

Biró Mónika

A stressz és kiégés vizsgálata a büntetés-végrehajtás dolgozói körében

A stressz a munkahelyen – a teljesítménnyel, eredményességgel és biztonsággal való összefüggései miatt – ma az egyik legfontosabb munkapszichológiai kérdés. A büntetés-végrehajtási intézetekben jellemző szerep-kettősség, állandó munkaerő-hiány, túlterheltség, monotonitás, forráshiány, felújításra szoruló munkakörülmények, a kor követelményeit követő munkaeszközök hiánya mind egyenes arányban állnak a megélt stresszel. Sok, nehézséget okozó, akár rendkívüli esemény következményei bizonyítják, hogy a szervezet a mai szervezetelméletekbe, a fejlődési irányba nem illik bele, sőt sokszor az árral szemben halad. Ilyen problémás területek – munkapszichológiai szempontból – a szervezeti felépítés; a vezetői készségek és kiválasztás; a munkacsoportok munkája, motiválása, elismerése, értékelése; és általában a munkatársak kiválasztása, képzése.

Jelen cikk a stressz és kiégés elméleti alapjairól, majd egy vizsgálat – amely 2004 és 2005 során készült – eredményeiről szól. Az újabb statisztikai adatok (pl. a fluktuáció, a dolgozók, illetve a nyugdíjba vonulók létszáma stb.) a vizsgálat eredményeit nem változtatták meg, nem helyezték új megvilágításba, sőt inkább megerősítették azokat.

A stressz és a kiégés

A stressz

A stressz korunk nagy jokerje: sokféle munkahelyi problémáért, zavarért, teljesítőképesség-csökkenésért a stresszt okoljuk. Mai fogalmaink szerint a stressz maga az *egyensúlyi állapotból való kibillenés, amelynek visszaállítása jelentős energiaforrásokat igényel*. A stressz okozója minden olyan esemény, amely egyéni fennmaradásunkat veszélyezteti (LAJKÓ, 2002), de ezt a veszélyérzetet az emberek nagyon különbözően élik meg: az egyén védekező készségétől, korábbi tapasztalataitól függ, hogyan küzd meg a stresszt okozó eseménnyel.

A stresszor az az inger, vagy környezeti tényező, amely az egész folyamatot beindítja, és létrehozza a stressz-választ. A stresszt okozó esemény értékelése többféle lehet: az esemény *semleges*, azaz nem fontos az egyén számára; *fenyegetettség*, ami már növeli az egyén „készenléti” (szakszóval élve: arousal) szintjét, amelyet az egyén félelemként, szorongásként, nyugtalanságként élhet meg; a harmadik lehetőség a kár, vagy *veszteség*; és végül *kihívást* is érzékelhet, amelynek mind kár, mind győzelem lehet a végső kimenete. Ebből is látszik, hogy ugyanaz az esemény – akár munkahelyi konfliktus, új feladat, váratlan esemény – egyes embereknek semmiféle gondot nem okoz, mások tartanak tö-

le, míg megint mások „harci kedvét” kifejezetten felkelti. Ezért fontos a munkatársak átgondolt kiválasztása különböző pozíciókra: pl. a készenléti csoportba a kihívást észlelő típusból, míg körletre akár vegyesen is kiválaszthatunk, így téve a csoportot kellően színessé, együttműködővé, úgy, hogy az sokrétű, sokféle helyzetre legyen képes reagálni.

A stresszt-keltő események lehetnek pszichikai vagy fizikai jellegűek, a munkahelyi stresszorok specifikusan a következők lehetnek (JUHÁSZ, 2003):

- *A munkafeladattal* kapcsolatos stresszorok: túl- vagy alulterhelés(!), munkafeltételek, változások a munkában, lépést tartani a változásokkal.
- *A munkakörnyezettel* kapcsolatos stresszorok: fizikai környezet jellemzői.
- *A szervezetben betöltött szereppel* kapcsolatos stresszorok: szerep-kétértelműség, szerepkonfliktus, túl sok vagy túl kevés(!) felelősség más dolgozókért, a karrierfejlődés túlzott, vagy nem elégséges. Csoportszinten: összetartás hiánya, jó munkatársi kapcsolatok hiánya, csoporton belüli konfliktusok, felettséssel vagy beosztottal való rossz kapcsolat. Szervezeti szinten: szervezeti légkör, vezetési stílus, ellenőrzési rendszerek, technológia, és annak változása, túlságosan alacsony fizetés, az állás bizonytalansága.
- *A szervezeten kívüli* stresszorok: családi kapcsolatok, anyagi problémák, társadalmi problémák, családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségei, a személyes hitek, meggyőződések és a szervezeti politika közti konfliktusok, elidegenedés és anomia, gyakori költözés, közlekedés a munkahelyre, életkörülmények.

