

| A személyzet menedzselése

Ötletek, elképzelések, tervek, koncepciók kavarnak ma a büntetésvégrehajtás szakembereinek fejében. Van, aki kötelességből – valamely bizottság kijelölt tagjaként – töpreng a jövő megoldásain, van, aki megrendelés nélkül teszi ugyanezt, és gondolatait legfeljebb szűk, munkatársi körben önti szavakba. A társadalmi változások szele a börtönügy egyébként sem nyugodt vizeit meg lehetőségen mozgásba hozta, külföldön és hazánkban egyaránt.

Napjainkban talán a bizonytalanság az illetén gondolkodás legfőbb jellemzője. Szilárd támpontot csupán börtönügyünk története nyújt, mely kimevített néhány biztosnak tűnő nyomvonalat a hazai bv. fejlődésében. Ezt úgy tűnik, követnünk tanácsos. A legfontosabb pl. a börtönök külső és belső biztonságának megőrzése. Ez minimális elvárás bármely börtönrendszerrel szemben. Nálunk ezt a korántsem csekély feladatot fegyveres státuszok leépítésével, ún. demilitarizálással kellene megoldani. Emberi erő helyett tehát gép-erővel. Kamerák, infraérzékelők, komputeres adatkiértékelés... és hozzáértő szakemberek, akik valóban hatékonyan tudják alkalmazni ezeket a technikákat. Ám mindezt miből, mikor?

Biztosnak látszik az is, hogy egy demokratikus (remélhetőleg tehát humánus) ország nem mond le a bűncselekményt elkövető állampolgáráról sem, nem közösi ki azt véglegesen, nem teszi fizikailag és szellemileg tönkre. Ellenkezőleg, igyekszik úgy büntetni, hogy az elítélt megérezze a szankció mögötti segítő szándékot, hogy meglássa a társadalomba visszavezető nem túl széles utat.

Nem véletlen, hogy a fejlett európai országok a szabadságvesztés-büntetést szükséges rossznak tekintik. Bár elismerik, hogy egyes esetekben elkerülhetetlen, ám ezen esetek körét igen szűkre vonják, és a bebörtönzés időtartamát nagyon lecsökkentik, miközben az intézeti körülményeket erősen a szabad élet viszonyai felé tolják. Ezt a társadalomba visszavezető szándékot, a reszocializálást mi is változatlanul valljuk, és reméljük, a jövőben is vallhatjuk.

Ami erőteljes fejlesztésre szorul, az a reszocializációs eljárás differenciálása. A bűnelkövető emberek, tettük alapján, jogi szempontból kerülhetnek hasonló kategóriába, ugyanakkor a reszocializálás már nem bűnelkövetői vonásukat, hanem általános emberi értékeiket (vágyaikat, félelmeiket, gondolataikat, érzelmeiket) emeli az érdeklődés középpontjába, és igyekszik megfeleltetni – ha szükséges, a nevelés segítségével – a személyes környezettel. Kétségtelen, hogy sokaknál kimutatható valamilyen személyiségzavar, mely felvillant bizonyos csoportosítási lehetőségeket, mégis, az egyéniesítés, az emberhez fordulás a legfőbb alapelv.

Tehát először minél alaposabban meg kell ismerni az elítéltet, azután a leghasznosabbnak ígérkező intézeti milióbe kell helyezni. Ha nagy az emberi minőségek közti különbség, akkor széles skálán kell kialakítani a bv. intézeteit. Nyilván kell majd olyan intézet, amely tökéletes biztonsággal képes elsi-

getelni a szabad társadalomtól a sokszorososan visszaeső, a döntően bűnözésből élő, változni nem akaró, agresszív dühvel jellemezhető embereket. Körükben a reszocializációs feladat egészen mást jelent, mint az elsőbűntényeseknél. Kilátástalansága miatt pl. a személyiség nevelése szóba sem kerül. A skála másik végén elképzelhető olyan intézet, ahol az elítélt csak a hétvégeit tölti, például intenzív személyiségfejlesztő gyakorlatokkal, egyébként pedig fizikailag is a szabad élet körülményei közt telik le a büntetése.

