

Minőségbiztosítás

Nem csodaszer, de számtalan félreértést tisztáz

A minőségbiztosítás az iparban, a felsőoktatásban és szakképzésben már hosszabb ideje, a közoktatásban pedig újabban divatjelenség, illetve kikerülhetetlen kihívás. Minden szervezett, irányított, intézményesített tevékenységnek szükséges eleme a minőségbiztosítási rendszer kiépítése, működtetése. A büntetés-végrehajtás és a minőségbiztosítás ma még bizarr képzettársításként hat. A büntetés-végrehajtás minőségbiztosítása azonban napirenden lévő kérdés, még akkor is, ha a fogalom ebben a formában nem manifesztálódott. A kérdés aktuális, ha jelentős beruházás, bővítés, fejlesztés lehetősége vagy kényszere előtt áll az intézmény, s akkor is, ha pénzügyi, gazdasági mélyrepülés következtében leépülésre, leépítésre, vegetálásra kényszerül egy szervezet. A minőségbiztosításról a hazai irodalomban alig jelent meg publikáció. A nemzetközi szakirodalom sem bővelkedik monográfiákban, a néhány tucat könyv jórészt a felsőoktatási, szakképzési minőségbiztosítással foglalkozik.

Eredményesség, teljesítmény, színvonal

Kevesen értették a kijelentés horderejét, amikor 1983-ban a nevelésfejlesztési koncepció kidolgozásakor egy vezetői értekezleten elhangzott: „*A magyar büntetés-végrehajtás politikai erőszakszervezetből profi szakmai szervezetté alakult*”. Ennek az átalakulásnak a folyamata nehéz, kudarcokkal, félreértésekkel teli időszak volt, és sokan úgy gondolhatták, a koncepció elfogadásával az állításban foglalt tény megváltoztathatatlan, visszavonhatatlan.

Arról volt szó ugyanis, hogy alapos kutatómunkával, tudományos igényességgel tárta fel a büntetés-végrehajtás szakmai állománya a vele szemben megfogalmazható társadalmi, szakmai igényeket. Úttörő módon szakítottak a politikai kívánalmak figyelembevételével, s pusztán szakmai kérdésekre kerestek tudományosan megalapozott válaszokat.

Az alapkérdés, a fejlesztés meghatározható főbb irányain túl a gazdaságosság, az eredményesség javításának mikéntje volt. Nem szűk, rövidtávú és csak pénzügyi szempontokat szem előtt tartó program kidolgozására törekedtek, hanem a hosszú távú fejlesztés irányait fogalmazták meg a hazai lehetőségek és a nemzetközi fejlődési trend figyelembevételével. A vizsgálódás központi kérdései az „eredményesség”, „hatékonyság”, „színvonal” voltak.

A tevékenység objektív megítélhetősége, mérhetősége, értékelhetősége mindig foglalkoztatja az adott tevékenységben résztvevőket. Különösen akkor, ha bonyolult társadalmi feladatokat vállaló és jelentős közösségi kiadásokkal járó rendszer működésének minőségi megítéléséről van szó. Eredményességről, hatékonyságról, színvonalról korábban is beszéltünk, s minőségről is, csak egyéni értelmezésben.

Eredményesnek olyan folyamatot neveznek, melynek során a tevékenység, a folyamat résztvevői megfelelnek az előre megadott kívánalmaknak. Eredményes például az az őrzési rendszer és gyakorlat, mely megakadályozza a fogvatartottak számára az intézet illegális elhagyását vagy a működést zavaró esemény kialakulását.

A *színvonal* mindig egy adott rendszer igényeinek történő megfelelést jelölt. Mindig voltak például kiváltságos helyzetben lévő nevelők, akik jó eredményeket értek el munkájukban. A hozzájuk tartozó fogvatartottak jó iskolai eredményeket produkáltak, szakképzésben vettek részt, s egyéb mutatóik is kedvezőbbek voltak, mint az átlag. Kiemelkedő teljesítményük azonban inkább a kiválasztás, a nevelési csoportba válogatás következménye, s nem az ott folyó nevelői tevékenység eredménye volt (ami azonban nem zárta ki az igényes pedagógiai munkát!).

A *hatékonyság* korszerű fogalom, amely azt tükrözi, hogy arányban állnak-e a működésre fordított anyagi, szellemi erőforrások az elért eredménnyel. Aki hatékonyságról beszél, az legtöbbször pénzügyi hatékonyságot ért alatta. A jórészt pénzügyi szempontból értelmezett, hatékonyságközpontú intézményi értékelések fénykora az 1993-1995 közötti időszak volt, amikor az intézményfenntartók – akár állami, akár önkormányzati – jelentős része ésszerűsíteni igyekezett intézményeinek működését.¹

A hatékonyság a ráfordítások és az eredmények viszonyaként értelmezhető és nem szabadna összekeverni az olcsósággal. A ráfordítások pénzben pontosan kifejezhetők, míg az eredmények – különösen a bonyolult folyamatok és az összetett, több egység tevékenységét koordináló szervezetek működését ellátó intézmények esetében – változó, tetszőlegesen variálható szempontrendszer alapján szubjektíven értékelhetők. Ez nem jelent feltétlenül szándékos torzítást. A különböző értékek, érdekek eltérő megközelítést, eltérő minősítést eredményezhetnek. Szemléletes példa erre, hogy a feltételes szabadságra bocsátást tárgyaló bíró a fogva tartás során összegyűlt fegyelmi büntetések számát negatívan értékeli, s kizárja a fogvatartottat a feltételes szabadság kedvezményéből. Elképzelhető azonban, hogy többek között ezeknek a büntetéseknek a hatására állt be kedvező változás a fogvatartott magatartásában.

A *minőség* összetettebb fogalom, mint az eredményesség, a színvonal, a hatékonyság. A minőségfogalom mindenekelőtt a felhasználó, a megrendelő minél teljesebb kielégítését jelenti. A minőségbiztosítás az ipar, a szolgáltatások, a közoktatás területén nyert teljes létjogosultságot a fejlett világban. Ma már azonban valamennyi szervezett, irányított tevékenységben szerepet kap, mint a megrendelő és fenntartó igényeit maximálisan kielégítő és a dolgozó közösség szakmai igényeinek is megfelelő tevékenységszervezés. A minőségbiztosítás tehát legalább két jelentős ponton tér el az eddig alkalmazott értékelési, irányítási gyakorlattól:

- a minőségbiztosítás belső, szakmai indítatású program, az adott munkaközösség tagjai határozzák meg főbb mutatóit, s űk azok, akik szervezik, s az ellenőrzés és minősítés szempontjait, elveit meghatározzák,
- a minőségi tevékenység lényege nem a központi elvárásoknak való megfelelés igénye, hanem a vevő, megrendelő igényeinek maximális, teljes körű kielégítése.