A lehetséges stressz-válaszok (ATKINSON, 1995; JUHÁSZ, 2003) lehetnek *biológiai* természetűek: a szervezet készenléti szintjének (arousal) növekedése állandósulhat, amely a szimpatikus idegrendszer fokozott aktivitását eredményezi, és így szinte minden szervre és az immunrendszerre hatással lehet (JUHÁSZ, 2003). Eredményük pedig szívproblémák, szívinfarktus, gyomorfekély, emésztési problémák, agyi infarktus, vérnyomás-ingadozás, vagy –növekedés, cukorbetegség, különféle allergiák, asztma – ezeket nevezzük összefoglalóan pszichoszomatikus betegségeknek, amikor is a lelki terhelés, egyensúlyvesztés testi problémákat okoz.

A stressz-válaszok lehetnek *pszichés*ek: ilyen a depresszió, a szorongás, a munkahelyi elégedettség csökkenése. Ehhez társulnak, és ebből erednek a teljesítmény-károsodások, illetve a különböző viselkedésváltozások. Ez utóbbiakhoz tartoznak az egészségkárosító viselkedésformák (dohányzás, alkoholfogyasztás, kábítószer-fogyasztás, túlzott kávéfogyasztás), a munkahelyi szerep leértékelése, értékének csökkenése, és végül a harag és agresszió – mint szélsőséges érzelmi válaszok. Végül a menekülés a munkából és az egyéb életszerepek károsodása sorolhatók ide, ez utóbbi a magányban, a civilektől és saját kollégáktól való izolációban, öngyilkossági kísérletben is megjelenhet.

Természetesen ne feledjük a *szervezet szintjén* megjelenő káros hatásokat: alacsony termelékenység, hiányzás, a munkaerő nagymértékű elvándorlása, munkahelyi feszültség, rossz légkör. A szervezet szintjén megjelenő káros hatások olykor az egyetlenek, amelyek miatt a szervezetek érdekeltek abban, hogy közelebbről vizsgálják a stresszt, és felhívják a vezetők figyelmét ezek kiküszöbölésére, az ezek ellen való tettek megindítására. A büntetés-végrehajtás területén belül eddig átfogó koncepció ennek elkerülésére nem létezett, a *Felőlősen, felkészülten. A büntetés-végrehajtási szervezet fejlesztési programja 2008-2010 (BVOP, 2008)* című anyag viszont már tartalmazza az ezzel kapcsolatos elméleti lépéseket.

Egy alternatív fogalom: pszichés megterhelés és igénybevétel

A *pszichés megterhelés és igénybevétel* a stressz alternatív fogalmai (Hódos, 1994). A megterhelés maga a munkatevékenységet követő sokrétű változás (fáradtság, feldobottság, vezetőtől jövő értékelés, ösztönzés stb.) Létezik ennek optimális mértéke; fokozott megterhelés esetén egy jól motivált munkavállaló is csak alig, vagy egyáltalán nem képes, nem hajlandó elvégezni az adott munkát.

A pszichológiai igénybevétel a megterhelésre adott egyéni reakció; túlzott pszichés igénybevétel akkor jelentkezik, ha az ember pszichofiziológiai teljesítőképességétől többet követelnek, mint amennyire képes. Három fázisa van: az első fázis mindig az *agresszió megjelenése*, amely a személy viselkedésében a munkateljesítmény ingadozásában, a hibázás megnövekedésében jelenik meg, egyre gyakoribb affektív kitörések jellemzik. Mindennek a funkciója a személyiség védelme a teljes összeroppanástól. Sokszor látható ingerült körlettelügyelő, aki néha megmagyarázhatatlan, és kipihenedetlen fáradtságról panaszkodik, akinek testtartása, szavai, mimikája is mutatja fáradtságát, és a túlzott igénybevétel első szakaszának feszültségét.