Világos, hogy az ilyen, a maihoz képest valóságos különbségtevés elméleti megalapozást, szervezeti átalakítást. az ellátás javítását, általános humanizálását, az emberi jogok messzemenő érvényesítését, és ki tudja még, mennyi mindent igényel az intézetek között. Nincs mód tovább elemezni a helyzetet. Talán ennyiből is kiderül, hogy egy tényleg megújuló büntetésvégrehajtás jövőjéről van szó. A bizonytalanságot nem az elképzelések sokfélesége, a lehetőségek számbavétele, a külföldi leírások és példák vonzereje okozza, hanem itt is, mint a társadalom egészében, az alakuló közösségek magatartása. Túlságosan hozzászoktunk a felülről kapott utasításokhoz és azok végrehajtásához. Ha megújul a büntetésvégrehajtás, az jobbára csak „papíron” (kívánság szinten, jogszabályokban deklarálva) valósul meg – kreativitás nélkül – mint nemegyszer a múltban.

Most nézzük a személyiséget a másik oldalról! Fontos a szubjektív oldal, az emberi tényező? Van elképzelés a bv-dolgozókkal kapcsolatban? Hadd idézzem Korte van Hermel urat, Hollandia igazságügy-miniszterét, aki 1988-ban az Európa Tanács védnöksége alatt rendezett szemináriumról (melyen a börtön-személyzet kiképzésének helyzetét tárgyalták) a következőket írta: „továbbra is meg kell őriznünk azt a magas színvonalat, amelynek a börtön-személyzet köteles eleget tenni. Ezért elsődleges prioritást kell biztosítani a börtön-személyzetre vonatkozó Európai Börtön-szabályok betartásának”.

Peter Näckä, a svéd Országos Börtön (valamint a próbaidős elítéltek igazgatóságának) vezetője pedig ugyanebben a kiadványban olyan szervezetnek fogja fel a büntetésvégrehajtást, amelynek legfőbb erőforrása a személyzete. Hamarosan hazánkat is felveszik az Európa Tanácsba. Ezzel párhuzamosan a testület minden döntése kötelező érvényűvé válik számunkra is. Itt van mindjárt a legalapvetőbb börtönügyi dokumentum, mely a foglyokkal való bánásmódot taglalja és az Európai Börtön-szabályok címet viseli. Ez egyébként az ENSZ minimum irányelvek átdolgozott változata, amit 1987-ben elfogadott az Európa Tanács.

A szabályzat a III. rész 51-től 63-ig tartó pontjaiban foglalkozik részletesen a személyzettel. Néhány kiragadott, ám jellemző példával szeretném érzékelteni az elvárt színvonalat. Már a bevezetésben ezt olvashatjuk: „erősíteni kell a börtön-személyzet szakmai attitűdjét, ... olyan feltételeket kell teremteni, amelyek között a bv-dolgozók képesek teljesítményüket általában a társadalom, illetve a gondjaikra bízott foglyok hasznára javítani”.

Később az 52. pont szerint „A börtön személyi állományát képzéssel, konzultációkkal és pozitív irányítási stílus alkalmazásával folyamatosan magasabb szintre kell fejleszteni, hogy hatékonyabban tudjon tevékenykedni, hogy kötelezettségeit nyíltan vállalja, hogy eleget tudjon tenni a humán elvárásainak”. Az 53. pont alapján fontos feladat a közvélemény folyamatos tájékoztatása a börtönrendszer szerepéről, a személyzet munkájáról, illetve ezek társadalmi hasznosságáról.

A börtönigazgatásnak, szögezi le az 54/1-es pont, gondoskodnia kell az alkalmazottak körültekintő kiválasztásáról. Mind a felvételnél, mind a későbbi

kinevezéskor tekintetbe kell venni az alkalmazott feddhetetlenségét, emberségességét, szakmai tudását és nem utolsósorban személyes alkalmasságát az adott munkára. Az alkalmazottakat, olvashatjuk az 54/2-es pontban, azonos szempontok alapján kell kinevezni, státusba helyezni. Fontos a megfelelő életvitel, a jó fizikai és szellemi állapot, a feladathoz mért iskolai végzettség. Célszerű, ha a fizetés az intézethez vonzza, illetve az intézménynél tartja a feladatra alkalmas férfiakat és nőket.