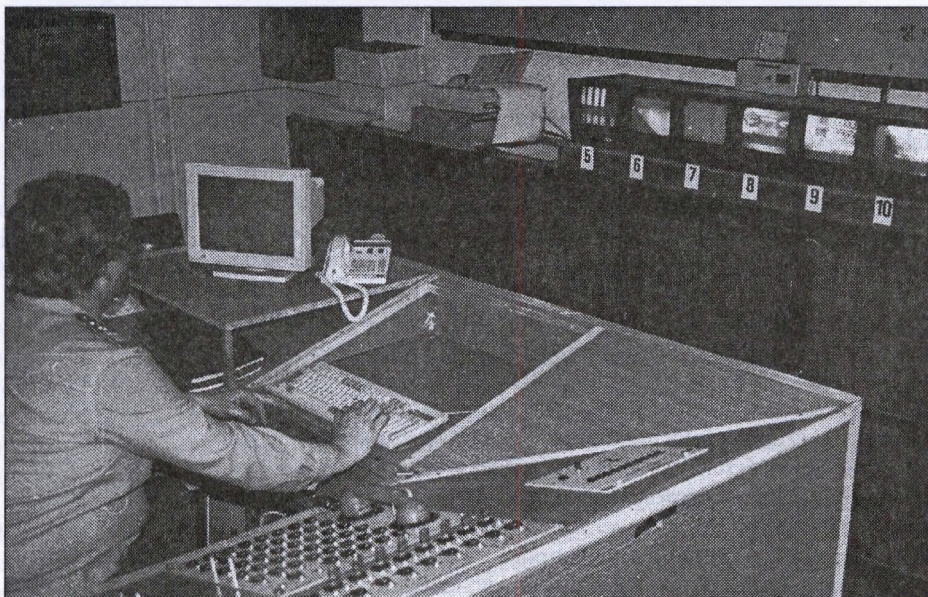
A büntetés-végrehajtás tevékenységének minősítése, a minőségbiztosítás bonyolultsága a büntetés-végrehajtás sajátos centralizált, hierarchikus szervezeti felépítéséből és a megrendelők jellegéből, sokféleségéből, sajátos érdekviszonyaiból ered. A végrehajtás gyakorlatától azonban nem idegen a szakmai közösségek működése, mivel a fogvatartottak tevékenységének szervezése, a pedagógiai programok teljesítése, az intézetek zárt jellegéből eredő pszichológiai problémák kezelése időközönként életre hívta azokat a konzultációs csoportokat, szakmai műhelyeket, melyek vagy egy adott szituáció megoldására voltak hivatottak, vagy az a programok bizonyos fázisaiban az irányítás, szervezés előkészítését dolgozták ki, vagy az esetleg egy-egy szakterületen dolgozók napi problémáinak megbeszélésére, így az ezekből a problémákból, konfliktusokból eredő feszültségek levezetésére szolgáltak. Ezek azonban vagy a központi akarat által létrehozott, egy adott probléma vagy problémásor megoldására hivatott szerveződések, vagy önként alakult, eltúrt vagy elfogadott szakmai munkacsoportok voltak, melyek tevékenysége még saját szakterületükre szorítva sem volt kötelező érvényű, döntéseik, megállapításaik legjobb esetben is csak valamilyen szintű vezetői döntés megalapozásául szolgáltak.

A büntetés-végrehajtás tevékenységének – szolgáltatásának – megrendelője a büntető igazságszolgáltatás állami szervei, melyek érvényesítik az állami büntetőpolitikát, és a társadalom mindazon intézményei, közösségei, melyek érdekelték a büntetőpolitika sikerében. A megrendelők érdekei a szakminisztérium és a szakmai, oktatási, nevelési, rehabilitációs intézmények, illetve azok szakmai közösségei jelenítik meg. De mint a társadalom nyilvánossága előtt működő intézmény, a laikus közvélemény számára is elszámolással tartozik.

A büntetés-végrehajtási tevékenység felhasználói köre, vevőköre – ez nem ironia – maguk a szabadságvesztésre ítélték, az elítéltek, s mindenki, aki valamilyen módon kapcsolódik a fogvatartottakhoz; szülők, hozzátartozók, a munkaerőpiac, a nyomozó hatóság stb. A börtönben a korlátozó intézkedések az elítélt érdekeit (is) szolgálják. Számukra is fontos a sikeres beilleszkedés a szabadulás után, s az ehhez szükséges készségek és feltételek megteremtése – még akkor is, ha ezt nem ismerik fel, vagy pillanatnyi érdekeik ezzel ellentétesnek tűnnek. Az már büntetésfilozófiai kérdés, hogy a hosszú távú érdekeik felismertetéséhez – és ezen keresztül a progresszív, együttműködő magatartás kialakításához – hogyan jutunk el. Direkt módon kikényszerítjük, vagy megfelelő motivációval és információkkal, felvilágosítással lehetővé tesszük, hogy felismerjék valós érdekeiket, maguk válasszanak azon lehetőségek sorából, melyeket az intézet felkínál a sikeres adaptációt segítő programok sokaságából (feltéve, hogy az adott intézet szervez ilyen programokat).

Minden intézmény – így a büntetés-végrehajtás és intézetei – megfogalmazhatja saját intézményi minőségfogalmát, amely a felhasználók sajátos igényeinek kielégítésén alapul. Nagyon alacsony lenne annak az intézményrendszernek az önbecsülése, mely kizárólag az államilag elvárt minőségnek tenne eleget. Ugyanakkor a felhasználók, megrendelők sajátos köre előrevetíti a sokszor egymásnak ellentmondó érdekek, értékek alapján a büntetés-végrehajtással szemben megfogalmazható elvárások ambivalenciáját.

Amíg a színvonal, az eredményesség, a hatékonyság általában külső – leginkább államigazgatási – előírásokhoz való alkalmazkodást jelent, addig a minőség elsősorban a felhasználók igényeinek megismerését és kielégítését szolgáló belső kezdeményezés nyomán jön létre. A felhasználók sokféleségéből adódóan egy időben sokféle minőségfogalom lehetséges, míg például a színvonalat általában egységesnek tételezik fel, melyet egyes intézmények alul vagy felülmúlhatnak.



Minden intézmény meghatározhatja saját intézményi minőségfogalmát, így a büntetés-végrehajtás is...

Mi a minőség? Egy egyszerű definíció szerint nem más, mint a célnak való megfelelés. A célfogalom azonban bonyolult rendszert takar; a felhasználók kifejezett és rejtett igényeinek minél teljesebb megfelelést, akár a termelés, a szolgáltatás, az oktatás, a büntetés-végrehajtás területén.

A büntetés-végrehajtás, ezen belül az egyes intézetek mozgásterét e vonatkozásban szűkebb, mint a társadalom civil intézményeie. A büntetőtörvények, a büntetés-végrehajtásra vonatkozó, a tevékenység kereteit behatóan szabályozó jogszabályok, biztonsági előírások, a különleges feltételrendszer, a speciális szakmai követelmények nem önmagukban nehezebbé, hanem egyedülállóan sajátossá teszik tevékenységét.

Tovább bonyolítja a speciális feltételrendszert a büntetés-végrehajtási szervezet hierarchikus – katonai – felépítése, mely a szervezet szociális kapcsolataira is hatással van. Különleges zárt világ, izolálva a társadalomtól, amelytől függ, s amelynek igények szerint meg kell felelni, s alapfeladata a rehabilitáció.

Ezek a sajátosságok a központilag elvárt színvonalnak való megfelelést preferálják. A minőség iránti érdeklődés azonban csak a szakmai önállóság megfelelő szintjén jelenik meg. Nos, irányítási, vezetési szempontból a büntetés-végrehajtási intézetek nagyfokú szakmai önállóságot élveznek. A sokrétű feladat, az összetett tevékenységi rendszer lehetőséget ad a minőségbiztosítási rendszer kialakítására, működtetésére, a szervezet szakmai egységeire és egészére kiterjedő, átfogó minőségbiztosítási megteremtésére.

