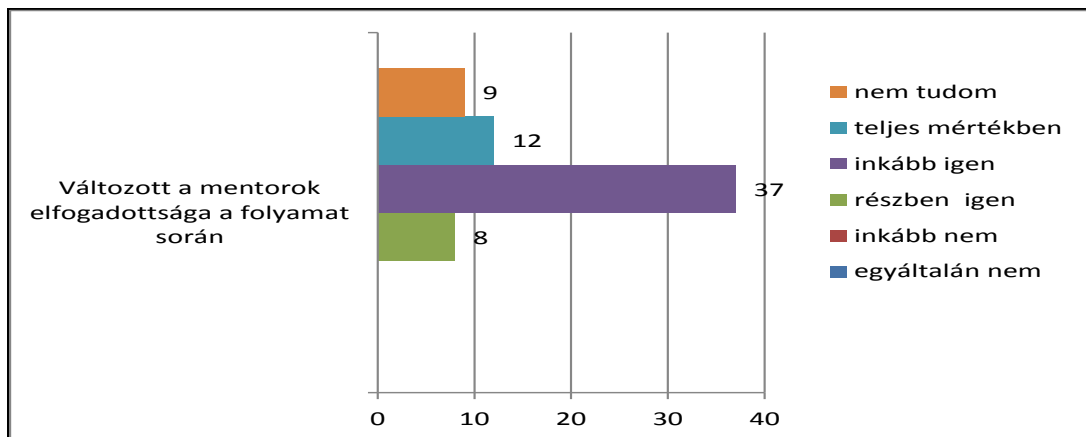
29. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek együttműködése megfelelő volt? – partnerek



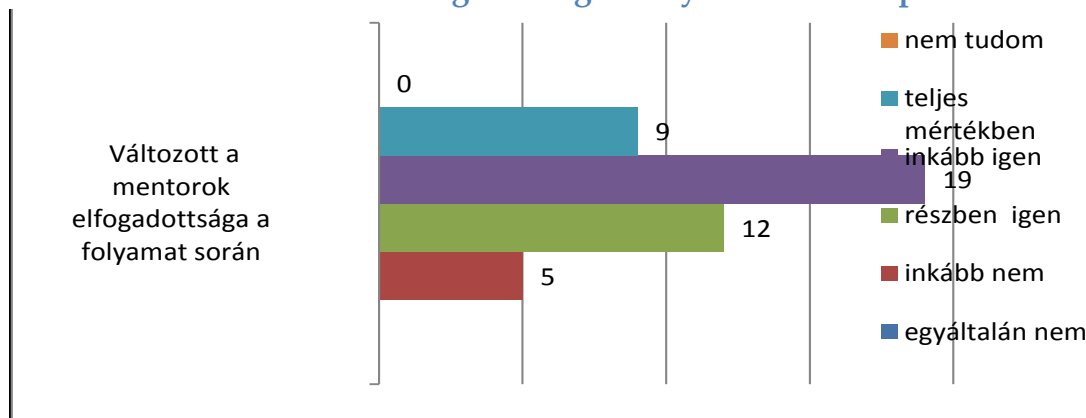
4.14. A mentorálás sikereként lehet értelmezni, hogy a mentorok $\frac{3}{4}$ -e szerint változott a mentorok elfogadottsága. Senki nem gondolta ennek az ellenkezőjét, 9 fő nem tudott véleményt alkotni.

A partnerek 64%-a értékelte úgy, hogy *Teljesen*, vagy *Inkább* változott a folyamat során a mentorok elfogadottsága. A mentoroktól eltérően 5 fő vélte úgy, hogy *Inkább nem* történt változás ezen a téren.

30. ábra: Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során? - mentorok



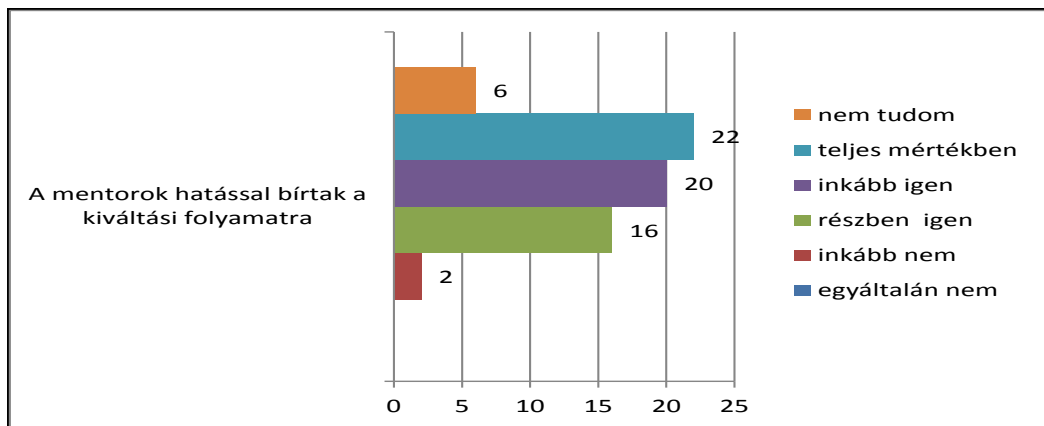
31. ábra: Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során? - partnerek



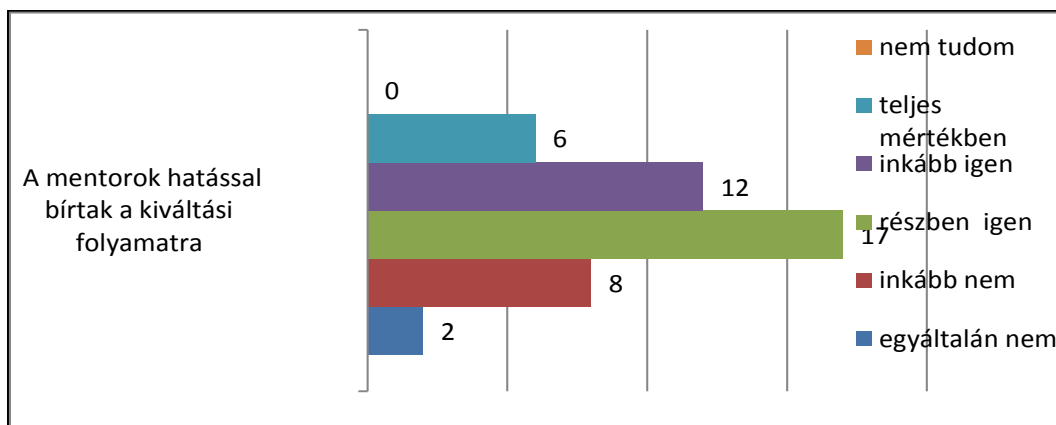
4.15. A mentorok 63%-a gondolja úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hatással volt a kiváltási folyamatra. Ilyen tartalmú választ arányaiban leginkább a szupervízorok, a lakók felkészítési és a foglalkoztatási szakmentorok adtak. Arányaiban kevésbé gondolják, hogy hatással bírtak a folyamatra a támogatási szükségletfelmérő és a szervezeti működési szakmentorok.

A partnereknek csak 40%-a vélekedett úgy, hogy a mentorok *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hatással voltak a kiváltási folyamatra, de elég magas arányban (22%) vannak azok is, akik úgy gondolták, hogy *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* bírtak a mentorok befolyással. A visszajelzők között egységesen jelentős hatásról számoltak be a belpátfalvai intézmény, majd a szentesi intézmény válaszadói. Gyenge mentori befolyást jeleztek a kalocsai projektmegvalósítók.

32. ábra: Hatással bírtak a mentorok a kiváltási folyamatra? - mentorok



33. ábra: Hatással bírtak a mentorok a kiváltási folyamatra? - partnerek



5. A mentorok által elért eredmények

A mentorok – általuk említésre érdemesnek tartott – eredményei jól jelzik a mentorálási tevékenység eddigi akcióterületeit és mozgásterét.

Stratégiai szakmai kulcsmentorok által említett eredmények (gyakran közösen a szervezet átalakítási, esetenként az intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorokkal):

- *A szakmentorok munkájának összefogása: a mentori munkatervek készítés segítése, kommunikációs csatornák beindítása, folyamatos értékelések, visszajelzések adása, team munka alakítása, szakmentori találkozók szervezése, a mentortervek megvalósításának támogatása.*
- *Kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, ennek keretében információ- és visszajelzés adás, a szereplők közötti kapcsolatépítés segítése:*

- a projektmegvalósítás irányítóival: intézményvezetéssel, fenntartóval,
- az érdekeltők képviselőivel,
- kiváltási folyamatban résztvevő települések polgármestereivel, képviselőivel,
- megbízóval.
- A helyi szakmai stratégiai gondolkodás elindítása pl.
 - Az egyik épület tréninglakássá alakul át, amely nem része a projektnek, de eljutottunk odáig, hogy a lakók felkészítése csak gyakorlatorientált lehet. Alakul az ebédlő is, ahol a kanál mellé már villa is dukál. Sokat beszélünk a foglalkoztatásról, és a működés modellezéséről.
 - A dolgozók és a lakók szerepe megnőtt a folyamatban. Lassan belátják, hogy szemléletváltásra és új stratégiára van szükség.
- Menedzselési kompetencia fejlesztése a helyi vezetés szintjén:
 - átláthatóság, rendszerszemlélet beépítése a gondolkodásba,
 - csapatmunka erősítése,
 - szervezési kompetencia fejlesztése: feladat részekre bontása, felelősök nevesítése, logisztika, információáramlás biztosítása a szervezeten belül.
- Szakmai szemléletformálás az intézmény középvezetői körében.
- Intézet lakói számára tájékoztatók szervezése könnyen érthető formában a kiváltási folyamatról és a projekt állásáról.
- Szolgáltatási portfólió előkészítése.

Szervezet átalakítási kulcsmentorok által említett eredmények (gyakran együtt a stratégiai szakmai kulcsmentorokkal):

- Szakmentorok munkájának összefogása, irányítása, mentorcsoporton belüli kommunikáció biztosítása.
- Szakmai megbeszélések, találkozók kultúrájának, hatékonyságának fejlesztése (előkészítés, moderálás, megállapodások rögzítése, nyomon követése).
- A projektmegvalósítók (fenntartó, intézményvezető, szakmai vezető, projektmenedzser) közötti együttműködés és kommunikáció elősegítése.
- Projektszervezet megtervezése, a szereplők feladatainak meghatározása, intézményvezető és a szakmai vezető közötti feladatmegosztás tisztázása.
- A szemléletváltás, kultúraváltás folyamatának támogatása, a kiváltással kapcsolatos problémák felismerésének lehetővé tétele, a félelmek, bizonytalanságok, elképzelések felszínre hozása és a megoldások keresésének segítése.
- Tájékoztató fórumok előkészítésének, megtartásának segítése.
- Támogatási szükségletfelmérés eredményeinek összegzésére alkalmas eszköz fejlesztése.
- A jövőbeli szervezet munkaköreinek és struktúrájának kialakításával kapcsolatos ajánlások összefoglalása.

- Szervezet-átalakítási stratégiai megalapozása.

Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok által említett eredmények:

- A kulcsmentorok munkájának összehangolása, a megbeszélések hatékonyságának javítása, a kulcsmentori együttműködés fejlesztése.
- Erős és összhangban működő vezetői csapat építése. Bizalmi légkör megteremtése, ahol a mélyben lévő viszonyulások és viszonyok is felszínre kerülnek és alakíthatók.
- A projektirányítás figyelmének ráirányítása a nemzetközi elvárásokra és tapasztalatokra a közösségbe integrált, támogatott lakhatás témájában.
- Az intézményi ellenállás mérséklése és a fenntartások csökkentése a folyamat átlátható tételével. A felmerült vezetői kérdések felerősítése és olyan találkozások megszervezésének segítése, ahol ezek a kérdések tisztázódhattak.
- Az ápolási osztályok vezetői számára szemléletformáló csoportmunka vezetése. A bevonás és felhatalmazás szemléletének és eszközeinek átadása, képviselete. A holtpontokon, kifáradásokon való átsegítés bátorítás, megerősítés, meghallgatás által.
- Közreműködés a projekt működésébe bevont szervezeti munkatársak feladatainak tisztázásában és a feladatokra való felkészítésében.

Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok által említett eredmények:

- A lakók számára fontos volt, hogy ezt az adott időt kizárólag velük töltöttük és az életükről, jövőjükéről kérdeztük őket.
- Sikertől egyes lakók vágyairól információt szerezni, amiről a velük foglalkozó személyzet sem tudott.
- A lakók megismernek, barátsággal fogadnak és elmondják, hogy mi történt velük.
- Az intézményben dolgozó kollégákkal is sikerült bizalmi kapcsolatot kialakítani.
- A személyzettel való szakmai konzultáció során segítettük az új szemlélettel kapcsolatos ellenállást tompítani, és egy másfajta gondolkodást beindítani, előtérbe helyezve a szükségleteken alapuló ellátást, a szolgáltatói jelleget erősítve.
- Elkészült felmérő lapok, talán használható javaslatok a szolgáltatások kialakításához.

Lakók felkészítési szakmentorok által említett eredmények:

- Az intézmény által használt fejlesztési tematikát olyan fókuszpontokkal egészítettük ki, amelyek fontosak a lakók felkészítése szempontjából: pl.: konfliktuskezelés; egymással való kommunikáció gyakorlása szituációs játékokkal; alternatív kommunikáció a nem- vagy nehezen beszélők, illetve az írni-olvasni nem tudók számára; fokozott figyelem arra, hogy a lakókat milyen egyszerűen kivitelezhető módon lehet tájékoztatni (kommunikációs képek, folyamatábrák, tárgyjelzés, valamilyen vizuális- vagy hangjelzés használata stb.).
- Az intézményi élet átstrukturálását javasoltam a lakók felkészítése érdekében.

- Különböző szakmai anyagokat és tanári kézikönyvet ajánlottam. A mentálhigiénés munkatársaknak javasoltam, hogy a feladatokat a fejlesztési tervekbe építsék be, hogy a lakókat minél hatékonyabban lehessen felkészíteni az új lakhatási formára.
- A fogalmak tisztázása terén értem el eredményt.
- Tapasztalatcsere az egyéni és intézményi képzési tervek elkészítésénél, a lakóotthonok látogatása során, valamint a konzultációkon.
- Társ szakmentorokkal az intézményben dolgozókat támogattuk, segítettük a szemléletformálást, problémamegoldást, újító gondolatok feltárását.
- Képzési ajánlat összeállítása, árajánlat bekérése, részletes információk gyűjtése kérések alapján.
- A mentortársaimmal részese voltam egy olyan team munkának, amely felkészítette a képzési folyamatban résztvevő intézményi kollégákat a bemeneti kompetenciamérésre. A közös munka eredményeként 2014. február-márciusában indulhat a lakók képzése.

Dolgozók felkészítési szakmentorok által említett eredmények:

- Mentortársammal együtt ki tudtam építeni egy jó kapcsolatot a dolgozókkal, megismerhettem az ő szükségleteiket, az intézmény vezetése egyre nyitottabbá vált a munkánk iránt.
- A dolgozói igényfelmérés összefésülése a lakók igényfelmérésével.
- A dolgozókkal meg tudtuk beszélni, hogy az új munkaformában minden kompetenciájuk hasznos lehet, ilyen értelemben kicsit sikerült oldani a szorongásokat. A csoportmunkában elmondhatták milyen információhiányok feszítik őket.
- A dolgozókkal való együttes munka segítséget nyújtott abban, hogy megtalálhassuk a számukra leginkább fontos képzések ajánlását. A felmerült igényeket közvetítettük a vezetés felé.
- Jó kapcsolat alakult ki a dolgozókkal és jó együttműködés a szakmai vezetővel, sikeres felmérést végeztünk el, követtük a képzéseket.
- Személyes fejlődési tervet megalapozó műhelymunkák során a dolgozók tudatosságának, önreflektivitásának fejlődéséhez járultam hozzá, illetve ahhoz, hogy a különböző területen dolgozók együtt gondolkozzanak a kiváltás kihívásain, a támogatott lakhatás formálásának feltételein. A vezetés számára strukturált formában adtunk visszajelzést a műhelymunkák tapasztalatairól.

Szupervízor szakmentorok által említett eredmények:

- A folyamat végére a csoporttagok csoporttá formálódtak.
- Minden ülés alkalmával "felrázódtak" a dolgozók, rákényszerültek, hogy másképpen, és mélyebben gondolkodjanak önmagukról, a saját szakmai működésükről. Sok pszichodramatikus játékkal a cselekedtetésen keresztül láttattam meg a saját működésüket,

derítettük fel közösen az ösztönös és tudatos síkokat. Eszközt kaptak a kezükbe ahhoz, hogy hogyan kezeljék saját konfliktusaikat, és hogy azonosítani tudják az érzéseiket, megkülönböztetve a gondolataiktól.

- A munkahelyi konfliktusok témájában az érzelmi-indulati töltések felismerésében, tudatosításában és azok kezelésében történt előrelépés. A kommunikációs elakadások, félreértések kezeléséhez nőttek az egyéni eszköztárak, tudatosodott az asszertív kommunikáció fejlesztésének és használatának fontossága.
- A szupervíziós tér lehetőséget adott pl. a szakmai személyiség fejlesztésére, információk megosztására, feszültségek csökkentésére, dilemmák feldolgozására, csapatépítésre, konkrét esetek megbeszélésére, a csoport tagjainak egymás megismerésére.
- Megbeszéltük a kiváltási folyamat általuk fontosnak tartott értékeit és a folyamat sikerességét veszélyeztető tényezőket. Elindult egy fejlődés, a résztvevők saját szakmai helyzetükre egyre jobban ráláttak és közelebb kerültek lehetőségeik tudatosításához.
- A csoportban érezhetővé vált a változás a kitagolás folyamatához való viszonyulásban. Volt, aki meg is fogalmazta, hogy már jobban el tudja képzelni azt, hogy milyen lesz. A szakmai és a kitagolás alapértékei közül többet sikerült a csoportba bevennem és feldolgozni, pl. a partneri szemléletmód, hitelesség, empátia. Konkrét esetek megbeszélésekor a külső szemlélő szemével sikerült olyan kérdéseket bevenni, és átgondoltatni, amelyeket maguktól nem valószínű, hogy megfogalmaztak volna.
- Sikerült oldani a kiváltással kapcsolatos kezdeti ellenállást. Oldott, bizalmi légkör kialakításával, a résztvevők őszintén megfogalmazhatták a kiváltással kapcsolatos dilemmákat, kétségeiket, melyekre közösen kerestük a megoldást.
- Erősödött a kiváltás programja iránti bizalom.
- A résztvevők tudatosabban állnak hozzá saját szakmai lehetőségeik megvalósításához. Tudatosították, hogy a kiváltással kapcsolatos kérdésekkel, dilemmákkal nincsenek egyedül. Elindult egy szervezeten belüli párbeszéd. A kommunikációs elakadások, félreértések kezeléséhez nőttek az egyéni eszköztárak.
- A munkahelyi stressz, a kiégés kapcsán, pozitív visszajelzésekkel a személyes erőforrások megerősítésére fókuszáltam.
- A szupervíziós folyamatok eredményeként többen különböző döntéseket hoztak, melyek jelentős hatással voltak az életükre (munkaköri változás kezdeményezése, kapcsolatok le- és kiépítése, idáig ki nem mondott személyes vagy szakmai problémák megnevezése, sőt az első lépések megtétele).

Foglalkoztatási szakmentorok által említett eredmények:

- Törvényi, jogszabályi háttér bemutatása a foglalkoztatás területén, akkreditációs folyamat elindításában segítségnyújtás, foglalkoztatási szükségletek feltérképezése.

- Foglalkoztatással kapcsolatos szemlélet ismertetése, fogalomhasználat tisztázása, képzési szükségletek feltárásának segítése, foglalkoztatással kapcsolatos ismeretek, szakmai anyagok biztosítása.
- Foglalkoztatási formák, hozzájuk kapcsolódó feltételrendszer megismertetése, fenntarthatósági számítások demonstrálása, működő példák bemutatása, konkrét vállalkozási ötletek feltételeinek körüljárása, a lakások saját kertje megművelésének jogi lehetőségei, szakmai szempontjai, fogyatékoság specifikus kerttervezési javaslatok bemutatása, a sérültséget figyelembe vevő és a meglévő képességekre építő foglalkoztatás tervezésének segítése.
- Új, innovatív munkaerőpiaci támogató modell megalkotása, amely a foglalkoztatás eszköztárával hatékonyan támogatja mind az intézményi foglalkoztatás eredményességét, kinyitását az integráció felé.
- Foglalkoztatás terén változatosan jutottunk el a jelenlegi (részben működő) intézményen belüli szociális foglalkoztatástól az akkreditáció gondolatáig. A meglévő helyzet, illetve a fennálló lehetőségek tükrében haladunk a foglalkoztatási cél megvalósítása felé. Az ellátottak állapota alapján nem releváns a nyílt munkaerő-piaci alkalmazás megcélzása, ezért fontos az akkreditált foglalkoztatási lehetőségek megismerése. Kérdéses még, hogy a foglalkoztatás beindulása bizonyos logika szerint a beköltözést követően valósulhat meg, mások szerint viszont akár párhuzamosan azzal. Eredmény számomra a megvalósított foglalkoztatás lesz, ami viszont a következő év további folyamatos munkáját igényli.

Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok által említett eredmények:

- Az intézmény elsősorban jogi áttekintést igényelt.
- Jogsabályi rendelkezések értelmezése, jogsabályi tájékoztatók készítése.
- A szervezeti működési szakmentorokkal egy 15 oldalas szabályozási problématerképet állítottunk össze a szükséges jogsabály módosításokról. Prezentációk és jogsabályi tájékoztató készítése révén a támogatott lakhatásban érintett fenntartói kör számára az információk eljuttatása megtörtént. Ide értendőek nem csak a projektben érintett fenntartók, hanem egyéb nem állami és egyházi fenntartókat, akik szintén engedélyeztettek támogatott lakhatási szolgáltatásokat.
- A kiváltás kapcsán a munkavállalók alkalmazásához kapcsolódó jogi, pénzügyi problémákat, feladatokat vettük számba (alkalmazási módok, pótlékok, helyettesítési rend, kompetenciák köre).
- A szolgáltatási struktúra és a szervezet kialakításához konkrét írásos anyagokkal járultam hozzá. Segédanyagot készítettem a költségvetés készítése és a létszám feltételek meghatározásához is.

- A személyes mentorálási alkalmakkor az intézet vezetése által felvetett kérdések (pl.: foglalkoztatás akkreditálása, lakók összetétele) érdemben átbeszélésre kerültek, és többségében tudtam olyan információval, tanáccsal szolgálni, ami döntéshozatalukat segíti.
- Az intézmények oldalán eseti tanácsokat lehetett adni, komplex, teljes körű javaslatot nem lehetett megfogalmazni, mivel az engedélyezés, a személyi feltételek, a tárgyi feltételek, a dokumentáció, a jogosultság vizsgálata, a térítési díj megállapítás szabályozása több sebből vérzik.