További szabályok írják elő a posztgraduális képzésen való részvételt, a személyes példamutatást, a kellő számú szakember (lásd elmeorvos, pszichológus, tanár, testnevelő stb.) foglalkoztatását, a szolgálati ágak együttműködésének erősítését, valamint más politikus megoldásokat. Így pl. a nők bátrabb alkalmazását a börtönökben, illetve a fegyverhasználat lehetőség szerinti kerülését.

Meg kell említenünk a személyzettel kapcsolatban egy másik dokumentumot is, jelesül a „Büntetőeljárás hivatalos személyeinek magatartási kódex”-ét, melyet az ENSZ 1979-ben elfogadott. Ennek aktualitását az is bizonyítja, hogy az ENSZ 7. bűnmegelőzési kongresszusáról kiadott dokumentum is kénytelen érinteni előírásait, kénytelen felhívni a figyelmet azok hatékonyabb betartására. A kódex nyolc cikkelyben és a hozzájuk fűzött magyarázatban szól a személyi állomány viselkedésének alappilléreiről; így az emberi jogok tiszteletben tartásáról, az erőszak kerüléséről, a titoktartásról és a személyes információk bizalmas kezeléséről. Ezzel párhuzamosan megemlíti a kegyetlen bánásmód elutasítását, a foglyok egészségének védelmét, a korrupció elleni küzdelmet és a törvényességet.

Kell értelmezni ezeket az elvárásokat? Nemigen. Áthatják őket olyan kulcsfogalmak, mint a magas szakmai színvonal, a képzettség, a hozzáértés, az emberség, a fizikai és szellemi egészség, ugyanakkor előnyös munkakörülményeket, vonzó fizetést, pozitív vezetői irányvonalat, a társadalmi presztízs fokozását igénylik az intézménytől. A magas szintű intézményi produktum és a színvonalas szakembergárda csak úgy, e kettős elvárásban találhat egymásra. A személyzetnél maradvá két fő törekvés, két fontos teendő emelkedik ki: a merités, a kiválasztás, valamint a bv-munkára való felkészítés.

Az Európa Tanács által rendezett szemináriumról készült kiadványban a holland Fred Hoogenbaum a kiválasztás kérdésével foglalkozva megállapítja: nem azért választják Hollandiában a börtönbeli munkát, mert az előnyös a többi szakmához képest, hanem ellenkezőleg: szinte csak a legvégső esetben választják az emberek. Nem vonzza őket a munka jellege, csupán nincs más választásuk. A börtöntisztviselői foglalkozás egy csapdához hasonlít: ha az ember beleesett, beleszorult, utána már nemigen tud másutt munkát találni.

A merités nálunk sem történik nagyobb választékból, mint náluk. A Rendőrtiszt Főiskola bv-tanszékén folyó – a személyi állomány alkalmasságát és beválasztás célzó – vizsgálatok előzetes eredményei szerint a testülethez jelentkezők döntő többsége jobb elhelyezkedési lehetőség híján, az átlagosnál rövid távon valamivel előnyösebb anyagi feltételek miatt, esetleg lakáshoz jutás reményében, néha családi minta nyomán kéri hozzánk a felvételét. A jelentkezők zömének nincs elképzelése a büntetvégrehajtási munkáról, a vállalandó kötelezettségekről.

Nyugodjunk bele a jelenlegi állapotokba, hiszen a nálunk jóval gazdagabb országok szakemberei is panaszkodnak: alig van kiből választani? Nyugodjunk bele, hogy a kiválasztás, az elvárt szempontok szigorú érvényesítése, a személyi-

ségvizsgálat elvégzése, ma eleve illúzió? Az. Ám ennek ellenére az említett országok külön kiképző testületekkel rendelkeznek, ahol differenciált oktatásban, képzésben, valamint továbbképzésben részesülnek a büntetésvégrehajtás dolgozói, az egyszerű adminisztrátor éppúgy, mint a börtönigazgató. Mindenki azt kapja, amire szüksége van. A franciáknál pl. a börtönigazgató leendő helyettese érdekes tanulmányi kötelezettségeknek tesz eleget. Egy évig diákként, majd egy évig gyakornokként kell tevékenykednie rendőrségnél, kórháznál, próbaidős bizottságnál stb., végül a tanfolyam befejezésekképp disszertációt kell írnia.