Ezt indokolja, sőt szükségessé teszi, hogy a büntetés-végrehajtás jellegéből adódóan az alapcél és az egyes szervezeti részecskék esetenként eltérőek, ellentmondásba kerülnek. Jó példa erre, hogy fontos rehabilitációs érdek a fogvatartottak munkával

történő foglalkoztatása. Ugyanakkor termelékenységi érdekből a fogvatartottak helyett polgári munkavállalók dolgoznak olyan helyeken is, ahol – bár rosszabb hatással – elítéltek dolgozhatnának. A rövid távú érdekek gyakorta kerülnek szembe hosszú távú elvárásokkal, az intézet biztonsági, fegyelmi érdeke a fogvatartottak társadalmi adaptációját szolgáló törekvésekkel. Ennek az ellentmondásnak feloldása csak az alapos szakmai elemzés, a minőségbiztosítás belső feltételeinek megteremtése útján érhető el.

Indokolja továbbá, hogy a büntetés-végrehajtás egy szakmailag erősen tagolt szervezetet örökölt, melynek korszerűsítésére 1990 óta több próbálkozás történt. A megcsontosodott szervezeti struktúra egyes egységei szembekerültek egymással dominanciájuk megőrzése, erősítése érdekében, ami elterelte a figyelmet a valós szakmai feladatokról, a tartalmi munkáról. A szervezeti korszerűsítésre irányuló törekvések egybeestek az egyre súlyosbodó finanszírozási problémákkal, ezért eredményei a tevékenység egészében nem érzékelhetők.

A tartalmi munka szempontjából fontos nevelési szakterület esett elsőként áldozatul az anyagi gondoknak. Ez pontosan kiolvasható a szakterület létszámarányának alakulásából, a nevelők illetmény-besorolásából. Ezzel szemben erőteljes kontrasztként az informatikai állomány gyors létszámbővülése állt. Az egyoldalú fejlesztés következtében a fogvatartottakkal való foglalkozás, az igényes szakmai munka feltételei nem javultak; a nevelők nem a fogvatartottakkal, problémáik megoldásával, életük szervezésével vannak elfoglalva, hanem a kevésbé korszerű, lassú, időt, energiát emésztő számítógéppel bíbelődnek.

A szervezetfejlesztési próbálkozások mellett a nyolcvanas évek végétől a nemzetközi kívánalmaknak való megfelelés szándéka is kihívást jelent a büntetés-végrehajtás számára. Az európai normák, az elhelyezésre, az ellátás minőségére, a bánásmódra, képzésre, munkáltatásra vonatkozó ajánlások az uniós csatlakozásra készülő ország számára sok esetben nehezen teljesíthetők, de minden vonatkozásban kényszerítő tényezők.

A megfelelés kényszere általában a formális teljesítésre ösztönöz, a tartalmi követelmények – a fogvatartottak sikeres társadalmi adaptációját elősegítő programok – teljesítése háttérbe kerül. Igaz, ez pénz, szakember, szakmai igényesség függvénye. Alapos előkészítést igényel, s sikere általában csak hosszú távon érzékelhető. Jelentős befektetés, aminek haszna nem minden esetben élvezhető azonnal, eredményei talán más intézmény munkájában jelentkeznek.

A büntetés-végrehajtással szemben azonban mégis ez a szakmai követelmény fogalmazódik meg. A valós társadalmi igény nem a jó börtönlakók, hanem a szabadulásuk után sikeresen beilleszkedők tömege. A cél megfogalmazása egyszerű, kézenfekvő, az eléréséhez vezető út azonban bonyolult rendszer működtetését igényli, s az eredményesség feltétele a rendszer minőségi működése. A büntetés-végrehajtásról alkotott ítélet nem aszerint minősül, hogy egyik vagy másik szervezeti egysége milyen színvonalon látja el feladatát, hogy egy-egy intézet milyen látványos eseményt produkál, hanem hogy milyen arányban válnak a szabadulók visszaesővé, jelentenek veszélyt a társadalomra, vagy hányan lesznek közöttük, akik nem kerülnek vissza a börtönbe. Mennyien lesznek közöttük, akik a beilleszkedés szándékával, és a szükséges képességek birtokában hagyják el a börtönt.

A minősegbiztosítás lehetséges hatása

A kilencvenes évek elejétől tapasztalható társadalmi változások nem indukáltak progresszív folyamatokat a büntetés-végrehajtásban. Tartós és érzékelhető mozgásirányt az anyagi ellehetetlenülés eredményezett. Ez látszik az intézetek épületeinek állagán. Az elszigetelt felújítások, a biztonsági rendszerek építése, az beruházások már a működőképeséget veszélyeztető amortizáció eredményei voltak. Hiányzott egy megalapozott koncepció, ésszerű stratégia az elkerülhetetlen munkák és a hosszú távú fejlesztés, szükségszerű bővítés előkészítéséhez.

Volt hazánkban börtönépítészeti konferencia nemzetközi résztvevőkkel, ennek hatása azonban nem fedezhető fel a büntetés-végrehajtás fejlesztési stratégiájában, s különösen nem az egyes intézetek fejlesztési programjában. Nem érzékelhető például a minimális (vagy szükséges) biztonság senki által nem vitatott elvének távlati érvényesítésére való törekvés. Pozitív példa lehetne e sorban a Venyige utcai objektum európai színvonalú megvalósítása, de gyanítható, hogy ez sem egy átgondolt hosszú távú program része, hanem egy kínálózó börtönépítési lehetőség sikeres kihasználása.

A nyolcvanas évek eleje óta vajúdik, vagy talán teljesen feledésbe merült egy differenciált büntetés-végrehajtási rendszer létrehozása, melynek egyik, de nagyon lényeges feltétele lenne a korszerű büntetés-végrehajtási intézetek láncolata. A differenciált elhelyezés, foglalkozás, bánásmód szakmai igény, szervezettebbé, olcsóbbá, hatékonyabbá alakítaná a büntetés-végrehajtást. Oda irányítaná a szükséges szakembereket, erőket, ahol azokra valóban szükség van, s az adott kategóriának megfelelő feladatokra összpontosítana. Nem volna szükség mindenütt mindenre.

A differenciált intézményrendszert az európai kívánalmak is preferálják. Mégsem tűnik úgy, hogy a fejlesztések, bővítések, korszerűsítések ebbe az irányba történének.

A személyi állomány helyzetének állapota hasonlóan kedvezőtlenül alakult. A nincstelenség talán éppen ezen a területen érzékelhető leginkább. Nem arról van szó, hogy a büntetés-végrehajtás alkalmazottai éheznek, csupán arról, hogy a szűkös anyagi viszonyok között szolgálati feladataikat és annak időtartamát biztonsági tartalékként kezelik, s szolgálaton kívül keresik meg azt a pénzt, amit az elvárt megélhetési színvonalhoz szükségesnek tartanak. Sohasem annyit, amennyire valóban szüksége lenne. Ezért helyzetük miatt elégedetlenek, energiájukat nem szakmai feladataikra koncentrálnak, munkájukat úgy élik meg, hogy minden nap, ami súlyos konfliktus nélkül telik el, nyereség számukra. Nincs elképzelésük munkájuk jobb minőségű végzése iránt, szakmai igényük, kötődésük megszűnt.

A nincstelenség minimálisra zsugorította a merítési bázist. Nincs már az az alacsony elvárás, emberi, morális követelmény, amely az üres álláshelyek betöltésére „alkalmas” munkavállalókkal pótolná a hiányzó létszámot.