Rehabilitációs szakmérnök szakmentorok által említett eredmények:

- 12 fő számára nagyon szűkös, szétválasztott konyha-étkező és a nappali tér kapcsán javasoltam a belső helyiségek átcsoportosítását és egy összevont nagyobb tér kialakítását, mivel az étkezőbe csak egy 6 fős asztal fért be, ami csak 2 turnusban való étkezést engedett volna meg. Kértem a lakóotthonok belső tereinek olyan áttervezését, amely lehetőséget nyújt az ott lakók egyidejű étkezésére. Ez több lakóotthont érintett.
- A lakások esetében problémás volt a konyha-nappali-étkező tér túlzott szétválasztása, 6 fő számára mindegyik helyiség szűkös volt. Ez áttervezésre került és az adott alapterületen belül egy tágasabb, összevont, 6 fő által egyszerre is használható tér került kialakításra.
- A lakóotthonokba és a lakócentrumba tervezett lakószobáknál kértem, hogy a tervező vezesse rá az egyes szobák bútorozását, igazolva, hogy megfelelő méretűek 2 fő befogadására. Ennek nyomán módosult néhány szoba kialakítása, mivel azok valóban szűkösnek bizonyultak.
- A lakócentrum esetében az emeleti lakásoknál használhatatlan méretű (kb. 1x1 m-es) erkélyek voltak betervezve, amely nehezítette a szoba berendezését is. Kérdéses volt, hogy jó ötlet-e pl. szuicid hajlamú beteget erkélyes lakásban elhelyezni. Az erkélyek végül elmaradtak.
- A tervezés során sokkal jobbak lettek az épületek a szaktanácsadásomnak köszönhetően, illetve a foglalkoztatásban is sikerült pár falat ledönteni azáltal, hogy rámutattam, több fogyatékos személy tud munkát végezni egy adott munkakörben, mint ahogy azt az intézmény, vagy a tervezők gondolták volna.

6. A projektmegvalósítók által kezdeményezett témák, kérések

Az intézményi projektmegvalósító szakemberek az alábbi konkrét kéréseket, témákat említették, amelyben a mentorok közreműködését, vagy feladatvégzését kezdeményezték:

- Összefoglaló készítése a benyomásokról, a végzett munkáról.
- Lakossági érzékenyítés, új intézményműködtetési modell kialakítása, engedélyes és kiviteli tervek rehabilitációs szakmérnöki felülvizsgálatában közreműködés.
- A mentorálási időszakban a projektmenedzsment számára a legsúlyosabb probléma az építési engedélyes tervek kapcsán merült fel. A támogatott lakhatás fogalma másként került értelmezésre szociális szakmai és építészeti/tűzoltósági szakhatósági szemszögből. A lakóházak kialakítása és a működési engedély kiváltása kérdésessé vált. A mentorok jól értelmezték és megértették a problémánkat, segítséget nyújtottak az erre vonatkozó törvényi előírások összegyűjtésében, feldolgozásában, s hasznos információkat gyűjtöttek más projektmegvalósítóktól is.
- Foglalkoztatás engedélyeztetési munkacsoport kialakítása.
- Annak tisztázása, hogy milyen képzések kellene még a megjelölteken kívül és milyen képzési lehetőségek léteznek; hogyan alakul a nővérek helyzete, feladata, munkaköre a kiváltás után.
- A (munka)foglalkoztatás milyen keretek között működhet/ kellene, hogy működjön a kiváltást követően? A napi szakmai munka milyen módszertan szerint alakuljon a jövőben? A lakókat hogyan, milyen formában, milyen szakmai irányvonal mentén kellene felkészíteni az új ellátási formára?
- Munkahely stabilitása? Foglalkoztatás miképpen fog megvalósulni? Heti munkaidő, munkarend hogyan alakul? A lakók felkészítése milyen módon fog történni? Milyen jogok és kötelezettségek állnak fenn a lakók és a dolgozók számára?
- Elsősorban a munkahely megtartása illetve lakók felkészítésének módja és lehetősége érdekelt.
- A szupervízor szakmentoroknak jeleztem a dolgozók kérését, hogy a szupervíziók inkább a várható problémákra, azok megoldási módjaira fókuszáljanak ne csak a félelmekre. A jogi szakmentortól a támogatott lakhatás keretén belüli foglalkoztathatóság jogszabályi magyarázatát kérdeztem. A lakók foglalkoztatási szakmentorának a foglalkoztatási módokról, az intézményen belüli foglalkoztatáshoz kapcsolódó engedélyezésekről és az ehhez kapcsolódó törvényi feltételekről tettem fel kérdéseket. Az Érdekvédelmi tanácsadóktól kérdeztem, hogyan, milyen összeállításban kell működtetni, egyáltalán kell-e a különböző telephelyeken Érdekvédelmi Fórumot szervezni.

- *Hogyan történik az egészségügyi ellátás a támogatott lakhatás keretében, hány fővel lehet az ellátást biztosítani? Milyen hatásköre lesz a dolgozóknak?*
- *Nagyon sok minden történt, kiemelni nehéz egy konkrét kérdést.*
- *Adatszolgáltatások kitöltésében kértünk segítséget, valamint a tervezésben.*
- *Az intézményi elhelyezésre vonatkozó jogszabályok változnak-e? Lesz-e szükség, ill. lehetőség az átképzésre? Milyen mértékben változnak a jelenlegi munkakörök?*

A partnerek döntő többsége kapott választ a kérdéseire, vagy segítséget a kéréseire. Két intézményben fordult elő ellenkező tapasztalat, amire az alábbi megjegyzések utalnak:

- *A kéréseimet eltérő intenzitással és minőségben teljesítették. Vs. ugyanabból az intézményből egy másik vélemény: - Tanácsadás, segítségkérés esetén mindig kreatív, teljességgel szakmai, de az intézmény valós helyzetéhez és szükségletéhez igazodó támogatást kaptunk, amely során mintaszerű együttgondolkodással alakult a probléma megoldása.*
- *Nem tudtam meg konkrétan, kikre, milyen munkakörökre lesz szükség a kiváltás után. – A továbbképzésekkel kapcsolatban nem kaptunk konkrét útmutatást. Nem sikerült tisztázni, hogy tulajdonképpen mi a cél, és a kiváltást hogyan valósítsuk meg.*

7. A mentorok által használt, vagy készített módszertani eszközök, szakmai anyagok

A mentorok az alábbi, hasznosnak vélt tanácsadási eszközt, módszert, technikát próbálták vagy dolgozták ki, állították össze a mentorálás során.

Stratégiai szakmai kulcsmentorok által említett eszközök:

- Az intézménnyel együtt mentori területenként összeállítottuk, hogy kitől milyen segítséget várnak, milyen konkrét kérdéseik vannak.

Szervezet átalakítási kulcsmentorok által említett eszközök:

- Projektszervezeti struktúra meghatározása és projektszerepek kimunkálása.
 - A pályázati és intézményi tevékenységek elkülönítése.
 - Projektindító forgatókönyv összeállítása.
 - Lakók adatainak, állapotának és szükségleteinek táblázatos összefoglalása.
 - Támogatási szükségletfelmérés összesítésére szolgáló összegző tábla készítése.
 - A tevékenységek, feladatok minőségi követelményeinek meghatározása.
- Tevékenységek minőségbiztosításának bemutatása példa alapján.

- Teaház beindítása.

Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok által említett eszközök:

- Vezetői kompetenciák önértékelése és egymás értékelése.
- Az e-korszak vezetője - motiváló szakmai anyag átadása.
- Hat kalap döntéstámogató eljárás bemutatása.
- Projektszervezeti munkacsoport vezetők és koordinátorok feladatleírása.
- Aarduin vezetői által írt (KézenFogva által fordított), az intézménytelenítési folyamat kulcsfaktorait összefoglaló cikk feldolgozása.

36

Lakók felkészítési szakmentorok által említett eszközök:

- Egy mentálhigiénés program átadása, amely a lakók változásokra történő felkészítését segíti.
- Felmérés az önálló személyes működés, az önálló életvitel, a szociális kapcsolatok, a kommunikáció területén. Képzést megelőző bemeneti kompetenciamérés, egyszerű profilok készítése a személy képességeiről, a képzési szükségletek meghatározásához.
- Képzési anyagot, elvárás listát állítottunk össze a közbeszerzéshez.

Dolgozók felkészítési szakmentorok által említett eszközök:

- A KézenFogva Alapítvány által kidolgozott dolgozói szükségletfelmérőt fejlesztettük tovább, majd a kapott válaszok feldolgozása alapján egy következő alkalommal kiscsoportos foglalkozásban tematizáltuk, konkretizáltuk a dolgozók által felvetett kérdéseket, problémákat.
- A személyes fejlődési terv készítéséhez műhelymunkát tartottunk. Összegyűjtöttük a bemeneteket, az egyéni kulcsképeségeket és a fejlesztendő et azonosítottuk.
- Érzékenyítéshez használtam egy általam készített szöveget, amit relaxációs helyzetben olvastam fel a dolgozóknak.
- Összeállítottam egy munkaköri leírás készítéséhez felhasználható feladatleírt (szakképzési vizsgaszabályzat alapján), amelyet csoportos formában beszéltek meg a dolgozók.
- Mentorcsoportunk közösen alakított ki kérdőívet.

Szupervízor szakmentorok által említett eszközök:

- A kérdezéstechnikán túl a pszichodráma elemeit alkalmaztam. Sok rámelegedő játékkal, csoportjátékkal, szituációs játékkal, imaginációval és vizualizációval dolgoztam.

- Sokféle eszközt használtam az adott helyzethez igazítva (pl. konfliktusmegoldó technikák gyakorlati alkalmazása, MBTI teszt, önismeretet segítő játékok).

Foglalkoztatási szakmentorok által említett eszközök:

- Foglalkoztathatósági skála – felmérő lapot ajánlottam.
- Tájékoztató anyagokat adtam át, pl. a „Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése” TÁMOP-1.1.1-12/1-2012-0001 kiemelt projekt keretében nyújtható bérköltség-támogatásról; Felhasználói kézikönyv a megváltozott munkaképességű személyek TÁMOP 1.1.1. program keretében való rehabilitációs foglalkoztatását támogató rendszerének használatához.
- Kidolgoztam egy foglalkoztatási anamnézis űrlapot, előkészítve a későbbi rehabilitációs tervek kidolgozását.
- Önköltség-számítási segédletet készítettem.
- Ora et Labora projekt javaslatot állítottam össze.

Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok által említett eszközök:

- Szolgáltatásportfólió-tervezési sémát állítottunk össze.
- A költségvetés tervezéséhez segédanyagot készítettem.
- A létszámszükséglet meghatározásához segédletet állítottam össze (pontos számítás a szolgáltatási portfólió meghatározása után lehetséges).

Rehabilitációs szakmérnök szakmentorok által említett eszközök:

- Rehabilitációs környezettervező szakmentorok összeállítottunk egy akadálymentesítési és adaptálhatósági minimum-követelményeket tartalmazó tájékoztatót.

8. Mentori tevékenységformák

A mentorok a mentori tevékenységet leginkább csoportos konzultáció keretében végezték, a válaszadók mindegyike részt vett ilyen találkozón, a zöme több alkalommal is. Jellemző volt még, hogy e-mail-en tartották a kapcsolatot az intézményi szakemberekkel.

A mentorok zöme több alkalommal végzett dokumentumelemzést, feldolgozást saját felkészüléséhez, vagy az intézmény számára készítendő javaslatához.

A mentorok 2/3-a egyéni konzultációt is tartott az intézményben, de megvalósultak ilyen találkozók intézményen kívül is.

Nem volt ritka, hogy a mentorok az intézményi szakemberekkel közösen vettek részt valamilyen kiváltáshoz kapcsolódó szakmai rendezvényen.

A mentori tevékenység formáját nem határozta meg kizárólagosan a mentori terület típusa, abban egyéb tényezők is szerepet játszottak. Ilyenek faktor lehet például a mentorok szerepfelfogása, aktivitása, mentoróráinak száma, valamint az intézményvezetők, projektvezetők igényei is.

4. táblázat: A mentori tevékenységformák előfordulási gyakorisága

Tevékenységformák	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem volt
csoportos konzultáción való részvétel	23	35	8	
e-mail-en való kapcsolattartás	24	33	2	7
dokumentumok feldolgozása	20	32	6	8
telefonos egyeztetés	16	37	1	12
egyéni konzultáció az intézményben	12	23	15	16
szakmai javaslat készítése az intézmény számára	6	26	23	11
intézményi munkatársakkal közösen szakmai rendezvényen való részvétel	7	13	15	31
egyéni konzultáció intézményen kívül	4	17	7	38
intézményi rendezvényen való részvétel	3	11	13	39

9. A mentori tevékenységet hátráltató, akadályozó tényezők

A mentorok a mentorálás során akadályokkal is szembesültek, ezek intézményenként, mentorterületenként és mentorcsoportonként is eltérő módon és mértékben jelentkeztek.