Ezt a fázist követi a *regresszió*, azaz a meghátrálás és rezignáció, amikor is a teljesítmény szintje, az érdeklődés, a szociális kapcsolatok szintje jelentősen csökken, a személy elfordul környezetétől, az értékekhez való kötődése lazul. Ez összecseng a kiegésző jegyeivel, amikor a személynél megjelenik az érzelmi visszavonulás, elszemélytelenedés, apátia. Ezen szakasznak célja az, hogy – elzárva az egyént a további ingerektől – időt nyerjen a belső stabilizációra, azaz testi-lelki egyensúlyát próbálja visszanyerni. Azonban a munkahely és munkakörnyezet változatlansága, a nem elégséges megküzdési stratégiák jelenléte mindezt kifejezetten hátráltathatja, így végképp a kiegésző állapotába taszítva az egyént.

A legutolsó fázis a *restitúció*, amikor az előző szakasz energia-nyerésének sikeressége a személyt a teljesítményre orientálja ismét, a személy visszatér az egyensúlyi állapothoz. Ehhez azonban szükséges olyan megküzdési stratégiákat, technikákat, preventív módszereket beiktatni, melyek a második szakaszból a harmadikba vezetik át a személyt.

A kiégés

A kiégés, avagy burnout (HAJDUSKA, 2004 alapján; MASLACH, JACKSON, 1981; ÓNODY, 2001) a stresszel szervesen összekapcsolódó jelenség, mintegy következményének is tekinthető. Krónikus érzelmi-motivációs megterhelések – a stressz kapcsán fellépő *fizikai, emocionális, mentális kimerülés* – velejárói a reménytelenség, az inkompetencia érzése, a célok és ideálok elvesztése. Negatív attitűdök kísérik, amelyek mind a személyre magára, mind munkájára, avagy másokra irányulnak.

Tünetei a következők lehetnek: krónikus fáradtság, fejfájás, alvászavar, testi panaszok sűrűsödése. Érzelmi kimerülés jelenik meg, a személy empátiás készsége beszűkül, létrejön az érzelmi elhatárolódás, a túlzott érzelmi távolságtartás. Ehhez társul az egyre negatívabb önértékelés, a depresszív hangulat, a motivációk csökkenése, a kezdeményezőkészség eltűnése – minden olyan tényező, amely a munkánk során kritikus lehet. A személy szakmailag inkompetens lehet, vagy annak érzi magát, előbb-utóbb elveszíti reményeit, teljesítmény-szintje csökken. Mindemellett negatív, cinikus attitűd alakul ki az adott személy „klienseivel” (esetünkben a fogvatartottakkal) szemben, ami kifejezetten antihumánus jelleget ölthet. Három alapvető dimenziót mérnek általában a kiégés vizsgálata során: az érzelmi kimerülést, az elszemélytelenedést és az egyéni teljesítmény csökkenését.

A kiégés *hátterében* a következő tényezők állhatnak: sok frusztráció, konfliktus, nagy emocionális megterhelés a munkavégzés során (amely leginkább indokolja a segítő szakmák képviselőinek nagyfokú sérülékenységét), alacsony jövedelem, a teljesítménynek nincsenek jól körülhatárolható kritériumai, az adott szakmának bizonytalan a társadalmi presztízse. Ezek leginkább olyan szakmáknál jelennek meg, ahol állandó és folyamatos kliens-kapcsolatban állnak a munkavállalók, ahol a munkavégzés a kliens problémái köré összpontosul. A kliens pszichés, társadalmi vagy fizikai problémái szükségszerűen a harag, zavartság, félelem vagy a kétségbeesés érzéseivel járhatnak, a velük dolgozó személy számára a megoldás megtalálása pedig sokszor nehézkes, frusztráló. Érthető, hogy ide sorolhatók a fogvatartottakkal dolgozó büntetés-végrehajtási dolgozók is, ahol ez a veszélyeztetettség még inkább kiemelkedik, s ahol a problémák megoldását még az a tény is korlátozza, hogy ezek az emberek a fogvatartottakéhoz hasonló zárt körülmények között végzik munkájukat.