A büntetés-végrehajtási testület munkakörülményei összehasonlíthatatlanul kedvezőtlenebbek, mint más rendvédelmi szervezetnél dolgozó társaiké. A bévés szolgálati idejét számára egyre ellenségesebbé váló közegben tölti. Nem csak arról van szó, hogy munkahelye lepusztult, kulturálatlan, hogy munkaeszközei elavultak, hanem arról is, hogy a fogvatartottak vélt vagy valós gondjaikkal bombázzák, melyek megoldására nincs módja, és segítséget sem kap ebben. Egyedül van az öt körülvevő, nehezen kezelhető, olykor el-



lenséges, tudatosan cinikus, saját megoldatlan belső konfliktusaitól szenvedő, feszült, agresszív elítéltek között, rácsok, zárt kapuk mögött. Ebből a helyzetből tisztán és épen csak erős, morálisan biztos személyiség kerülhet ki. Aki nem rendelkezik ezekkel a tulajdonságokkal, az fél, hatalmaskodik, üzletel vagy egyszerűen szembesülve a helyzettel, elmegy, elhagyja a testületet. Így alakulhat ki a legköltségesebb, legdrágábban fenntartható testület, melynek jelentős százaléka folyamatosan cserélődik, elfogy tapasztalt törzsállománya, akiktől az újak megtanulhatnak a szakmának azokat az elemeit, amelyek csak a büntetés-végrehajtási intézetekben, az elítéltek körletein tapasztalhatók meg. Ahol egy ember dolgozik kettő helyén, s egy idő után azt veszi észre, hogy ez nem átmeneti állapot.

Az állomány szociális helyzete akadálya lehet a minőségbiztosítás bevezetésének. Ennek hiányában azonban nem javítható a szociális állapot. Az illetményt lehet növelni, duplázni, háromszorozni, ettől azonban tovább fog szorongani az, aki a körleten egyedül, a fogvatartottak között fél. A pénz nagyon fontos, de nem elégséges a személyi állomány helyzetének radikális megváltoztatásához, a szakmai színvonal javításához, a büntetés-végrehajtás minőségének emeléséhez.

Ami igazán elismerésre méltó törekvés, az a személyi állomány kiképzésére, oktatására, továbbképzésére irányuló erőfeszítés, a magasabb szakmai követelmények teljesítéséhez, teljesíthetőségéhez való hozzájárulás. A szűk merítési bázis azonban azt eredményezi, hogy a képzési rendszer minden fokán egyre szerényebb képességű hallgatók jelennek meg, legyen az alapképzés vagy tisztképzés. Az iskolák tanárainak egyre nagyobb erőfeszítése ellenére csökkennek a tanulmányi eredmények, gyengül a tudásszint, az ismeretek gyakorlati alkalmazásának képessége. S mellette romlik a morális színvonal, kevesebb a szorgalom, kisebb a kitartás, minimális az áldozatvállalás.

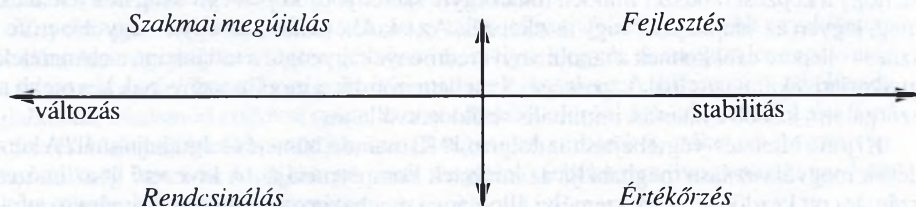
Ki jön a büntetés-végrehajtáshoz dolgozni? Ki marad a büntetés-végrehajtásnál? A kérdések megválaszolása meghaladja az intézetek kompetenciáját. A kivezető út az intézet számára ott kezdődik, hogy személyi állománya meghatározza, ön maga számára megfogalmazza, elfogadja azt a szakmai normát, amit követni, megvalósítani igyekszik; az ehhez való alkalmazkodás, a megfelelés igénye minden egyes személy számára követelmény.

Tapasztalat, hogy az intézetek életét szabályozni hivatott előírások – SZMSZ, munkaköri leírás, örutasítás stb. – helyett egyfajta működési rutin szabályoz. Mivel az intézet hierarchikus és központilag szabályozott jellege továbbra is létező valóság, a személyzet részére a vezető (parancsnok, szakmai helyettesek) közvetítik az elvárásokat. Ez a helyzet alkalmat kínál az önszerveződés lágyabb – de nagy befolyással bíró – technikáinak témyerésére a napi gyakorlatban. Problémaközpontú munkacsoportok, munkaközösségek szerveződésére, működésére, melyek személyi összetétele átnyúlik a szakszolgálati tagolódás fölött. Ez azonban a merev katonai hierarchiába, a központosított irányításba ütközve komoly konfliktusok forrása. A megoldás felülről, kívülről késik. (Talán nincs is, gondoljunk a büntetés-végrehajtás civilizálására való törekvések megfeneklésére a kilencvenes évek elején. A kezdeti nekibuzdulás csak arra volt jó, hogy az állomány hangulatát felborzolja a bizonytalan jövőkép kuszasága, s néhány szerény, a parlamenti nyilvánosság határát éppen súroló próbálkozást követően gyorsan lekerült a napirendről a kérdés). S talán jól is van ez így. A formai – szervezeti – váltás tartalmi megújulás nélkül pótcselekvés, jobb esetben konzerválva, vagy ami rosszabb, elmélyíti a válságot. Kedvezőbb, ha belülről indul a szakmai színvonal emelésére, a minőség magasabb szintű biztosítására irányuló kezdeményezés, ami feltételezi a szakemberek, szakmai csoportok aktivitását, elkötelezettségét, s hozza a tevékenység minőségi fejlődése mellett a morális megújulást.

Ezek a formák a szakmai munka nagyobb függetlenségét, ugyanakkor a benne résztvevők nagyobb felelősségvállalását eredményezik. A döntések helyben születnek, hatásukat rövid úton számon lehet kérni, szembesíteni lehet a döntéshozóval a következményekkel. Sajátos önállóság ez az intézményesített elszámoltatás, értékelés oldaláról.

Tunkli Gábor minőségügyi tanácsadó fontos megjegyzése, hogy a szabályozások erejének fokozatos gyengülése és a szabályok ismeretének hiánya általános tendencia. Ugyanez történt az iparban is, ahol az állami tulajdon jelenlétének gyengülésével párhuzamosan oldódtak fel a régi szabályozórendszerek. Az 1992-1995 közötti időszakban az új tulajdonosok kisöpörték a korábbi szabályozás maradékát. Az ipari minőségbiztosítási rendszerek kiépítése a korábbi szabályozásokat is pótolta. Feltételezhetően az oktatásban is hasonló történik, csak a piaci hatások gyengesége miatt kisebb a kényszer a szabályozás újrapiálására². Miért ne lehetne ezt a büntetés-végrehajtásban is érvényesíteni, megőrizve a törvényességi garanciát megtestesítő szabályozást, kiegészítve a minőségbiztosítási rendszer nyújtotta lehetőségekkel.

A lehetséges választípusokra a szakirodalom több lehetőséget ajánl fel. A legegyszerűbb, sematikus ábra négy válaszlehetőséget mutat be. Eszerint az intézményi megújulás lehetséges változatai: rendcsinálás, értékőrzés, fejlesztés, szakmai megújulás.



A börtön konzervatív intézmény, ezért hatáselemei az értékőrzést segítik. Ezt erősíti a neokonzervatív büntetésfelfogás egyre erőteljesebb befolyása, a laikus közvélemény büntetést szigorító, a megtorló jelleget kidomborító elvárása. A megtorlás, az autoritás következményei azonnal érzékelhetők. Hátrányai csak hosszabb távon jelentkeznek.