Stratégiai szakmai kulcsmentorok nehézségei:

- Különböző helyekről, különböző feladatokkal, eleinte kevés kommunikációval nehézkes volt a mentorokkal való együttműködés. Csapatépítésre nem volt idő, pedig szükség lett volna rá. A szakmai kommunikáció hiányos volt, fontos információk nem, vagy csak késve kerültek tudomásomra.
- A kiváltásban résztvevő települések lakóinak negatív volt a hozzáállása; december elejéig bizonytalanságban voltunk, és a mentorálási időszak a szerződés szerint január végén lezárult - jobb lett volna, ha márciusig kitolódik a mentorálási lehetőség; anomáliákban bővelkedik a változó jogszabályi környezet.

- Kompetenciáim tisztázatlanok voltak. A mentorcsoport óraszámai nem feladatarányosan kerültek kiosztásra. A projekt indulása csúszott. A jogi szabályozás rendezetlen. Helyi szinten átszervezés zajlott: államosítás a projekt folyamatának közepén!
- Az intézmény ellenállása, mentori munkától való elhatárolódása. A mentorok együttműködési rendszerének működtetési kötelezettsége, miközben az semminemű jogosultsággal nem párosult. A mentorok szakmai tudása és tapasztalata egyetlen. Információhiány, jogszabályi bizonytalanság.
- A helyi személyes tényezők (fenntartóváltás, nehezen választódott ki a szakmai vezető, a vezetés egymás iránti bizalmatlansága). A pályázat utólagos korrigálása és a törvényi, rendeleti háttér kuszasága. Hiányzott (hiányzik) egy személy, akihez minden szakmai kérdéssel fordulhatnak a mentorok. Hiányzik az általunk feltett kérdések továbbviteli folyamata és a kérdésekre kidolgozott válaszok visszacsatolása.

Szervezet átalakítási kulcsmentorok nehézségei:

- Egyes szakmentorok mentorálási attitűdje nem volt megfelelő.
- Sokáig nem volt szakmai vezető és nem volt aláírt támogatási szerződés. Az intézmény munkatársai, vezetői a kiváltási projekt nélkül is leterheltek, a helyi szakmai kapacitás szűkös. Ebből a helyzetből adódott, hogy a projektvezetés még nem foglalkozott azokkal, ill. olyan mélységben a kiváltási feladatokkal, amelyekben a mentori tevékenység teljes körűen hasznosulhatott volna: alig voltak kérdések, nem voltak problémák, nem tudták a mentorok felé kéréseiket, igényeiket megfogalmazni. Egy ideig úgy tűnt, az intézmény szerette volna minél "eseménytelenebbül" megúszni a mentori látogatásokat.
- Hosszú az út az intézményig.

Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok nehézségei:

- A kontakt nem kontaktórák aránya nem volt megfelelő, sokkal több időt fordítottam a feladat megvalósításra nem kontaktórában, mint amennyi adott volt. Az egyes mentor területek megadott óraszámát átgondolatlanul látom. Túl sok mentor jelent meg rövid idő alatt az intézményben, ami nagyon terhes az intézménynek és csökkenti a hatékonyságot. A túl sok személy a csapattá érést is megnehezíti. A teljes mentorcsoport "csapatként" való működése nem teljesen valósult meg, pedig ezt szükségesnek tartanám. Munkánkat azonos elvek és szemléletmód mentén lenne jó végezni és ez egyelőre nem így történt, ami mindenki munkáját megnehezítette, és nem tesz jót az intézménynek sem. A mentorok közötti konfliktusok, hiányosságok megjelenése az intézményben veszélyes. Nem azért vagyunk, hogy az egyébként is le- és túlterhelt intézmény a mentorok problémáival foglalkozzon. Ez nem feltétlenül csak rendszer hiba, a szakmai személyiség is közrejátszott. A mentormesterségre való felkészítés hiánya is érzékelhető volt. Több esetben tapasztaltam az ÜGY, vagyis a kiváltási folyamat és az intézmény szükségletei, érdekei

hátterbe szorulását, ami megengedhetetlen, hiszen a mentori támogatás fókuszában ennek kell lennie.

- *A szervezet nem tudott a mentor team felé megrendelőként fellépni. Nem volt tapasztalat hasonló volumenű tanácsadási folyamat kiaknázásában. A szervezeti szükségletek és a mentorhálózat működési rendje nem, vagy csak részben illeszkedett. A projekt tervezésébe a mentorok nem tudtak bekapcsolódni, ezért már eldőlték bizonyos kérdések, mire a munkát megkezdjük. A fenntartó megváltozása, illetve az új országos hatáskörű fenntartó intézmény felállítása sok esetben hátráltatta a döntések meghozását, a kiváltási folyamattal kapcsolatos kérdések külső kommunikációját. Nagyon sokára került megkötésre a TIOP projekt támogatási szerződése, sokáig nem volt egyértelmű az elköteleződés a projekt megvalósításával kapcsolatban. A szervezeti munkatársak leterheltsége egyértelmű akadálya a kiváltásra való felkészülésnek, új módszerek, megközelítések helyi adaptációjának, a lakók kiköltözésre való felkészítésének.*
- *Nagy a távolság, az utazás jelentős időt vett igénybe, ami nem elszámolható, holott ez rengeteg energiát és benzinköltséget igényelt. Napi 7 óra utazás a napi 6 óra, vagy rövidebb mentorálás mellett. Emiatt kevésbé rentábilis a mentorálás, de a folyamat mégis megérte a befektetést. Az intézmény külső tényezők miatt jelentősen később tudott indulni, ennek megfelelően a coach munka klasszikus módszertanát módosítani kellett.*

Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok nehézségei:

- *Az információk csak részben, vagy nem a megfelelő módon jutottak el a mentorcsapathoz. Ez feszültséget generált a csoport működésében.*
- *A felmérő eszköz használatában, a tevékenységet segítő szolgáltatás idejének meghatározása, percekre bontása, olykor bonyodalmat okozott. Később, a mentortársakkal történt megbeszélés egyszerűsítette a megoldást.*
- *Egyes lakóknak tisztázatlan a dokumentációs háttér (anamnézis, szakértői vélemény stb.), a legtöbb esetben nem volt jelen a gondnok, vagy képviselő és ez nehezítette a teljes szükségleti térkép kialakítását.*

Lakók felkészítési szakmentorok nehézségei:

- *Mentorálás időpontjának egyeztetése az intézménnyel és a mentorcsoporttal. A másik mentorcsoport tevékenységének elhúzódnása a mi munkánkat is késleltette. A pszichiátriai betegek számára nem készült megfelelő képzés, a meglévők átdolgozása még várat magára.*
- *Időben nehéz volt összehangolni a munkát az intézmény képviselőivel, dolgozókkal, ottani programokkal. A segítségnyújtás megfelelő formájának kialakítása, a változó igényekre való reagálás sem volt könnyű. Nem volt megfelelő hozzáférésünk a munkánkhoz kapcsolódó dokumentumokhoz (pl. lakók képzési terve) sem.*

- A lakók felkészítésére nincsenek programok kidolgozva, nincs alternatíva, ami választható lenne, ezért nincs mit ajánlani. Igazán csak a belső munkához tudtunk hozzátenni, az intézet saját tematikájának kiegészítésével tudtunk segíteni.
- Kevés volt a mentori óraszám.
- Nem volt aláírt szerződés, így az intézmény nem kezdte el a munkát. Az intézményvezető és a szakmai vezető más elképzelést vázolt fel, mint amit előzőleg a kiváltási programban megismertünk. Úgy éreztem, hogy nem, vagy csak részben fogadják el azt, amit mi mentorok képviselünk. Nagyon kevésnek éreztem az óraszámot ahhoz, hogy hatékonyan tudjak segíteni.
- Számomra nehézséget okozott a mentortársaikkal való együttműködés a nagy távolság miatt. A szakmai vezető névleges, hatáskörrel nem rendelkezik, így a megbeszéltek érdemi megvalósítása nem történt meg.
- Nehéz volt elhelyezni önmagamot egy bonyolult folyamatban. Nekem szükségem lett volna arra, hogy lássam, hol tart a teljes projekt, hogy el tudjam helyezni benne magamat és a feladatomat. Az utazás rettentő sok időt fölemésztett.
- Szerettem volna az intézményi lakókkal több időt együtt tölteni, közvetlenül megismerni őket, a kiváltással kapcsolatos elképzeléseiket, kívánságaikat stb. Erre a mentori óraszámok miatt nem volt lehetőség. Kevés volt a kontakt és nem kontaktórák száma egyaránt. A Működési rend engedi az utazási idő felére, az adminisztrációra, a kapcsolattartásra a nem kontaktórák elszámolását, de az alacsony összes óraszám ezt mégsem tette lehetővé. A folyamatkísérési találkozók szükségesek, hasznosak, de lehetne csökkenteni a számukat. Az eddigi tapasztalat azt mutatja, hogy a tényleges folyamat lassúbb volt, mint ahányszor találkoztunk.
- Távolság... Túl sok volt az egyéb megbeszélés, amelynek idejét inkább az intézményben töltött munkára, ill. szakmentor társainkkal való egyeztetésre fordíthattunk volna.
- A részfeladatok nem megfelelő összehangolása a mentorcsoportok és az intézmény között. Dokumentumok nem megfelelő előkészítése is akadályozta a gyors és hatékony munkát.
- Nehéz volt a folyamat elején a magam számára a feladatok megfogalmazása. Akadályozott, hogy csak 2014 januárjáig gondolkodhattam. Sok volt az adminisztrációs kötelezettség.

Dolgozók felkészítési szakmentorok nehézségei:

- Legnehezebb volt, hogy az intézményi pályázat megvalósítása és a mentortevékenység között nem volt összhang. Mentoráltunk, de folyamat csak papíron volt.
- Amíg az intézménynek nem volt szerződése, addig "láb alatt" éreztem magam. Akkor kellett volna kezdenünk, amikor az intézmény aláírja a szerződést.
- A feladathoz képest alacsony volt az óraszám. Egyfajta légüres térben voltunk, mivel nem volt csapatomunk a mentorok között.

- A dolgozók képzési szakmentorai a tervek szerint elsősorban a dolgozók számára tervezett felkészítő tevékenység tervezéséhez járultak volna hozzá. Ezzel szemben az intézmény a dolgozók szemléletformálásában igényelt közvetlen segítséget. Ehhez a rendelkezésre álló óraszám nem volt elegendő. A munkatársak kapacitáshiánya nehezíti a csoportos mentorálás lehetőségét.
- A lakók szükséglet-felmérési eredményeinek nem ismerete nehezítette a dolgozók lakókról való képzeletének visszatükrözését. Amint a dokumentumokat el tudtam olvasni, már orientálódtam a szakmai tennivalóimra
- A dolgozók eddigi képzései nem elégítették ki igényeiket, így olyan kérések is felmerültek, amelyek nem teljes mértékben a kiváltási programhoz kapcsolódnak. Nehéz megfelelő képzés ajánlása, tekintettel a pszichiátriai sajátosságokra.