A kiégés hátterében álló szervezeti és környezeti tényezők a stresszt okozó tényezőkkel megegyeznek, nem sorolom újra fel őket. Ide sorolható még a körletlen dolgozó különböző szakterületek ellentétes ideológiája (APPELBAUM, HICKEY, PACKER, 2001): a biztonsági szemléletű állomány elsősorban a társadalom biztonságát szolgálja azáltal, hogy korlátozza a fogvatartottakat; míg a segítő szakmák képviselői az egyénre összpontosítanak, és kezelést, segítséget biztosítanak az számukra. A valóságban természetesen a kettő egyáltalán nem határolódik el egymástól élesen, sokszor inkább a hatékony kommunikáció hiánya láttathatja velük másképp ugyanazt a helyzetet. Ez az ellentét, illetve

az egymás ideológiájának való meg nem felelés kifejezett konfliktust okoz a szakterületek között, gátolja a hatékony együttműködést, amelynek háttérében az egymás szakmája elől való elzárkózás, a közös célok meg nem értése áll. A közös célok hiánya pedig tovább növeli a munkahelyi nyomást, konfliktusokat és végül a stresszt. A horizontális munkamegosztás hiányának, az egymás elől való elzárkózásnak háttere a nagyméretű szervezetek sajátosságaiban kereshető (ezekről egy elkövetkező fejezetben írok részletesebben).

Az *egyéni tényezők*, amelyek nagy valószínűséggel kiégéshez vezethetnek, avagy annak megjelenését valószínűsítik, a következők: introverzió, szenzitivitás, idealizmus, túlzott lelkesedés és empátia. Milyen érdekes, hogy gyakoroltatjuk, ösztönözzük az empátiás viszonyulást, ugyanakkor ennek *túlzott* (hangsúlyozom: túlzott, azaz nem optimális) volta a személy kárára is válhat. Ide sorolható még a túlzott szorongásra való készség és a kényszeresség, pontosság igénye is.

És végül a *demográfiai faktorok*: a *házasságot* és az *intim kapcsolatban* való együttélést sorolják ide, mint a kiégést lényegesen csökkentő tényezőt. Ilyen védő tényező lehet a *nem*: a nők egyes kutatások szerint kisebb mértékű kiégést érzelenek. Az életkor és a kiégés között is negatív korrelációt találtak, de voltak különbségek különböző országok és különböző foglalkozások között e tekintetben. Ennek oka a munkahelyi kultúrák, a különböző területek szabályozásának és természetének különbségeiben keresendők. Ide tartozik még a *munkatapasztalat*, amely szintén csökkenti a kiégés kockázatát.

Összefoglalásként fontos kihangsúlyozni, hogy a kiégés nem egyenlő a stresszel (GARLAND, 2004), a stressz önmagában nem feltétlenül káros, vagy teljesítmény-csökkentő hatású, míg a kiégés a kezeletlen, káros, krónikus stressz végső kifejelete lehet, mikor az már olyan hosszú ideig fennáll, hogy a munkavállaló a legalapvetőbb követelményeket is jelentős nehézséggel teljesíti. Így a stressz mindig megelőzi a kiégést, de nem feltétlenül végződik abban. A kiégés végül teljes mértékű visszavonuláshoz és bármiféle (akár munkahelyi, akár magánéletbeni) tevékenységben való részvétel megszűnéséhez vezethet. A személy teljesen feladhat mindent, esetleg a fejlődést kifejezetten ellenézheti, szükségtelen kockázatot jelenthet a szervezetnek, sokat hiányzik, alkohol- avagy drogfogyasztóvá válhat. A kiégés egyik legkomolyabb, végső „szövődménye” lehet az öngyilkosság.

WHITEHEAD ÉS LINDQUIST (1986) hozzátesz egy plusz nézőpontot a fogvartottakkal együtt dolgozók stresszének és végül kiégettségének kialakulásához. Ők a kiégést, mint megküzdési stratégiát, avagy egy sajátos megküzdési stratégia végleges fejleményét nevezik meg: a kiégés folyamatát az tetőzi be, amikor a dolgozók védekezésépp úgy birkóznak meg a munkájukkal, hogy lelkileg elszigetelik magukat, és apatikussá, cinikussá, illetve merevvé válnak. A klienssel való kapcsolathoz még hozzáteszik azt a faktort, hogy számukra és az egész társadalom számára nemkívánatos személyekkel kell érintkezniük, akikkel a mindennapok számtalan konfliktust generálnak, ez pedig folyamatosan magas szinten tartja a feszültséget.