A látványos intézeti rend érdekében az egyetemes, megtorló, büntető jelleg erősítése a cél, még akkor is, ha ez a szabadulást követő beilleszkedést, a sikeres társadalmi adaptációt korlátozza.

A szétzilálódott szervezetű vagy szakmai működésű intézetek esetében ismert stratégia a rendcsinálás; általában új vezető belépésével kezdődik, célja a leépült szervezeti és szakmai feladatok újralkotása. Előnye, hogy a követelmények jól megfogalmazhatók, és a szigorítás előnyei gyorsan érzékelhetők. Nem helyettesítheti önmagában a szervezet belső megújulását, szemléletváltását. Általában hiányzik a beosztottak és más érintettek mozgósítása.

A meglévő eredményekre alapozó fejlesztés az egyik legkiegyensúlyozottabb és legeredményesebb intézeti stratégia. Általában drága beruházásokat, programok indítását igényli. Gyakran előfordul, hogy csak a fejlesztésben érdekelt, elkötelezett mag ügye marad a fejlesztés, a többi munkatárs ettől leszakadva, személyes szakmai világába zárkózva dolgozik.

Nem kizárt, hogy fúrja a fejlesztésben érdekeltet, rombolja az intézet szociális minőségét, ami a börtönben a fogvatartottak irányában (szándékaink ellenére) hat és hiteles, ezért hatásos negatív mintát közvetít.

A szakmai megújulás – kezdetben – magas kockázattal járó intézményi stratégia. Lényege: az intézmény önértékelést végez, felfedi működése erős és gyenge pontjait, stratégiát dolgoz ki a gyengébb területek javítására.

Amennyiben egyszeri kampánytevékenységbe fullad, a személyi állomány előtt a megváltoztathatatlan „vegzás” érzetet kelti, passzivitást, kiábrándulást, közönyt eredményez a szakmai követelményekkel szemben. A szakmai működés megújításával kapcsolatban követelmény: támogató, protektív légkör kialakítására való törekvés, hangsúly a szakmai tevékenységen, az egyes szakterületek profiljának összehangolásán, világos célok (instrumentális és részcélok viszonyának tisztázása) és magas szintű elvárások. A szakemberek célzott továbbképzése, külső szakmai és társadalmi szervezetek bevonása, a fenntartó (minisztérium, op.) támogatásának megszerzése.

Az említett stratégiák eddig is léteztek, aki ismeri, átélte, megtapasztalta a büntetés-végrehajtás elmúlt két-három évtizedének történéseit, tapasztalhatta ezeknek a törekvéseknek elemeit, azt is, hogy a stabilitást biztosító stratégiák voltak általánosak, s a szakmai megújulás, mint „kísérlet” kapott zöld utat.

Az intézményvezetés legfontosabb kérdése ma a működtetés sokszor már irreális feltételei között az, hogy milyen szempontok figyelembevételével alakítható ki sikeres intézményi stratégia.

A hagyományra alapozó működés olyan – korábban magától értetődő – gyakorlaton alapult, melynek nincsenek meg, vagy jelentősen megváltoztak a feltételei.

A beavatkozás szükségessége

A büntetés-végrehajtás körüli világ átalakulása számos hagyomány, beidegződés átértékelődését igényli. Az egész társadalomban eltűnni látszik a természetesen kijáró, magától értetődő tekintély. Az egyén elfogadottságának legfőbb mércéje az egyéni teljesítmény lesz. A nagy foglalkozáscsoportokba szervezett szakmák példajellege eltűnőben van, ám felértékelődik az egyéni és intézményi tekintély. Például az elismert pedagógus, vagy a kiválóan teljesítő iskola lehet példakép, de a pedagógus általában, vagy a pedagógusszakma nem! A társadalom változása lehetővé tette a fejlett országok büntetési, büntetés-végrehajtási ideológiájának, technikájának, fejlődésének alaposabb megismerését. Az Európai Unió normarendszere, ajánlásai, mint szakmai követelmények inspirálták a fejlesztést, megmutatták a fontosabb fejlődési prioritásokat. Ezzel szemben az ország gazdasági állapota nem tette lehetővé a megfogalmazott fejlesztések végrehajtását, sőt a költségvetési keretek csökkentésével a tevékenység beszűkülését, szakmai színvonalának romlását, a személyi állomány létszámának, összetételének kedvezőtlen irányú alakulását eredményezték.

Az ésszerűbb, gazdaságosabb szervezeti működtetésre tett kompenzációs próbálkozások nem jártak eredménnyel; *a büntetés-végrehajtás ma már a működőképesség megőrzését, a biztonság fenntartását, a jelentős események (rendkívüli események) elkerülését célozza meg. A rehabilitációra, a társadalmi adaptációt előkészítő programokra sem pénz, sem szakember nem áll rendelkezésre.* A sok helyen aggasztó létszámhiány aránytalan leterheltséget eredményez a személyi állomány körében. A fogvatartottak életét, programjait szervezni hivatott nevelők a féloldalas fejlesztés eredményeként működő fogvatartotti alrendszerben a lassú, nehézkes informatikai rendszer foglyaiként fogalmaznak jelentéseket azokról, akikkel személyesen talán még nem is volt alkalmuk találkozni. Teszik ezt teljes közönnyel, hiszen hiábavaló erőfeszítéseik, hogy egykori munkájukra – a fogvatartottakkal

való személyes foglalkozásra – is időt, energiát szakítsanak, nem találnak elismerésre, elfogadásra.

Az intézet vezetője – egyéb lehetőségek hiányában – csak azt várja el, hogy teljesíteni tudják az előállításokat a tárgyalásokra, s a szolgálatvezetés biztosítsa a minimális erőt az őrhelyeken.

Az elítéltek munkával történő foglalkoztatási aránya az erőfeszítések ellenére csökkenő trendet mutat, az oktatásba bevontak száma minimális, a szükséges töredéke, az egyéb programok esetlegesekek, nem képeznek hatékony, összefüggő tevékenységi rendszert.

A kialakult helyzet önmagában is beavatkozást igényel. A szakmai leépülés megállítása, munkánk minőségének belső igényből fakadó javítása a meglévő – szűkös – feltételek felmérését és a lehetőségekhez mért fejlesztési lehetőségek kialakítását teszi szükségessé. A fejlesztés programszerű megfogalmazása egyrészt a teljes személyi állomány aktivitását teszi lehetővé, ugyanakkor szükséges, bár nem mindig elégséges feltétele a központi támogatás megszerzésének.

A működési feltételek további romlásának megakadályozását, megelőzését szolgálhatja a szabványosítás, melynek kötött keretei automatikusan biztosítják a tevékenység folytatásához minimálisan szükséges pénz- és eszközigényt.

A modern minőségi szabványok a XX. század húzóágazatában, a hadiiparban keletkeztek. Az amerikai, majd NATO-szabványokat követően a brit Szabványügyi Intézet 1974-ben jelentkezett az első polgári célú minőségi szabvánnyal. A 80-as években számos európai ország átvette a brit szabványokat, ami szükségszerűen azt eredményezte, hogy a megújult szakmaiságú Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) saját fejlesztésbe fogott, és 1987-ben megjelentette az ISO 9000-es szabványt. Magyarországon MSZ EN ISO elnevezéssel került forgalomba a szabványcsalád.³

A szabvány megkönnyíti a saját minőségfogalom megalkotását, a belső követelmények kialakítását, a szervezet alkalmazkodását. A szabványkövetelmények igénytelen alkalmazása azonban külső függőséget teremthet. Ezért az ISO-rendszer szolgáltatói alkalmazásának legfontosabb eleme a szabványkövetelmények intelligens értelmezése és alkalmazása. Az ISO-szabványcsalád olyan általános követelményeket támaszt a szervezetre működés folyamatait illetően, amelyek a gazdaság és a szolgáltatások bármely területére vonatkozhatnak, így profitközpontú és nonprofit szervezetek egyaránt alkalmazhatják.