Szupervízor szakmentorok nehézségei:

- Az időcsúszás okozta a legtöbb gondot. A projekt csúszása mellett még egy hónapot késtünk a feladatértelmezési "tevékenység" miatt. Szerencsére sikerült ezt behozni, ami rendkívüli „életszervezést” igényelt a mentoroktól.
- Nagyon nehéz volt, hogy minden alkalommal meg kellett küzdeni a "kötelezőséggel". Az első negyven percben azzal kellett foglalkozni, hogy "fáradt vagyok", "öreg vagyok", "nem akarok már tanulni", "minek kell ez?". Amikor belelendültek a feladatokba, akkor már jó volt dolgozni. A következő alkalmak első kérdéseire, hogy "mi ment bennetek tovább, az előző alkalomból?" rendszerint a "semmi" válasz érkezett. Ez az érdektelenség nehéz volt.
- Az intézmény támogatási szerződése nem volt megkötve, amikor elkezdődött a szupervízió. Ez nehezítette a csoportban folyó munkát.
- A legnehezebb az volt, hogy az intézmény dolgozói nagyon alulinformáltak voltak, mind a kiváltás folyamatát (konkrét információk és szakmai kérdések), mind az intézményben várható folyamatot illetően. Emiatt nagyon frusztráltak voltak. Tőlem várták az infót. Nehéz volt érzékelni, hogy "honnan" induljon a folyamat.
- Két elvárást érzékelttem irányomban: világosítsam fel őket, mondjam el, hogy mi lesz, azaz egy információközvetítő szerepre való meghívás kaptam, valamint, hogy használjuk az időt ventillálásra. Kommunikációs elakadást érzékelttem a vezetőség és a dolgozók között.
- A legfőbb nehézség, hogy a kiváltás folyamata egy élesben működő, néha túlterhelt, napi feladatukat ellátó (pl. szupervízió előtti éjszaka munkát végző) munkatársakkal dolgozó intézményben zajlik. A szupervízió lendülete jóval előrébb járt, mint a munkatársak jövőjüket illető bizonyossága. A betervezett szupervíziós alkalom nem tud igazodni teljesen a betegségekhez, illetve váratlan helyzetekhez.
- Olyan esetekkel kellett dolgoznunk, amikor az intézményi menedzsment kompetenciáinak tisztázatlansága komoly szakmai elakadásokat eredményezett a dolgozóknál. A titoktartási

kötelezettségem miatt nehéz helyzetbe kerültem, amikor az ellátottakkal kapcsolatosan olyan információk kerültek felszínre, amiket én olyan súlyúnak véltem, hogy lépések megtételét láttam szükségesnek.

Foglalkoztatási szakmentorok nehézségei:

- *Az utolsó mentori időszakban több kontaktórára lett volna szükség, a folyamat ebben az időintervallumban gyorsult fel.*
- *A szakmentori találkozók nem tartoztak bele a kontaktóraszámba, így ezeken nem tudtam minden alkalommal részt venni, pedig igényeltem volna.*
- *Hiányoltam az együttműködést a mentorok között. Sok döntés a fenntartónál van, én pedig az intézménnyel álltam kapcsolatban. A támogatási szerződés megkötése sokat késett, a foglalkoztatás nem aktuális a folyamat legelején, ezért az intézmény nem volt motivált. Az intézmény egyébként sem motivált a foglalkoztatás szervezésére (ez tükröződik a MT-ban is - egy mondat szól a foglalkoztatásról). Az intézményi foglalkoztatás hátttere átalakulás alatt áll, jelenleg nem tervezhető.*
- *A változásokhoz való igazodás. Az intézményi működés, napirend egyeztetése, hogy minél kisebb mértékben váljon zavaróvá a jelenlét, ill. kevésbé borítsa fel a megszokott rendet. Mentori órák száma, illetve a kontakt – nem kontaktórák arányának eltolódása.*

Szervezeti működési szakmentorok nehézségei:

- *A feladatok, amelyeket kaptam nem voltak végrehajthatók, mivel a jogszabályok nem teszik lehetővé, hogy ésszerű javaslatot készítssek, ennek jelzését követően más feladatot nem kaptam.*
- *A szerződés aláírása késett, emiatt sok volt a bizonytalansági tényező.*
- *A folyamatok elcsúsztak, így nehéz volt a kiváltási program gyakorlati megvalósítási kérdéseiről konzultálni, amikor a projektvezetés energiáját még a szerződés megkötése körüli problémák kötötték le.*
- *Egyéni problémáim voltak, két családi tragédia is történt szeptemberben és december végén, ezek a munkám ellátását és a mindennapjaimat teljesen felborították. A folyamatkísérés először koordinálatlan volt, de ez javult.*
- *5 kontaktóra nagyon kevés lehetőséget biztosított arra, hogy bármi érdemit is tudjak tenni.*
- *Az intézményi mentor team tagjai között szükséges lenne még jobban összehangolni a feladatokat. Nagyon kevés volt a mentoróráim, így inkább anyagokon keresztül tudtam segíteni, de jó lett volna több helyszíni látogatás.*

Rehabilitációs szakmérnök szakmentorok nehézségei:

- *Az építési engedélyezési eljárás elhúzódása több hónap kiesést jelentett az őszi időszakban, amikor tulajdonképpen semmi nem történt tervezési vonalon, csupán az építési hatóság és egyéb hatóságok közötti egyeztetések, egyéb engedélyek beszerzése zajlott. Az építés*

tervezővel nehéz volt a kommunikáció, csak sokadik telefon és e-mail-es megkeresés után küldte a kért anyagokat.

- Az intézmény és a tervezők felől közömbösség látszott, de a fenntartó nyitott és befogadó volt, gyakrabban kérte ki a véleményemet különböző kérdésekkel kapcsolatban.

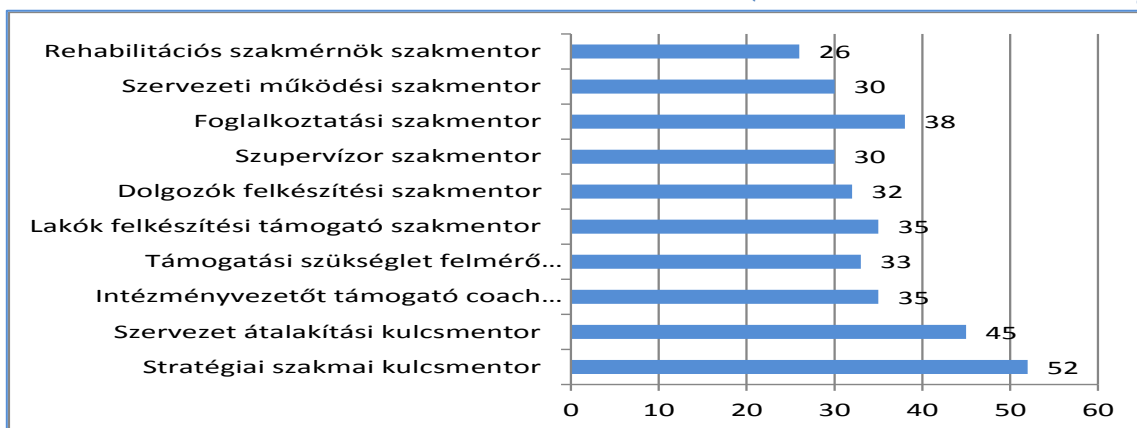
10. Mentori területek értékelése

A mentorokat és a partnereket arra kértük, hogy a különböző területeken működő mentorok tevékenységét megismerve **1-5 terjedő skálán** értékeljék, mennyire elégedettek a mentori teljesítményekkel. Erre a kérdőívet kitöltők csak részben vállalkoztak.

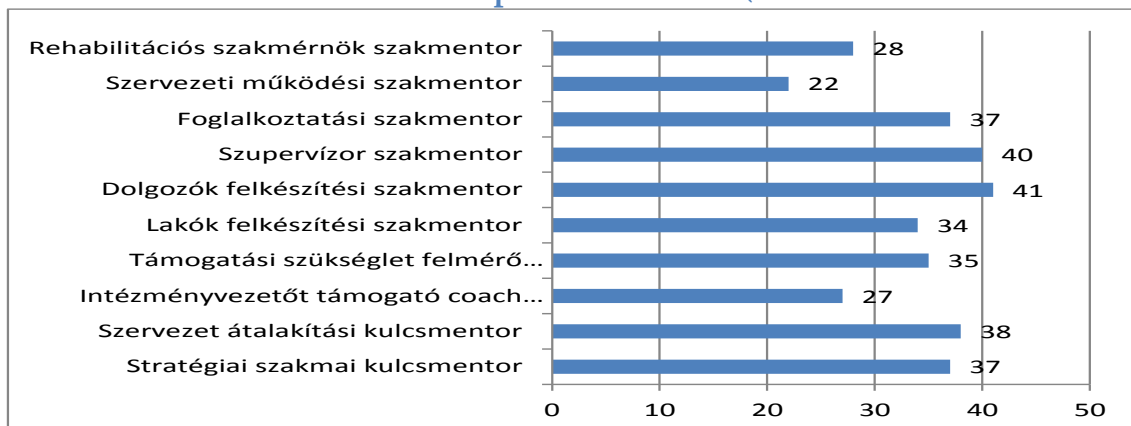
11.1. Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy a mentorterületekről hányan alkottak véleményt, amit úgy is értelmezhetünk, hogy az adott mentorterület mennyire vált ismertté a többi mentor és a partnerek számára. Ennek alapján mentori körben a legismertebbek a stratégia szakmai kulcsmentorok, majd a szervezet átalakítási kulcsmentorok, és legkevésbé ismertek a rehabilitációs szakméről szakmentorok.

Partneri körben legtöbbször a dolgozók felkészítési és a szupervízor szakmentorok munkájára láttak rá, legkevésbé pedig a szervezeti működési szakmentorokéra.

34. ábra: A mentorterületet értékelő mentorok száma (= a mentorterület ismertsége)



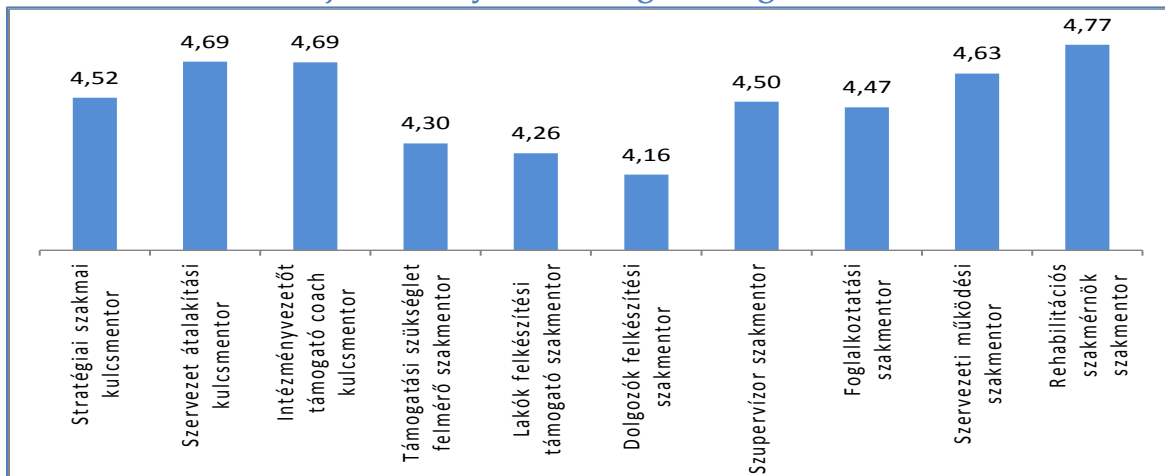
35. ábra: A mentorterületet értékelő partnerek száma (= a mentorterület ismertsége)



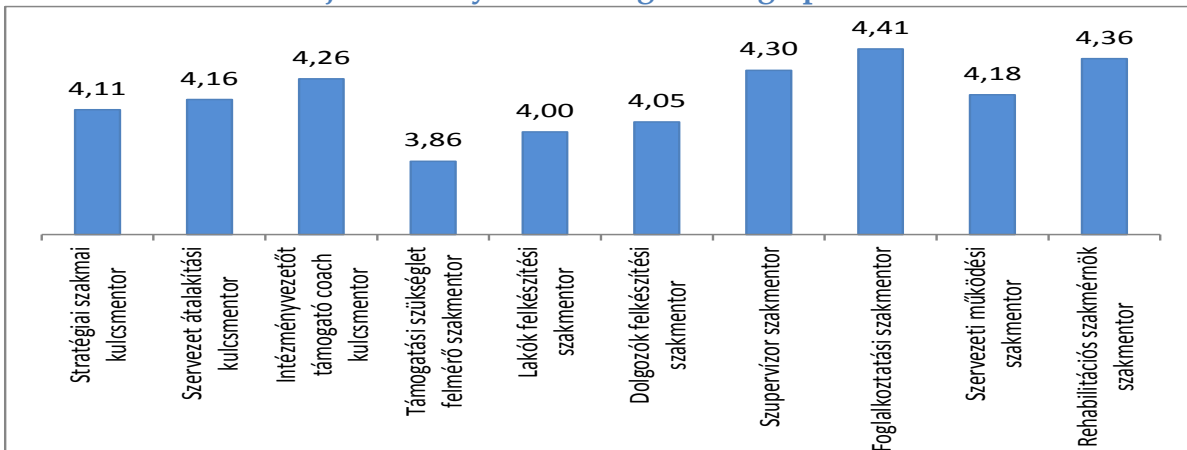
11.2. A mentorok összességében elégedettek egymás teljesítményével. A legnagyobb elégedettséget a rehabilitációs szakmérnök szakmentorok teljesítménye váltotta ki, átlagosan 4,77 pontra értékelték őket. Sorban a szervezet átalakítási és az intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok következnek, velük átlagosan 4,69 pontos az elégedettség. A többi területhez képest a dolgozók felkészítési szakmentorok teljesítményével való elégedettség volt a legalacsonyabb, de ők is átlagosan 4,16 pontot értek el.