A büntetés-végrehajtási munka sajátosságai

A büntetés-végrehajtásbeli munka sajátosságait először egyes szervezetpszichológiai jellemzők irányából közelítem meg, majd bemutatok egy amerikai kutatást érdekességképpen, amely megkísérelte kategorizálni a büntetés-végrehajtási dolgozók körét, mintegy segítve a problémák megoldásának keresését. Röviden az eddigi hazai vizsgálatokra is utalok, amelyek főként a vizsgálatom hipotéziseinek megfogalmazásakor voltak segítségemre.

A nagyméretű szervezetek sajátosságai

A legújabb szervezetpszichológiai kutatások szerint a nagyméretű szervezetekben jellegzetes nehézségek jelennek meg (Tóth, 2005). A büntetés-végrehajtás egy ilyen szervezet, az általam vizsgált Budapesti Fegyház és Börtön, a kb. 500 fős állománylétszámával, valamint a kb. 1 500 fős fogvatartotti létszámmal önmagában is nagyméretű. Az ekkora szervezeteknél a személyesség kifejezetten háttérbe szorul, itt már a munkatársak egymástól távol dolgoznak, sokszor épphogy csak egymás nevére emlékeznek. Az ilyen szervezetek formalizáltak, bürokratikusak (ehhez még hozzáadódik a fegyveres szervezetek hierarchikus, parancsuralmi, autokratikus rendszere – azaz a totális intézmény-jelleg). A munkamegosztás nagyfokú, erősen specializálódtak a munkakörök, heterogének, ami megnehezíti, hogy a munkatársak átlássák a szervezetben folyó munkát, mások munkakörét, így kaotikusnak tűnik számukra a hely, ahol dolgoznak. A vezetők feladatát is megnehezíti egy olyan hely, ahol rendkívül sokféle munkakör irányítása tartozik hozzájuk, a koordinálás ekkor egyre összetettebb.

Az egyén számára az ilyen mamutszervezet a jó személyes és munkatársi kapcsolatok elvesztését jelentheti. Kb. 10-15 fős egy olyan csoport, ahol még közvetlen kapcsolat van a tagok között, és amely a munkavégzés szempontjából is ideális. Nagy szervezetekben a kisebb alcsoportokat, alegységeket is érdemes ilyen számú taggal alakítani. A hierarchikus rendszer kiépülésével a személy egyre távolabb kerül vezetőjétől, és ezen a pozíción is több munkatársával kell osztoznia, a vezető-beosztott kapcsolat formalizálódik, amely szintén nem kedvező a munkavégzés szempontjából. Ez a távolodás a munkatársaktól és a vezetőktől szélsőséges esetekben elembertelenedéshez vezethet, a beosztott jelentéktelenség érezheti magát a nagy szervezetben, ami érdektelenséget, közömbösséget, elidegenedést okozhat, amelyek a stressz és kiégés tünetei is lehetnek.

Formailag az ilyen munkaszervezetekben az erőteljes formalizáltság a biztonságot is befolyásolja: a pontos hatáskörök leírása, a jogszabályi háttér a beosztottak biztonságérzetét növeli, a káosz-érzetét pedig csökkenti. Ugyanakkor az önállóság hiánya, az erős kontroll, a teljes folyamat átláthatatlansága ezt az egyensúlyt kibillentheti, ezek a tényezők negatívan érintik a személyt, és az előbb említett biztonságot teljesen ki is iktathatják. A szervezetnél dolgo-

zó, felsőfokú végzettségű, egyes szakterületeken dolgozók (orvosok, pártfogók, jogászok stb.) szakmailag önállóak, ugyanakkor a szervezet még leterheli őket a testülethez tartozásból fakadó adminisztratív, felügyelő, ellenőrző, szabálybetartó szereppel is (BOROS és CSETNEKY, 2002), amely ugyanakkor a biztonsági feladatokat ellátó tiszthelyettesek fő feladata is. Ebből kifejezett konfliktusok származhatnak: az egyik segíteni akar, képzettségét, tapasztalatait ehhez felhasználva, a másik feladata pedig az intézet biztonsági irányítása, a biztonság fenntartása – hiába van pontosan körülírva, ki mit kell, hogy tegyen, mégis *a nézőpontok különbözősége feszültséget gerjeszt*.