A börtön vevői köre: az elítéltek

A minőségbiztosítás egyik pillére a vevőkör igényeinek figyelembevétele, kielégítése. Kérdés tehát, hogy mit vár el az elítélt attól az intézménytől, melynek nem önszántából, hanem a törvény kényszerítő erejénél fogva válik lakójává? Ez a kényszer nem mellőzi szükség esetén a fizikai erőszakot sem.

Valószínűleg bizonyos körökben a kérdésfelvetés is megütközést kelt: *mit vár el a rab a rabtartótól?* De gondoljunk bele, az Európai BörtönSzabályok együttműködési, partneri viszony kialakítását várják el a rabok és a börtön személyzet között. Ez a partneri viszony nem terjed ki az élet minden szférájára, elsősorban a fogvatartotti helyzet, az ebből eredő konfliktusok megoldása, az elítéltek egyéni válsághelyzetein való átségítés, a büntetés elítéltre vonatkozó céljainak megvalósítása esetében indokolt.

Partnerként együttműködni az életfeltételek alakításában, a szabadulást követő életre történő felkészítésben, kedvező az elítéltnak és kedvező a személyzetnek. A folyamatos konfrontáció elkerülésére törekvés aktivitást, a napi élet konszenzusos alakítását, együtt-

működést eredményez. Ez a partneri viszony természetessé teszi a fogvatartotti igény elfogadását. Mire irányul, irányulhat az elítélt elvárása? Alaphelyzetben igényelhet védelemet, védelmet. Akár társai fizikai atrocitásaival szemben (ez ritkán fordul elő egy jól karbantartott közösségben), akár a hely és a személyi ismeret hiányából adódó szorongások, konfliktusok ellen. Az elítélt kívánsága lehet a személyi autonómiájának, aktivitásának biztosításához szükséges feltételek kialakítása. Kedvező, támogató feltételek között egyéni érdeklődésének, ismeretei bővítésének, szakirányú képzésének biztosítása, általános szellemi, fizikai kondíciójának javítása. Ezek az kívánalmak egybeesnek a fenntartó és az intézet törekvéseivel, s ezek teljesítése garantálja a fogvatartottak együttműködési készségének kialakulását, erősítését, szocializációját.

A vevőkört alkotja még az a családi, rokoni, ismeretségi kör, mely a fogvatartotthoz kapcsolódik és érdekelt a fogvatartott sikeres rehabilitációjában. Érdekeik megegyeznek az előbb soroltakkal, a fogvatartott nyugodt, kiegyensúlyozott fejlődését segítő életfeltételeinek biztosításával, a szabadságvesztés-büntetés tartama alatt, és sikeres beilleszkedésével a szabadulás után. További feladatok a börtön, mint szolgáltató, vevőkörének vagy felhasználói körének vizsgálata, igényeik elemzése! Számunkra fontos a személyi ellenállás felszámolása, a reszocializációs céljainkhoz való aktív viszony kialakítása (nevelési alapelvek), az együttműködési készség, partneri viszony (európai normák) elérése. Vajon ismerjük-e az elítéltek, az őket visszafogadók ezzel kapcsolatos véleményét? Nem volna-e könnyebb annak ismeretében, nagyobb tudatossággal – eredményesebben – tevékenykedni?

Különösen fontos szempont, hogy a büntetés-végrehajtás esetében a vevővé válás is egyedi módon történik. Az állami akarat ilyen kikényszerítése extrémme alakítja ezt a kört. Ez nem mond ellent annak, hogy elvárásai, igényei vannak a „szolgáltatással” kapcsolatban, sőt alátámasztja ennek az igénynek megismerését, és kielégítését, vagy legalábbis fokozottabb figyelembevételét.

A minőséglánc érzékeny pontjai

A rendelkezésre álló szakirodalmak mindegyike megegyezik abban, hogy a minőség-lánc pontjain válik érzékelhetővé, az egyazon intézet falai között végzett szakmai munka és a minőségügyi gondolkodás szakmai és szervezeti alapjainak híján itt a legnagyobb a szakmai konfliktusok elhallgatásának kényszere. Egy büntetés-végrehajtáson kívüli példával szeretném érzékeltetni a probléma lényegét és jelentőségét.

Egy enyhe értelmi fogyatékosokkal (is) foglalkozó általános iskolában rendezett minőségügyi beszélgetésen a kollégák tagadták a minőséglánc létét. Elmondták: munkájuk olyannyira személyközpontú, és a tanulók esetei annyira egyediek, hogy a minőségbiztosítás „gépies” és „idegen” gondolkodásmódja nem képes leírni azt. A vita utáni folyosói beszélgetésen egy kolléganő elmondta, hogy a minőséglánc szakadása régi szakmai problémájuk, a megközelítés pedig olyannyira fontos, hogy ő személy szerint tudja minden neki „beszállító” kollégájáról, hogy milyen taníthatósági szinten adja tovább neki tanulóit. Erről azonban nem lehet nyíltan beszélni, mert azonnal sértődéshez vezet.

A büntetés-végrehajtási intézetek gyakorlatából – nem csak a nevelők munkájából – is emelhetünk ki hasonló eseteket. Nagyságrenddel jelentősebb azonban a büntető igazságszolgáltatás minőségláncának elemzése. Mit kap a büntetés-végrehajtás a rendőrségtől, a

bíróságoktól? Akivel szemben rendőri túlkapas, brutalitás nyilvánult meg, akinek pere során méltánytalansággal, igazságtalansággal, esetleg törvénytesséssel találkozik, vagy inkább ezek miatt szenved hátrányt, az nagyobb személyi szembenállást tanúsít a börtönben, kevesebb eséllyel lehet nála elérni együttműködést, kisebb eséllyel érhető el a sikeres társadalmi adaptáció szabadulása után.

A folyamat kimeneti részén pedig az a nagy kérdés, hogy van-e olyan intézmény, amely fogadja a szabadulót? Folytatja a megváltozott körülmények között a rehabilitációt, végzi az utógondozást. Ilyenek lennének a hivatásos és társadalmi pátfogók, az egyházi, vallási, karitatív közösségek, a család. Vajon mit mondhat a szülő, a házastárs, a hozzátartozó a szabadságvesztésből szabadulóról? A börtönben eltöltött idő változtatott személyiségén, meggyőződésén, képességein, morális arculatán? Minden bizonnyal igen. A börtönben eltöltött néhány – vagy akár több – esztendő nyomot hagy az emberen. A kérdés, hogy a változás milyen irányú. Milyen indulatokkal, reményekkel, érzelmekkel szabadul valaki; felfogta, megértette azokat a törekvéseket, melyekkel a személyi állomány megpróbálta segíteni, felkészíteni a várható feladatokra, a követelmények teljesítésére? Esetleg késztetést érez megkezdett tanulmányai folytatására, ragaszkodik a kényszerű körülmények között kialakult, de megkedvelt hasznos időtöltés folytatására, vagy a szakemberek segítségével felépített realitásnak tűnő életterv megvalósítására? Vagy mindezekkel ellentétben megerősítik szembenállását, vad gyűlöletté fokozva hajdan volt ellenérzését a társadalom intézményeivel szemben? Esetleg a szabadságvesztés időtartama megerősítette bűnözői szemléletét, miszerint nem érdemes, nem kifizetődő a becsületes életmód? Az sem kedvezőbb eredmény, ha testileg, lelkileg összetörten, erősen neurotikus állapotban, tele félelmekkel, szorongásokkal hagyja el valaki a börtönt.