Az intézményi partnerek körében az elégedettség kissé alacsonyabb. A legnagyobb elégedettséget a foglalkoztatási szakmentorok teljesítménye váltotta ki átlagosan 4,41 pontra értékelve őket, majd a rehabilitációs szakmérnök szakmentorok következnek 4,36 pontos elégedettséggel. Legkevésbé a támogatási szükségletfelmérő szakmentori teljesítménnyel voltak elégedettek a partnerek, átlagosan 3,85 pontot adtak számukra.

36. ábra: A mentori teljesítménnyel való elégedettség - mentorok



37. ábra: A mentori teljesítménnyel való elégedettség - partnerek



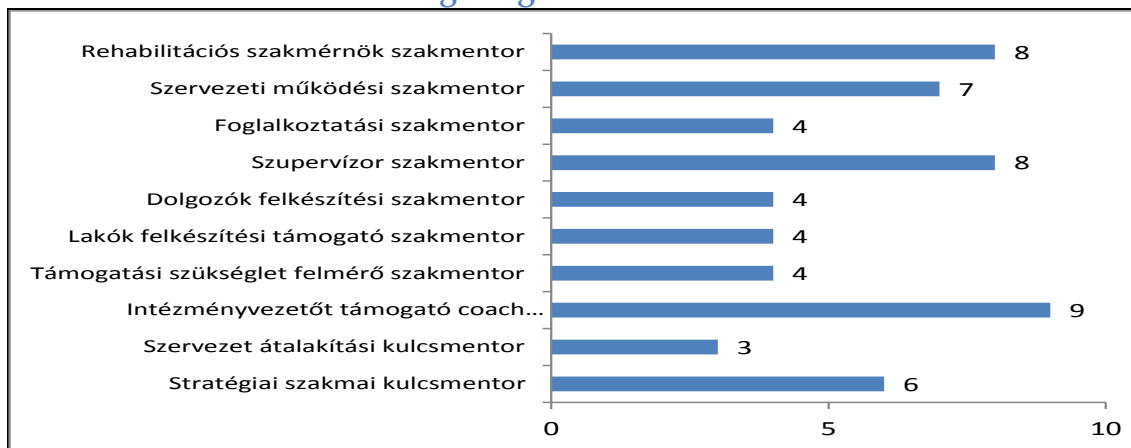
11.3. Megállapítható, hogy egyaránt **fontos az összes mentorterületet** a kiváltási projekt eredményes megvalósítása szempontjából. Ugyanakkor elég sokan nem tudták eldönteni az adott terület szükségességét.

A 66 fő válaszadó mentor közül legtöbben az intézményvezetőt támogató coach, a szupervízor, valamint a rehabilitációs szakmérnök szükségességével kapcsolatban nem tudtak állást foglalni.

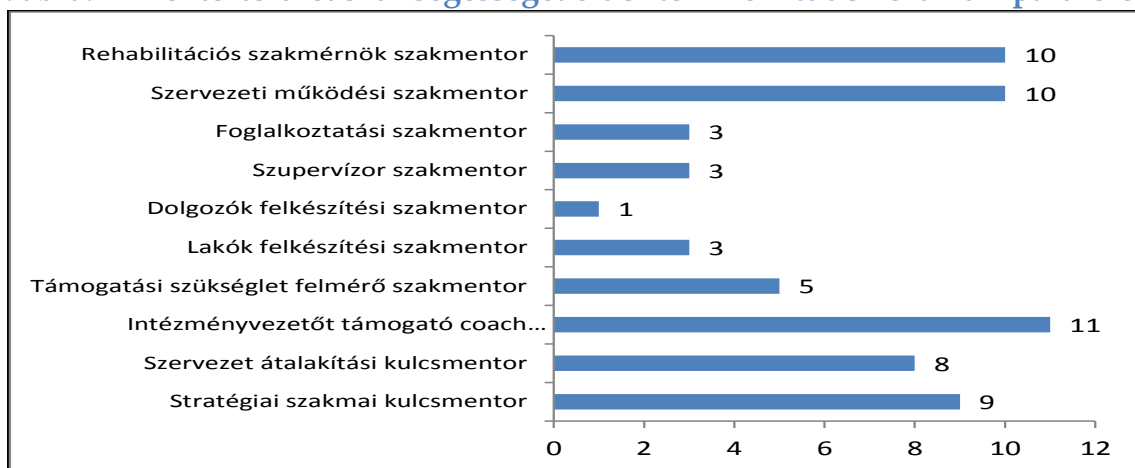
A 45 fő intézményi partner közül legtöbben szintén az intézményvezetőt támogató coach, valamint a rehabilitációs szakmérnök és szervezeti működési szakmentor szükségességével kapcsolatban nem tudtak véleményt alkotni. Meglehetősen magas a másik két kulcsmentor területtel kapcsolatos

bizonytalanság is, de azon partnerek között, akik beazonosították szerepüket, a kulcsmentorok szükségessége tekintetében nem volt bizonytalanság.

38. ábra: A mentorterület szükségességét eldönteni nem tudók száma – mentorok



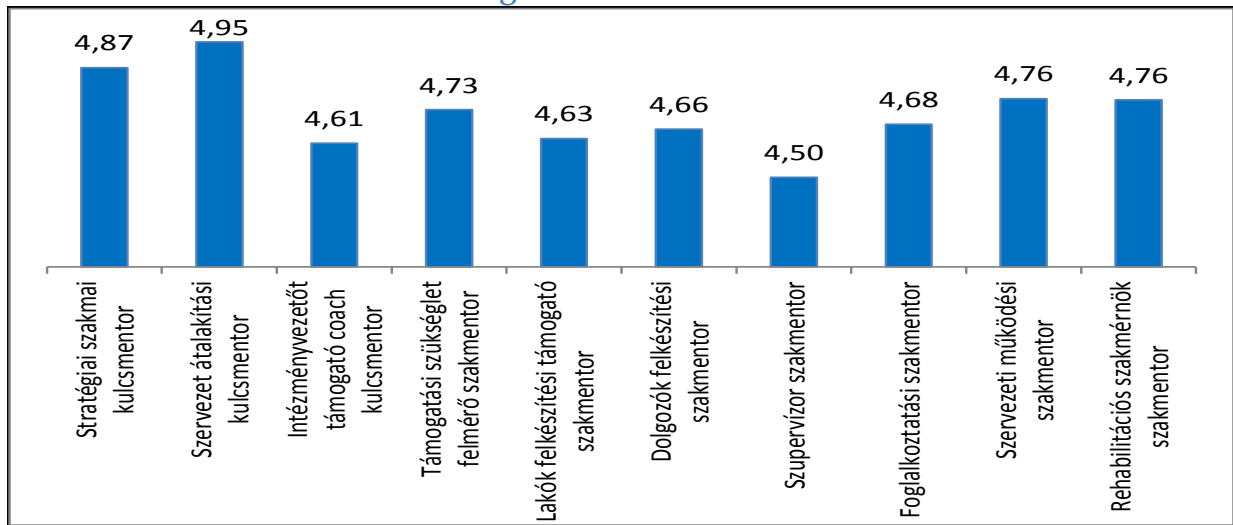
39. ábra: A mentorterület szükségességét eldönteni nem tudók száma – partnerek



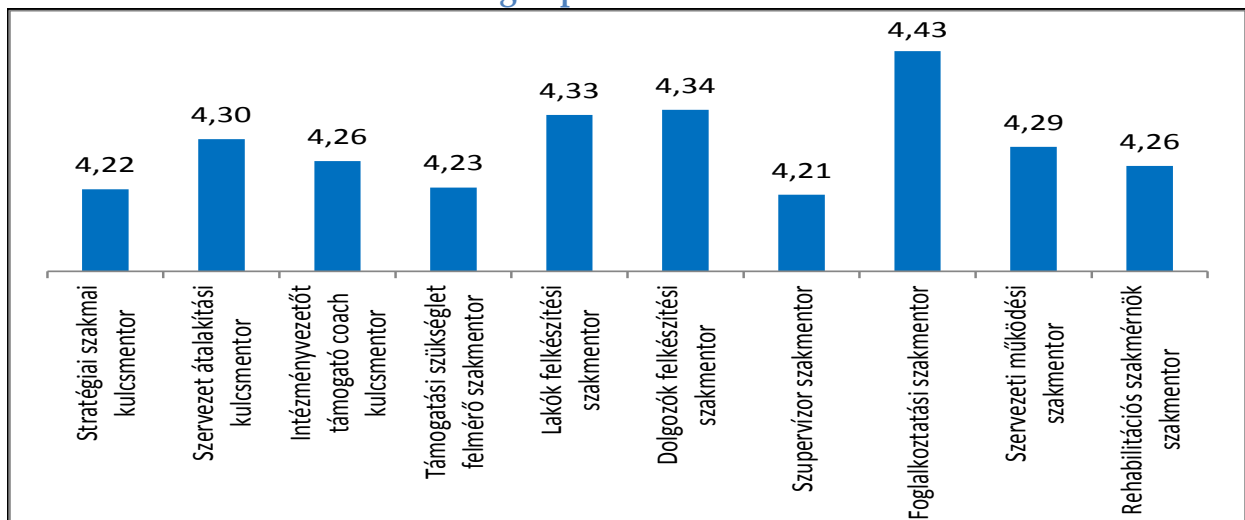
11.4. A mentorterület szükségességét véleményező mentorok a többi területhez képest fontosabbnak ítélik a szervezet átalakítási (4,95) és a stratégiai szakmai (4,87) kulcsmentorokat. A többi területhez képest kevésbé tartják szükségesnek a szupervízor (4,5), az intézményvezetőt támogató coach (4,61), és a lakók felkészítését támogató (4,63) mentori területet.

A mentorterület szükségességét véleményező intézményi partnerek a foglalkoztatási (4,43), a dolgozók (4,34) és a lakók (4,33) felkészítési mentorterületet tartják a legszükségesebbnek. A többi területhez képest kevésbé tartják szükségesnek a szupervízor (4,21) és a stratégiai szakmai kulcsmentor (4,22) területet.

40. ábra: A mentorterület fontossága - mentorok



41. ábra: A mentorterület fontossága - partnerek



11. Mentorcsoponton belüli kapcsolattartási formák

A mentorokkal szemben elvárás volt, hogy tevékenységüket tartalomban és időben összehangolják. Ennek érdekében az aktivitás érthetően e-mail-en volt a legnagyobb, de jelentős volt a közös mentorálási alkalmak száma is.