A nagy szervezetek sajátos kommunikációs csatornákkal és szerveződéssel rendelkeznek: a formalitás, a nagy hierarchikus távolságok, szintek torzítják, elnyelik az információt. Az információ hiánya pedig rontja a munka minőségét, és ismét átláthatatlanná, kaotikussá teheti a szervezetet a munkatárs számára. Az információs csatornákat emiatt alaposan és gondosan szükséges kiépíteni, továbbá valóban gondos és alapos vezetői felkészültséget igényel ennek megszervezése, létrehozása és fenntartása.

A motivációs jellemzők a legfontosabbak: ahogy a szervezet mérete nő, a munkakörök közötti specializáció is vele növekszik. Ezzel a változatosság is csökken: már említettem, hogy ekkor a munkatársak nem tudják pontosan, milyen munkát végez a másik, nem látják át a szervezetben folyó munka egészét, és nem tapasztalják meg saját hozzájárulásuk eredményét sem. Ezért a *saját feladat észlelt fontossága* – azaz annak szubjektív megítélése, mennyire fontos munkát is végez a személy a büntetés-végrehajtásnál – *csökkenhet*. Ehhez még az önállóság kis mértékét hozzácsatolva, ezek kifejezetten végzetes csapást mérhetnek a motiváció szintjére. A büntetés-végrehajtásnál rengeteg osztály, alegység, váltás működik, akik nem látják át, milyen munkát és hogyan végez a másik, ezért folyamatosan megkérdőjelezzik a másik, és közvetve saját munkájuk fontosságát. Emiatt a káosz érzése mellé a fontosság érzésének csökkenése is társul – a fluktuációra ez már önmagában is magyarázatot adhat. A vezetők alá sok ember, sok probléma, ráadásul a helyből adódó kockázatok tartoznak, ezért nincs idejük mindenki munkáját folyamatosan értékelni, gyakran csupán a súlyos negatívumok kerülnek szemük elé.

A büntetés-végrehajtási felügyelők – egy tipológiai kísérlet

MARY ANN FARKAS (2000) amerikai büntetés-végrehajtási intézetekben végzett kutatásaiban próbálkozott a büntetés-végrehajtási felügyelők és dolgozók kategorizálásával. Az alábbiak nem feltétlenül érvényesek a magyar körülményekre, mégis egyedi próbálkozás volt személyiség-kategóriák létrehozására a börtönben dolgozók között. Az ő feltevése szerint az egyes típusok a *tekintély, a hatalom, a munkatársak felé való elkötelezettség, illetve a fogvatartottak irányában érzett attitűdök dimenziói* mentén csoportosulnak.

A legnagyobb hatást a bánásmódra egyértelműen a tapasztalat gyakorolja: az új felszerelők az első időkben annyira nehezen kezelik az új és nehéz helyzetet, hogy a kemény, megvesztegethetetlen képet próbálják nyújtani. A tapasztaltabb kolléga egyre inkább nyugodtan kezeli a problémákat, nem gondolja minden egyes lépéskor, hogy a fogvatartott az ő biztonságára, munkájának ellehetetlenítésére tör. Az általános kategorizáláson túl – miszerint egy itt dolgozó büntetés-/őrizetközpontú, avagy humán irányultságú – Farkas saját vizsgálatokat végzett, és a hosszas elemzés után végül öt fő típust talált.

Az első típus a *szabálykövető, szabályérvényesítő (rule enforcer)* állománytag. Ő az, aki mereven ragaszkodik a szabályokhoz, rugalmatlan, általában 25 évesnél fiatalabb, kevesebb büntetés-végrehajtási tapasztalattal rendelkezik. A fogvatartottakkal közvetlen kapcsolatban dolgozik (tehát körletfelügyelő, séta-biztosító felügyelő, nevelő), és a hivatásos munkát külső okokból választotta (pl. biztonság, állandó fizetés, a munka könnyű hozzáférhetősége). A szervezeti kultúrához hű, a szervezetből és egyenruhából származó tekintélyt vallja, és a fogvatartottaktól a parancsainak követését várja el, feltétlen tiszteletre tart igényt. A szolgálati utat betartja, hitvallását a rend fenntartása jellemzi. A fogvatartottakkal nem tárgyal, mindig a rigid szabályok mentén minősíti viselkedésüket, nem enged, és azt vallja, hogy soha nem lehet a fogvatartottakban megbízni, közel engedni magához. Fontos, hogy a munkatársak felé rendkívül elkötelezett. Ez a szabálykövető szemlélet nálunk a szervezet kultúrájának szerves része.