Függetlenül a beilleszkedés későbbi sikerességétől vagy sikertelenségétől, a büntetés-végrehajtás felelőssége, hogy milyen állapotban szabadul az elítélt. Ez a szakmai munka színvonalának valós mércéje. Ha a szabaduló kondíciói kedvezőek, akkor a társadalom segítő, támogató erői – a minőségilánc utolsó láncszeme – kedvező alanyt kap a büntetés-végrehajtástól. Ha a kondíciók rosszabbak, mint a börtönbe kerülés előtt, valószínűleg már a kapcsolatfelvétel sem jön létre a szabaduló és az utógondozó között.

Szervezetfejlesztés és minőségbiztosítás

A 80-as évek óta mind több intézmény végez önértékelést, azonban a folyamatos önértékelés ma még ritkának mondható. Ugyancsak gyakori az egyes szakmai problématerületek áttekintésére szervezett csoportok (teamek) munkája. Egyes oktatási intézményekben még a folyamatszabályozás elemei is felbukkannak. A minőségbiztosítási tevékenységek számára értékes tőkét jelentenek a szervezetfejlesztési hagyományok. A megszokott intézményfejlesztés azonban csak elemeiben hasonlít a minőségbiztosítás lépéseire, de nem azonos azzal. A szervezetfejlesztés és a teljes körű minőségirányítás (TQM) bizonyos pontokon igen hasonlóak, míg a minőségbiztosítás (ISO) jelentősen eltér a szervezetfejlesztés céljaitól és eszköztárától. A TQM a változásokat fenntartható és folyamatosan javítható állapot elérésére használja, míg a szervezetfejlesztés látóköre rövidebb és homályosabb.⁴

A különbségek egy részét az alábbi táblázat mutatja be :

szempontok	szervezetfejlesztés	Minőségbiztosítási és minőségirányítási tevékenység (ISO ésTQM)
Közös értékrend folyik-e?	Nem feltétlenül! A közös értékrend sértheti az egyes szervezeti egységek autonómiáját	Igen
Folyamatos tevékenységet feltételez?	Nem. Akkor hatékony, ha a felmerülő igények szerint folyamatosan változó elemekből áll	Igen. A tevékenység keretei hosszú távú és folyamatos munkát igényelnek
Megkívánt-e a csoportmunka?	Igen	Igen, sőt a csoportmunkának kidolgozott munkaszervezési módszertani és tartalmi keretet ad
Kiterjed-e a dolgozó egészére?	Nem feltétlenül	Az ISO-nál nem, a TQM-nél igen. A mértéke eltérő, de mindenki részt vesz
Szükséges-e hozzá külső támogatás?	Jó, ha van, de nem feltétlenül szükséges	Igen
Mi a munka célja?	Általában a meglévő gyakorlat megváltoztatása, javítása	1. a vevőközpontú közös értékrend kialakítása. 2. szabályozott munkafolyamatok kialakítása 3. a folyamatos javítás lehetőségének megteremtése
Mire irányul a munka?	A fejlesztéstől függő. Sokféle irányultság lehetséges	A munka a közös értékrend kialakítására, a szabályozott munkafolyamatok kidolgozására irányul
Ki minősíti a munka sikerességét	A dolgozók	A vevők. Az ISO esetében egy tanúsítási eljárás is minősít
Mi a siker biztosítója?	A vezetés és a dolgozók elkötelezettsége	Elkötelezettség, közös értékrend, folyamatszabályozás

A szervezetfejlesztési megközelítésen való túllépés több szempontból is kényes kérdés. Ma is sokan autokratikus szándékokat sejtnek a közös intézményi értékrend kimunkálása mögött. A vevőközpontú értékrend elfogadása a közoktatásban például az attól való félelmet váltja ki, hogy a pedagógiához nem értő „laikusokat” hozza kitüntetett helyzetbe. Ezzel szemben a minőségbiztosítási rendszer többet kínál a minőségügyi célok teljesülésénél. Arról van szó, hogy a minőségbiztosítás kiépítésekor az egész intézményi működés újragondolása és szabályozása lehetségessé válik, személyeskedéstől mentes, folyamatos és fokozatos munka eredményeképpen.

A minőségbiztosítás bevezetése, a szervezet megújult, feladatorientált, vevőközpontú tevékenysége nem bízható a vakszerencsére. Szükség van az intézményi munka olyan szabályozására, mely világosan meghatározza a közös értékrendet valóra váltó munka lépéseit, szereplőit, felelőseit.

Maga a folyamatszabályozás nem teljesen idegen a hagyományos intézményi működéstől. Ahol erős külső kényszer működik az egyes folyamatok egységes végrehajtása ér-

dekében, ott gyakori a belső intézményi folyamatok magas szintű szabályozottsága. Az egyes folyamatok megkülönböztetésére azért van szükség, hogy kezelhetővé váljon az intézmény szakmai munkája, mivel azt általánosságban nem lehet javítani. Az általános jellegű műhelymunkák egyik legnagyobb hátránya, hogy a témák folyamatos keveredése kioltja a komoly elemző- és javítómunkára irányuló energiákat.

Ma egy büntetés-végrehajtási intézet vezetője nincs könnyű helyzetben, amikor a munka minőségét és szakmai tartalmát kívánja számon kérni munkatársaitól. A belső ellenőrzés és értékelés rendszere a törvényesség biztosítására irányul, a szakmai párbeszédre alkalmas fórumok korlátozottak. A működő fórumok a problémák felvetésén, illetve a szükséges információk átadásán túl másra nem igazán alkalmasak.

Kérdés, miként határozható meg egy folyamat, hogyan emelhetünk ki egy folyamatot a napi rutinmunka szövevényéből? Folyamatnak az intézményi működés egy adott területén, egy adott cél érdekében szervezett, egymásra épülő tevékenységek sorát nevezzük. Akkor szabályozott a folyamat, ha lépései, szereplői és felelősei a dolgozók előtt ismertek, végrehajtottak, és a vezetés által ellenőrzöttek.

A folyamatok irányítása által megragadhatóvá válik a napi munka sokszínű, személyes világa, személyeskedés nélkül javíthatóvá válik a munka szakmai tartalma, a munka során kiszámítható és egyöntetűbb szakmai teljesítmény biztosítható, csökkenthető a folyamatban szereplők szubjektivitása általi kiszolgáltatottság, világos elvárások érvényesíthetők eseti számonkérés és személyeskedés nélkül, végezetül mindez új szemléletet alakít ki.

A minőségbiztosítás azonban több, mint folyamatszabályozás. Ha egy szervezet – pl. egy büntetés-végrehajtási intézet – munkáján belül értelmezzük azt, többféle megközelítés lehetséges. Ha a cél a vevő igényeinek mind tökéletesebb kielégítése, akkor elsősorban olyan minőségbiztosításra van szükség, ahol a célnak alárendelődik a folyamat szabályozása és a szakmai tartalom megújítása. Ha azonban a tevékenység állandó minőségére, kiszámíthatóságára van szükség, akkor a szabványokhoz rendelt folyamatszabályozás bír kiemelt jelentőséggel.

Ugyancsak fontos különbség, hogy míg a teljes körű minőségirányítás egy belső szükségletté váló minőségi kultúrát épít ki a szervezetben, addig az ISO elsősorban külső szabványok belső értelmezésére alapítja a minőségügyi tevékenységet.