A külföldi példák ismeretében talán nem szerénytelenség kijelenteni, hogy a hazai büntetésvégrehajtás alap-, közép- és felsőfokú képzése kiállja az összehasonlítás próbáját. Most készül az új tanrend a Rendőrtiszti Főiskolán. Ez az 1990–1991-es tanévtől kezdve jóval több óraszámot ír elő a szakmai tárgyak elméleti megalapozására és a gyakorlati ismeretek átadására a nappali tagozaton.

A már említett bevalási vizsgálat keretében azt is megnéztük, mik a testülettől való elszakadás fő okai, azt is megfigyeltük, hogy a saját magunk által képzettek, illetve a diplomával felvettek távozási aránya nagyobb-e. Megállapítottuk, hogy az eleve diplomások többsége elégedetlen. Hiányzik nekik a szakmai környezet, bántja őket a szellemi fejlődés kilátástalansága, rosszul türik az autodidaktikus szervezeten, csábítja őket a polgári életben megnövekedett kereseti lehetőség, és így tovább. Nem véletlen, hogy a pszichológusoknak közel 50%-a elhagyta, 1974 és 1984 között, a büntetésvégrehajtást.

Stabil középvezetői és szakemberi magnak az a néhány alkalmazott számít, aki a Rendőrtiszti Főiskola nappali vagy levelező tagozatán, esetleg a Juhász Gyula tanárképző főiskolán 1972-től napjainkig végzett. Ők karriernek érzik megszerzett diplomájukat, ismereteiket könnyen alkalmazzák a gyakorlatban, megszokták, megbecsülik munkájukat, eredményesnek találják azt. Elképzelhető, hogy előzetes válogatással, jobb képességű emberek felvételével ezen főiskolák végzettjei még a jelenleginél is hatékonyabb tevékenységet fejtenének ki.

A kiválasztás és a felkészítés gondolatát a jövőbe helyezve megkísérlem egy lehetséges személyzet-menedzselési eljárás felvázolását. Mire számíthatunk? Melyek azok a tényezők, amelyek a jövőben sem változnak? Nem szűnnek meg a büntetésvégrehajtás belső ellentmondásai, társadalmi szerepe továbbra is alapvetően a büntetés (az izoláció, a bűncselekmény elkövetésétől való visszatartás) marad, megítélésének szélsőséges jellege nem fog megváltozni (egyesek síralomháznak, mások szanatóriumnak nevezik majd a későbbiekben is), és a bv-szakma vonzereje se nő.

Emiatt a merítési, kiválasztási lehetőségek nem javulnak, legalábbis a közeljövőben nem. De itt sok a kérdőjel, a „ha”, a „talán”. Nem tudjuk, milyen mértékűvé duzzad a munkanélküliség, mely rétegek csúsznak bele, mikor válik egyszer csak (igaz, kizárólag a megélhetés forrásaként) vonzó munkahellyé a büntetésvégrehajtás. Sokkal dinamikusabban változhatnak a dolgok, ha mi gazdálkodunk azzal, ami rajtunk múlik. Ha már nincs módunk megszűnni a felvetteket, legalább támogassuk a munka során feltűnő tehetséges fiatalok kibontakozását azzal, hogy fontosabbnak tartjuk a szakmai tudást, a megbízható és pontos munkát, az újító kedvet a közelmúlt bizonytalan kritériumainál, a politikai megbízhatóságnál és a vezetői készségnél.