Közös mentorcsoport megbeszélésen többször is részt vettek, 11 fő mentor azonban csak egy alkalommal, 2 fő mentor pedig egyszer sem. Ilyen mentor akadt minden intézményi mentor teamben, de arányaiban gyakoribb jelenség volt a mérki csoportban, más csoportosításban pedig a szupervízori mentorterületen.

A mentorok $\frac{3}{4}$ -e egyéni konzultációt is szervezett egy másik mentorral, sokan több alkalommal is. Szintén gyakori jelenség volt, hogy közösen dolgoztak fel szakmai dokumentumokat, vagy készítettek javaslatot az intézmény számára.

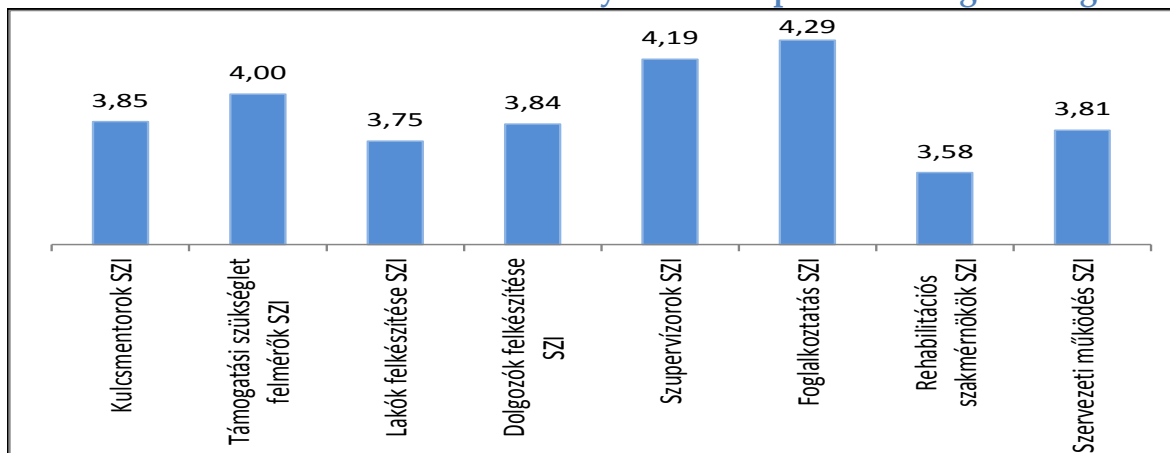
5. táblázat: Mentorok egymás közötti kapcsolattartási formáinak gyakorisága

Mentorcsoporton belüli kapcsolattartás formái	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem volt
e-mail-en	30	34	1	1
közös mentorálás az intézményben	21	27	9	9
telefonos egyeztetés	15	43	3	5
mentorcsoport megbeszélésén való részvétel	8	45	11	2
egyéni konzultáció	3	40	6	17
szakmai javaslat közös készítése az intézmény számára	7	23	20	16
dokumentumok közös feldolgozása	5	23	3	12
szakmai rendezvényen való közös részvétel		27	16	23
intézmény rendezvényén való közös részvétel		8	15	43

12.A mentorhálózat szakmai irányításával való elégedettség

A mentorok – 1-5-ig terjedő skálán – értékelték a program szakmai irányításával kapcsolatos elégedettségüket. Megállapítható, hogy saját teljesítményükhöz képest kevésbé voltak elégedettek a szakmai irányítással, mert a pontszámok 3,58 - 4,29 között alakultak.

42. ábra: A mentorterületek szakmai irányításával kapcsolatos elégedettség



Néhány mentori ajánlás a szakmai irányítók felé:

- A kiváltási folyamat szakmai koncepciója kezd eldoggmászni, ami egyre messzebb kerül a valóságtól. Sokkal rugalmasabb, életszerűbb megközelítésre lenne szükség.
- Sokkal több kívülről jövő (FSZK, EMMI, GYEMSZI, KézenFogva) szakmai segítségre van szükség. Az FSZK-nak szorosabb kapcsolatot kellene tartani a mentorokkal. A döntéshozói szinttel több egyeztetésre van szükség (pl. a foglalkoztatási szakmentorok találkozásakor az NRSZH részéről felmerült a felkérés lehetősége a foglalkoztatási folyamatok véleményezésére, módosítására).
- Az intézményi férőhely kiváltási folyamat és a külső támogatás nem fókuszálhat csak a lakhatási szolgáltatás megteremtésére. A szociális, gazdasági érdekeltségek megteremtése a fogadó közegben (elsősorban is munkahely és bevételtermelés!), a gazdasági és szociális inklúzió komplex segítése nélkül a kiváltás kudarcra van ítélve. E nélkül vagy kis intézményeket, vagy egy fenntarthatatlan rendszert hozunk létre. Ezért a leszűkítés nagyon veszélyes, különösen a centrumoktól távoli, szegény térségekben! A szabályozási és finanszírozási kérdésekben a válaszok hiánya hiteltelenné teszi a folyamatban résztvevő támogatókat!
- A feltárt hiányosságokat, ellentmondásokat, tapasztalatokat be kell építeni a jogi szabályozásba, a finanszírozás tervezésébe.
- Foglalkoztatás vonatkozásában a kiváltásban résztvevő intézmény és a területileg illetékes önkormányzat együttműködését kellene motiválni, a munkaerő-piaci szolgáltatások beindításával a településeken.
- Köszönöm az FSZK és KézenFogva munkatársainak munkáját, segítségét. Jó ezzel a csapattal együtt dolgozni, és ha "veszekszem" is néha csak azért, hogy a szekér jobban menjen.

- A folyamat rendkívül komplex - egy igen gyorsan változó feltételrendszer mellett. Ebben az irányítók és a résztvevők igen nagy rugalmasságot és toleranciát mutattak. Mindkettőt példaértékűnek tartom.

13.A mentorhálózat működésének javítására irányuló javaslatok

A mentorok véleményét összegezve a mentorálás működőképességét és eredményességét a következő változtatásokkal látják javíthatónak:

Az intézmény és mentorok közötti szerződéses kapcsolat jellegének erősítése:

- A mentori tevékenység ne váljon el az intézmény kiváltási folyamatától, az ottani kiváltási programhoz igazítva kell a mentorálási szerződéseket megkötni.
- Az intézmény és a fenntartó megrendelői szerepét erősíteni szükséges, be kell őket vonni a mentor team feladatainak meghatározásába.
- A mentorálási óraszámokat az intézmény szükségletei alapján kell megtervezni.
- Előre ne határozzák meg a kontakt és a nem kontaktóra megoszlását. A mentor az intézménnyel egyeztetve döntse el, hogy a feladat elvégzése során mennyi időt tölt az intézményben, és mennyi időt fordít egyéni háttérmunkára.
- A kontakt és nem kontaktórák előzetes meghatározása esetén a nem kontaktórák arányát növelni indokolt, mivel több munkatevékenység az intézményen kívül is elvégezhető, sok minden hatékonyan működhet e-mailen, telefonon. Így az intézmény sem terhelődik ok nélkül, és a mentorok utazásra fordítandó – de teljes körűen el nem számolható – ideje is mérséklődhet.
- Az intézmény választhassa ki, hagyja jóvá a mentorokat, mivel a műfaj sajátossága az elfogadottság, a kölcsönös bizalom – ha ez nincs meg, nem tud működni a mentorálás (pl. különösen igaz ez az intézményvezetőt támogató kulcsmentorra).
- A mentorok számára a háttér információkat biztosítani szükséges. Már a kezdetektől ismertté kell tenni előttük az intézmény elképzeléseit, terveit.
- Mentorálási lehetőséget a kiváltás befejező stádiumára is biztosítani szükséges.

Kisebbségi létszámú és átgondolt összetételű mentorcsoport kialakítása:

- A mentori létszámot csökkenteni célszerű. Területenként egy mentor is elegendő az intézményi teamben - kivéve a szupervízorokat. A szakmentorok a kulcsmentorokkal dolgozhatnak együtt, csak szükség esetén kell behívni további segítséget.
- A mentorterületek közötti feladatátfedéseket meg lehet és kell szüntetni. A lakók-, dolgozók képzési mentorainak és alkalmanként a foglalkoztatási

mentornak szorosan összekapcsolódik a tevékenysége, szükség van összehangolt munkájukra.

- A különböző mentori területek eltérő időszakban szükségesek a folyamat során, ezt figyelembe kell venni (pl. a lakók képzési mentoraira a kezdeti időszakban nem feltétlenül van szükség).
- A támogatási szükségletfelmérő mentorok helyét a mentor teamben át kell gondolni, mivel „félhatósági” feladatot látnak el, tevékenységüket a jogszabály kötelezően előírja. Belőlük nagyobb létszámra van szükség, de nem feltétlenül a mentor team részeként. vs. A támogatási szükségletfelmérőket "bent kell tartani" a teamben, és úgy kell meghatározni az óraszámukat, hogy a felmérések feldolgozását, összegzését is végezzék el, és az intézmény dolgozóival, lakók-, dolgozók- képzési továbbá a foglalkoztatási szakmentorral együttműködve segítség azok felhasználását.
- Gazdasági, jogi mentorálást nagyobb óraszámokban szükséges biztosítani, növelve a nem kontaktóraszámot is.
- Alacsony mentori óraszám nem tesz lehetővé valós munkát, minimum 80-100 mentoróra/év, havi szinten 2x8 mentoróra szükséges egy mentor esetében. Ennél kisebb időkeret ne kerüljön megállapításra, mert ez alatt gazdaságilag sem rentábilis a mentorálás (lásd utazási idő és költség, adminisztrálás, folyamatkíséresen, szakmentor csoportulésen, össz mentori programokon való részvételi kötelezettség).

Az intézményi mentor teamek működtetése, koordinálása:

- A mentori munka szervezéséhez, adott esetben ellenőrzéséhez a mentorcsoporton belül megfelelő kompetenciát kell kialakítani.
- A mentor csoport maga választhassa ki a koordináló személyt.
- A mentori kapacitás tényleges rendelkezésre állását a folyamat során ellenőrizni szükséges.
- A mentor team kapjon lehetőséget a közös értékek, szakmai alapok kidolgozására. Intézményi mentor team találkozókra szükség van, ahol egyeztetni lehet arról, hogy mik az egymással szembeni elvárások, ki mit csinál és hol tart a folyamat, hogyan halad a teljesítés. A mentorcsoport találkozóin való kötelező részvételt a mentorok érvényesíthessék, számolhassák el kontaktóraként.
- A tervezés-szervezés szempontjából hasznos, ha az intézménnyel egyeztetve a hét meghatározott napja vagy napjai ki vannak jelölve a mentorálás számára. Így mindenki számára tervezhetőbb a feladatvégzés, átláthatóbb a folyamat előrehaladása, és az egyéni munkát is jobban lehet időben tervezni.

- A mentorok adminisztrációs, és egyéb, nem az intézményi mentorálást szolgáló kötelezettségeit csökkenteni szükséges.

A mentorhálózat és a mentorok szakmaiságának fejlesztése:

- A szakmentorokat egyben kell tartani. A szűkebb mentorterületek számára tapasztalatcserét biztosító találkozókat, friss szakmai információkat, tudásfrissítő szakmai konzultációkat kell szervezni.
- A mentorok szakmai találkozóit tömbösítve célszerű megszervezni, mert számosan alkalmazottak (nem függetlenek), és/vagy vidékről járnak fel. Többször félnapokra nem szabad őket behívni, mert ez indokolatlan pazarlás az erőforrásokkal.
- A mentorok feltöltött anyagaiba korlátozás nélkül lehessen betekinteni, megismerhető legyen a többi intézményben végzett mentori munka is.
- Mentorok kiválasztásánál a kompetencia, tapasztalat meglétét alaposabban kellene vizsgálni.