A minőségbiztosítással összefüggő folyamatszabályozási lépések – tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, beavatkozás – ismertek (bár tartalmuk némileg módosult), azonban a teljes körű minőségmenedzsmet (gyakorlatilag a TQM) szakmai kereteinek lényegesebb pontjait érdemes felsorolni:⁵

- A minőséget a fogyasztó határozza meg. A minőség a folyamatok javításának eredménye, és nem a rosszul szervezett folyamatok keménykedő ellenőrzéséből fakad.
- A munkafolyamatokban tapasztalható változatosság csökkentendő. Ami változatosság a dolgozóknak, az kiszámíthatatlanság és kiszolgáltatottság a fogyasztóknak.
- Minden jelentős, hosszú távú minőségjavulás a vezetés elkötelezettségének és szakmai felkészültségének függvénye. A javulás nem fakadhat a középvezetők találmányosságából, vagy a dolgozók keményebb munkájából.
- A változás és a javítás folyamatos, és a szervezet minden dolgozóját, sőt minden külső munkatársat is át kell hatnia.
- A minőségjavításhoz szükséges munka csak akkor lehet eredményes, ha a szervezet dolgozói rendszeresen kapnak információkat tevékenységük minőségi mutatóiról.

- A munkavállalók teljesítményének egyéni rangsorolása pusztítóan hat a szakmai kultúrára. Az egyéni rangsorok több vesztest teremtenek, mint győztest, ezáltal fékezik az egyéni kezdeményezéseket. A teljesítményeknek közösségben kell kibontakozniuk.⁶

A felsorolás tartalmaz izgalmas újdonságokat, s a büntetés-végrehajtásban csak kellő megfontolással alkalmazható elemeket. A TQM vezetési filozófia azt szolgálja, hogy egy szervezet anyagi és emberi erőforrásait a leghatékonyabb módon kihasználva érje el céljait.⁷ Ami megszívlelendő, alapelvi jelentőségű számunkra, az a vezetőkörpontú szemlélet, a szervezet egész működésének folyamatos javítására való törekvés, valamint a teljes körű részvétel és elkötelezettség.

A fenti célkitűzéseket megvalósítani szándékozó szervezetekben van néhány olyan közös jegy, melyet a legtöbb esetben megtalálhatunk a TQM működtetése esetén. Ilyen mindenekelőtt a vevő, a felhasználó igényeinek megismerésére és az addigi saját működés feltárására vonatkozó igény. Olyan minőségfogalom kidolgozása, mely a vevők igényeiből, elvárásaiból indul ki. Ugyancsak elengedhetetlen egy olyan szervezeti önértékelés, amely a minőségfogalomba sűrített elvárásokat veti össze a szervezet tényleges napi működésével. Ennek oka, hogy a TQM nem előre megadott követelményeket fordít le a szervezet működésére, hanem magukat a „szabványokat” is maga a szervezet alkotja meg. Ilyen feladat ellátására pedig csakis a közösség tapasztalatainak és tudásának egészére támaszkodva lehet vállalkozni.

Ha a TQM a szabványok helyett a fogyasztói igényekből levezetett minőségfogalommal dolgozik, akkor ezek esetleges változásaira is tekintettel kell lennie. Ezért a javító munka folyamatos és vég nélküli. A program eredménye, hogy alkalmazása eredményeképpen növeli a szervezet önismeretét. Ezáltal lehetőség nyílik a problémák feltárására, pontos meghatározására. Mivel a rendszer lényege a változó igényekhez igazodó maximális megfelelés, ezért rugalmas, mindig az adott helyzethez alkalmazkodik, megelőző jellegű és folyamatos javítást biztosít. A jobbító törekvések belülről indulnak, ezért elfogadhatóbbak, s fenntarthatóbbak. A TQM filozófia és gyakorlat fenntartása, okos alkalmazása belülről fakadó elkötelezettséget és minőségi kultúrát teremt.

Talán most volna lehetőség kihasználni a dramaturgiai lehetőséget, s röviden összefoglalni, hogy a minőségbiztosítás milyen kiváló lehetőséget nyújtana a büntetés-végrehajtási intézetek szakmai munkájának javítására, a sokszor már válságos állapotok felszámolására, a személyi állomány aktivizálására. Eddigi tapasztalataim azonban óvatosságra intenek, s azt sugallják, hogy a TQM adta szervezetrányítási lehetőségek nem hogy nem fogják egy csapásra orvosolni a problémákat, hanem további konfliktusok forrásai lehetnek.

A minőségbiztosítás az ipar és a szolgáltatás területén már csatát nyert, a közoktatás területén azonban napjainkban is folynak a nem mindig sikeres próbálkozások meghonosítására. Tapasztalatom szerint még nagyon kevesen vannak, akik értik a lényegét, felismerték, hogy az elkövetkezendő évtizedekben sikeres csak az lehet, aki vezetése alatt álló szervezet szakmai munkáját állandó kontroll alatt tartva folyamatosan képes megújítani, s a folyamatosan változó igényekhez maradéktalanul alkalmazkodni.

Feltételezem, hogy a büntetés-végrehajtás intézetei még nincsenek e kényeszerű felismerés közelében, s elég gondot okoz a napi működési feltételek megteremtése. Talán még nem érkezett el a pillanat, hogy az előttünk tornyosuló feladatok fölé ágaskodva egy kicsit előbbre tekintsünk, és vállaljuk a további szakmai fejlődés – vagy csak a tel-

jes leépülés megelőzése – érdekében egy új szervezetrányítási filozófia gyakorlatba ültetésének tortúráját. Annál is inkább, mert ez az intézetvezetőktől nem elsősorban büntetés-végrehajtási tapasztalatokat, jogi ismereteket igényel elsősorban, sokkal inkább egyfajta menedzserszemléletet kíván. Ebben pedig odáig jutottunk csak, hogy pénzt kell szerezni az intézet számára halaszthatatlan felújításhoz vagy új beruházáshoz. Most azonban sokkal többről lenne szó! A szakmai tevékenység javításával – megteremteni az egyes szakterületek és szakemberek tevékenységéhez szükséges optimális feltételeket, megőrizve a szakmai autonómiát, korszerűsítve a szervezeti célokat, átalakítva a gondolkodásmódot – tehát az eredményesebb, hatékonyabb, vagy egyszerűen csak jobb munkáról.

Módos Tamás

Felhasznált irodalom

1. **Setényi János:** *A minőség kora.* Raabe Kiadó, Budapest, 1999. p.14.
2. Az ISO szabványok egy kiváló oktatásra fordítási kísérlete: **Tunkli Gábor:** *A minőségbiztosítás lehetőségei az oktatásban, avagy az MSZ. EN ISO-9001 szabvány értelmezési kísérlete.* Budapesti Kereskedelmi Iparkamara, Bp., 199.
3. A szabványokról magyarul lásd **Brian Rothery:** *ISO 14000 és ISO 9000.* Panem-McGraw-Hill, Bp, 1997.
4. **Setényi János:** i.m.p.104.
5. **Andrea Gabor:** *The man who discovered quality.* Penguin Books, 1990. N.Y., p.18-19.
6. Sokféle alapelvi értékű felsorolás született, van jelenleg is forgalomban. Az eredeti Edward Eming által szerkesztett 14 pont sok illúziót hordozott a matematika és statisztika területéről.
7. **Sugár Karolina:** *A Total Quality Management, azaz a teljes körű minőségirányítás alapjai.* Minőségfejlesztési Központ, Budapest. P.15.