Ezek a változások természetesen a vezetési, irányítási stílus erőteljes demokratizálását igénylik. Minek következtében felfrissülne az intézmény légköre, megepezdülne a kommunikáció, megnőne az alkalmazottak önbecsülése, javulna a munkahelyi közérzet. A felvételi rendszert talán a pályázatok rend-

szeresebb kiírásával, a tájékoztató jellegű szóróanyagok (melyek pontosan felsorolják a járandóságokat) megfelelő helyen való terjesztésével, a tömegkommunikációs eszközök illetlen felhasználásával is hatékonyabbá lehetne tenni

Természetesen az igazi csáberő a vonzó fizetések és a szakmailag igényes munkakörök kialakítása lenne. Távolilag elképzelhető a személyes alkalmaság folyamatos vizsgálata is, hiszen közismert: az autokratia rendszerek erősen érdekli a személyiségzavarral küzdők egy részét, akik belső kiegyensúlyozatlanságukból fakadó szorongásaikat és önértékelési hibáikat – a hatalmi pozíció leple alatt – agresszióval kompenzálják. A felvetteket menedzselni kell! A fogalmat a szokásosnál tágabban értelmezzük: nemcsak ügyintézés, szervezést, irányítást értünk rajta, hanem támogatást, pártfogást, segítő útmutatást is.

Kivételesen minden újonnan felvett alkalmazottnak tudnia kell, mit várnak el tőle, mik a feladatai és kötelességei, milyen jogai vannak, és főleg: mi a perspektívája. Előrehaladása érdekében milyen iskolába kell járnia, mikor kezdhet neki a tanuláshoz, ki segíti az intézetnél a felkészülésben stb. Tudnia kell, ha alkalmasnak találják teljesítménye és emberi kvalitásai alapján arra, hogy vezető legyen, akkor biztosítani kell felkészülését e feladatra. Az ilyen irányú továbbképzéseket testreszabottan és a leendő beosztáshoz igazítottan kell megtervezni. A lebonyolítás maga történhet csoportosan, de egyéni tanulmányi terv alapján is. A menedzselés lényege: az arccal, névvel, egyéni problémákkal rendelkező emberek sorsának optimális alakítása. Már ma is akad erre néhány pozitív példa.

A személyzettel, a „stábbal” jól kell bánni, már a negatív társadalmi megítélés miatt is. A hozzánk forduló többsége elítéléssel érkezik. A börtönről film- és olvasmányélményeik alapján eleve feltételezik a durvaságot, vagy megfordítva az ovo lélekre ható terápiát tesznek fel. Egyeseket vonz a fegyveres státusz, másokat taszít, egyesek elhivatottságból jönnek, másokat valamilyen szükséghelyzet sodor felénk. Mindenesetre ennyi eltérő elvárás nem realizálódhat egyszerre. Emiatt sokan érzékennyé, csalódottá válnak. Az oktatás, a képzés, a személyes támogatás, egyáltalán a hozzájuk fordulás ilyen körülmények között nagyon fontos, kell hogy érezzék: bíznak bennük, számítanak rájuk. Ez is a menedzselés körébe tartozik.

Tehát arccal az ember felé! Becsüljük meg azokat, akik a büntetésvégrehajtáshoz jönnek, érjük el, hogy utólag sikeresnek érezzék választásukat, tegyük meg mindent általános kultúrájuk, szakmai képzettségük emelése érdekében. A bv-rendszer jogi, szervezeti, ellátásbéli és módszertani koncepciócsoportjának összeállításakor ne feledkezzünk meg a megvalósítással küszködő, töprengő, verejtékező, bizakodó és hitetlenkedő emberről. (Nyugodtan ide érthetjük az elítélteket is, bár ez a cikk most a személyzettel foglalkozott.)

A bv-testületből sokan törik a fejüket, hogy miképp biztosítsák a bv-dolgozók munkahelyét, szakmai fejlődését, jövőjét, hogy a büntetésvégrehajtás intézménye megújulva egyre hatékonyabban vegyen részt a bűnözés elleni küzdelemben. Ez az írás tele van feltételes megfogalmazással, de egy dologban szilárdan hisz: az itt dolgozó emberek gondjainak feltérképezése, majd megoldása nélkül – az általunk menedzselésnek nevezett tevékenység halmaza megvalósítása nélkül – a legkitűnőbb bv-koncepció, a legmodernebb gyakorlat is kudarca van ítéelve.

Dr. Csetneky László