53

Mentorálás kiterjesztése:

- A mentori munkát célszerű kiterjeszteni a pályázatok előkészítésének időszakára is. A pályázatról legalább a stratégiai szakmai és a szervezet átalakítási kulcsmentorokat be kellene vonni.
- A mentorálás a lakásokba való beköltözést követő időszakban is fontos lesz. Ekkor kell a lakókat az új helyzethez hozzászoktatni, az új eszközök és környezet megismerésére és használatára betanítani. Ebben az időben a munkatársaknak is fokozott támogatásra, tanulási helyzet biztosítására, több szakmai műhelymunkára, esetleg szupervízióra lesz szüksége.

Intézményi fogadókészség javítása:

- Az intézményvezetést nyitottabbá kell tenni a mentori tevékenység fogadására.
- A projekt feladatok ellátásához az intézményekben kapacitásbővítésre lenne szükség.

Az intézményi partnerek véleménye szerint a mentorálás eredményessége a következőképpen javítható.

Intézményi projektmegvalósítók javaslatai a mentorálás színvonalának javítására:

- A mentor órakeretének átstrukturálása, a mentorok számának ésszerű csökkentése, a mentortevékenység konkrét tartalommal történő megtöltése fontos.

- A mentorszolgáltatást igénybevevő intézmény dönthesse el, hogy a mentorálást a rendelkezésre álló órakereten belül milyen arányban, hány fővel és milyen mentori kompetenciák mentén kívánja igénybe venni.
- A projektmegvalósítás szakaszaihoz jobban illeszkedő, tematizált mentori beosztás szükséges.
- Nagyobb szervezettségre van szükség a mentorok között, alá-fölérendeltség kialakítása szükséges (irányítás). Havi rendszerességgel az összes mentor részvételével fenntartói egyeztetés is szükséges.
- A mentori tevékenységet időben jobban össze kell hangolni, hogy az intézményi dolgozók és az ellátottak ne érezzék úgy, hogy ez egy olyan kötelező feladat, ami a leterheltségüket növeli.
- A feladatokat konkrétan meg kell határozni, elő kell készíteni a megbeszéléseket.
- Megfelelőbb team munka, konkrét tájékoztatás és információk átadása tenné eredményesebbé a mentorálást.
- Gyakorlati tapasztalattal bíró mentorokra van szükség. A látszatmunkát ki kell küszöbölni (egy-két mentor esetén volt csak tapasztalható).
- Ne csak tőlünk várják a kérdéseket. A mentorok mutassák be, ismertessék a kiváltás kapcsán az intézményre váró feladatokat, előrelátva várható nehézségeket konkrét javaslatokkal segítsék a kiváltási folyamatot.
- A mentorok konkrétan fejezzék ki álláspontjukat, legyenek képesek párbeszédre, nagyobb mértékben hangolódjanak rá az intézményre, amely egyedi sajátosságokkal, problémákkal, lehetőségekkel rendelkezik.
- Információ csere lenne hasznos a többi pályázóval.

Melléklet:

Mentorok kérdőíve

Intézményi partnerek kérdőíve

14. Melléklet: Mentorok kérdőíve

1. **Mentorszerep:** Stratégiai szakmai kulcsmentor / Szervezet átalakítási kulcsmentor / Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor / Támogatási szükséglet felmérő szakmentor / Lakók felkészítését támogató szakmentor / Dolgozók felkészítési szakmentor / Szupervízor szakmentor / Foglalkoztatási szakmentor / Szervezeti működési szakmentor / Rehabilitációs szakmérnök szakmentor

2. Véleményed szerint, mennyire volt hasznos a mentori tevékenység a kiváltási projekt eddig megvalósult szakaszában? Kérjük, jelöld X-el.

	Egyáltalán nem volt hasznos	Inkább nem volt hasznos	Részben hasznos volt	Inkább hasznos volt	Nagyon hasznos volt
A kiváltásban résztvevő személyek számára					
A kiváltási program szempontjából					

3. Miért gondolod ezt? Kérjük, indokold néhány mondatban.

4. Miben látod saját mentori tevékenységed eredményét? Kérjük, említs néhány konkrétumot.

5. Milyen formában valósítottad meg a mentori tevékenységet az intézmény számára?

	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem fordult elő
csoportos konzultáción való részvétel				
egyéni konzultáció az intézményben				
egyéni konzultáció intézményen kívül				
e-mail-en való kapcsolattartás				
intézményi rendezvényen való részvétel				
telefonos egyeztetés				
dokumentumok feldolgozása				
intézményi munkatársakkal közösen szakmai rendezvényen való részvétel				

szakmai javaslat készítése az intézmény számára				
egyéb:				
egyéb:				

6. Milyen formában tartottad a kapcsolatot az intézményi mentorcsoport többi tagjával?

	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem fordult elő
mentorcsoport megbeszélésén való részvétel				
egyéni konzultáció				
e-mail-en való kapcsolattartás				
telefonos egyeztetés				
közös mentorálás az intézményben				
intézmény rendezvényén való közös részvétel				
dokumentumok közös feldolgozása				
szakmai rendezvényen való közös részvétel				
szakmai javaslat közös készítése az intézmény számára				
egyéb:				
egyéb:				

56

7. Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal a saját intézményi mentorcsoportod vonatkozásában? Kérjük, jelöld X-el.

		Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
1	Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata a kiváltási folyamatban						
2	A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak						
3	A mentorok gyakran kezdeményeztek						
4	A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek						
5	Megfelelő volt a mentorok által nyújtott						

		Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
	segítség						
6	A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre						
7	A mentori támogatás eredményesebbé tette a helyi vezetők munkáját						
8	A mentorok létszáma megfelelő volt						
9	A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak						
10	A mentorok és az intézményi kollégák szemlélete eltért egymástól						
11	A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak						
12	A mentorok összehangolták egymás között a tevékenységüket						
13	Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során						
14	A mentorok és az intézményi munkatársak együttműködése megfelelő volt						
15	A mentorok hatással bírtak a kiváltási folyamatra						

8. Mi volt számodra a legnehezebb a mentori tevékenység során? Mi hátráltatott, vagy akadályozott? Kérjük, nevezd meg a legfontosabb tényezőket.
9. Kérjük, értékeld 1-től 5-ig terjedő skálán, mennyire vagy elégedett az egyes mentorok, ill. mentorcsoportok teljesítményével a saját intézményi mentorcsoportod vonatkozásában. Kérlek, saját csoportodat is értékeld.
1= Egyáltalán nem, 5=Nagyon, ill. Nem tudod

	1	2	3	4	5	Nem tudod
Stratégiai szakmai kulcsmentor						
Szervezet átalakítási kulcsmentor						
Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor						
Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok						
Lakók felkészítési szakmentorok						
Dolgozók felkészítési szakmentorok						
Szupervízor szakmentorok						
Foglalkoztatási szakmentor						
Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok						
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor						

10. Szerinted mennyire fontos az adott mentorterület a kiváltási projekt eredményes megvalósítása szempontjából?

1= Egyáltalán nem, 5=Nagyon, ill. Nem tudod

	1	2	3	4	5	Nem tudod
Stratégiai szakmai kulcsmentor						
Szervezet átalakítási kulcsmentor						
Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor						
Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok						

Lakók felkészítési szakmentorok						
Dolgozók felkészítési szakmentorok						
Szupervízor szakmentorok						
Foglalkoztatási szakmentor						
Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok						
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor						

11. Szerinted mitől lehetne eredményesebb a mentori tevékenység a következő időszakban?

12. Kérjük, 1-től 5-ig terjedő skálán értékeld a program és a szakterületi munkacsoportok szakmai irányítása való elégedettségét.

1= Egyáltalán nem, 5= Nagyon, ill. Nem tudod

	1	2	3	4	5	Nem tudod
A mentorhálózat szakmai irányítása						
Kulcsmentorok						
Támogatási szükséglet felmérő						
Lakók felkészítése						
Dolgozók felkészítése						
Szupervízor						
Foglalkoztatási						
Rehabilitációs szakmérnök						
Szervezeti működési						

13. Használtál-e, kidolgoztál-e olyan tanácsadási eszközt, módszert, kérdéslístát, tesztet, valamilyen technikát, gyakorlatot, programtervet, tematikát, stb. amelyet hasznosnak tartasz, és ajánlani tudod mások számára is. Ha van ilyen, kérlek nevezd meg, és ha

másokkal is megosztható, légy szíves küldd meg a leírását Mata-Szrena Renáta email címére (szrena.renata@fszk.hu). Köszönjük szépen.

14. Egyéb megjegyzés, ajánlás:

15. Melléklet: Intézményi partnerek kérdőíve

60

1. **Munkakör vagy projekt szerepkör:** fenntartó képviselője / intézményvezető / szakmai vezető/ projektmenedzser / mentálhigiénés vezető / vezető ápoló

2. **Véleménye szerint összességében mennyire volt hasznos a mentori tevékenység a kiváltási projekt eddig megvalósult szakaszában? Kérjük, jelölje X-el.**

	Egyáltalán nem volt hasznos	Inkább nem volt hasznos	Részen hasznos volt	Inkább hasznos volt	Nagyon hasznos volt
Az intézmény számára					
Ön számára					

3. **Miért gondolja ezt? Kérjük, indokolja néhány mondatban.**

4. **Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Kérjük, jelölje X-el.**

		Egyáltalán nem	Inkább nem	Részen igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
1	Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata a kiváltási folyamatban						
2	A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak						
3	A mentorok gyakran kezdeményeztek						
4	A mentorok hasznos szakmai anyagokkal segítettek						
5	Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség						
6	A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre						

		Egyáltalán nem	Inkább nem	Részben igen	Inkább igen	Teljes mértékben	Nem tudom
7	A mentori támogatás eredményesebbé tette a munkámat						
8	A mentorok létszáma megfelelő volt						
9	A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak						
10	A mentorok és az intézményi kollégák szemlélete eltért egymástól						
11	A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak						
12	A mentorok összehangolták egymás között a tevékenységüket						
13	Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során						
14	A mentorok és az intézményi munkatársak együttműködése megfelelő volt						
15	A mentorok hatással bírtak a kiváltási folyamatra						

5. Milyen konkrét feladattal, problémával, kéréssel fordult a mentorok felé? Kérjük, említsen néhányat. – opcionális
6. Volt-e olyan feladat, vagy probléma, amiben segítségét kért a mentoroktól, de nem kapta meg? Ha igen, mi volt az? – opcionális
7. Kérjük, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy mennyire elégedett az egyes mentorok, ill. mentorcsoportok tevékenységével
1= Egyáltalán nem, 5=Nagyon, ill. Nem tudja

Mentorok	1	2	3	4	5	Nem tudja
Stratégiai szakmai kulcsmentor						

Mentorok	1	2	3	4	5	Nem tudja
Szervezet átalakítási kulcsmentor						
Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor						
Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok						
Lakók felkészítési szakmentorok						
Dolgozók felkészítési szakmentorok						
Szupervízor szakmentorok						
Foglalkoztatási szakmentor						
Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok						
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor						

62

8. Ön szerint mennyire fontos az adott mentorterület a kiváltási projekt eredményes megvalósítása szempontjából?

1= Egyáltalán nem, 5=Nagyon, ill. Nem tudja

Mentorok	1	2	3	4	5	Nem tudja
Stratégiai szakmai kulcsmentor						
Szervezet átalakítási kulcsmentor						
Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor						
Támogatási szükséglet felmérő szakmentorok						
Lakók felkészítési szakmentorok						

Mentorok	1	2	3	4	5	Nem tudja
Dolgozók felkészítési szakmentorok						
Szupervízor szakmentorok						
Foglalkoztatási szakmentor						
Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok						
Rehabilitációs szakmérnök szakmentor						

9. Ön szerint milyen körülmények csökkentették a mentori munka eredményességét az eddigi szakaszban? – opcionális
10. Ön szerint mitől lehetne eredményesebb a mentori tevékenység a következő időszakban? – opcionális
11. Egyéb megjegyzés, ajánlás: – opcionális