A *keményvonalas (hard liner)* kolléga az előző, szabálykövető forma extrém változata. Az ilyen személyeket a kemény, agresszív, hataloméhes, rugalmatlan látásmód és a szociális fogyatékoság jellemzi. Általában 30 év körüliek, és különleges, nagy biztonságot igénylő körleteken dolgoznak. Fontosak a katonai jegyek (sokszor hobbijuk is ehhez kapcsolódik), a fogvatartottakkal szemben extrém negatív attitűddel, agresszíven, becsmérően viselkednek, tekinélyorientáltak. Gyengéségnek tekintik a „másik oldallal” való tárgyalást.

A *humánus (people worker)* állománytag próbál szociálisan érzékeny, felelősségteljes lenni, és a legtöbbet kihozni önmagából. Általában körleteken dolgoznak, hivatásos létükön kívül valamilyen szakmát képviselnek – pl. szociális munkások, pedagógusok, pszichológusok, orvosok, nevelők – és motivációjuk abból ered, hogy kihívásnak, érdekesnek érzik ezt a munkát. Ez a típus a szervezet formális szabályait módosítja, a fogvatartottakkal való bánásmód kényelmes, biztonságos, könnyen kivitelezhető módját dolgozza ki. Rugalmas, a szabályokat is így alkalmazza, az emberekkel egyéniesített módon bánik, a viselkedés okaival is törődik, több véleményre is építi a döntéseit, saját véleményét. A munkatársak felé való elköteleződés nem olyan erős, mint az előző kettőnél, inkább a konfliktus feloldásán dolgozik. Józan megoldásokra törekszik, nem szégyeníti meg sem a kollégát, sem a fogvatartottat. Ennek a típusnak egy „altípusa” a *fogvatartottakkal barátkozó (officer-friendly)*, aki arra törekszik, hogy a fogvatartottak kedveljék, egyezkedik, könnyít, második esélyt ad,

ugyanakkor munkatársai felé nem elkötelezett. Ez utóbbinak a viselkedése azonban mindenféleképpen több munkahelyi problémát gerjeszt, és „minőségileg” is jelentősen különbözik a humánus típustól.

A *több területet összefogó típus (synthetic officer)*: a szabálykövető és a humánus szintézise. Ők idősebbek, tapasztaltabbak, nem különleges körleten, és nem váltott műszakban dolgoznak. A szabályokhoz, szervezeti célokhoz ragaszkodnak, betartják azokat, bizalmatlanok a fogvatartottakkal szemben, de a szabályok alkalmazásánál rugalmasak, a körülményeket, az embereket figyelembe veszik. A munkatársakkal szemben elkötelezettek.

A *magányos (loner)* típus is szabálykövető, de az ő szabályokhoz való ragaszkodását félelme táplálja, amiatt, hogy kritikák érik a munkájára vonatkozóan – akár a fogvatartottak, akár munkatársai felől. Általában nő, 30 év körüli, kevésbé tapasztalt, magányos beosztásban dolgozik, nem különleges körleten. Állandóan bizonyít másoknak, önmagának, a munkatársakkal nem képes azonosulni, kiter elölük, izolálódik. A fogvatartottakkal sem egyezkedik, ne hogy gyengének tartsák, illetve sokszor fél is tőlük.

Farkas két további kategóriát különített el: a hanyag és a bizonytalan típust, akik kis számban fordulnak elő csupán, és munkájuk, személyes hozzáállásuk a körlethez, fogvatartottakhoz, kollégákhoz egyértelműen veszélyt rejt magában.

Informálisan az a nézet terjedt el, hogy a leghatékonyabb felügyelők szigorúak, de igazságosak (APPELBAUM, HICKEY, PACKER, 2001 is), a legnagyobb hatékonyságot azzal a nézőponttal és viselkedésmóddal érhetik el, amellyel a fogvatartottak felé közvetítik a világos határokat és a viselkedésük lehetséges következményeit. Ezt erősítik meg a tiszthelyettesekkel végzett tréningek is (a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központjában), ahol mindig kiemelik a határozottság, magabiztosság és megbízhatóság tulajdonságait a sikeres munkavégzésben, illetve a munkatársak felé való elkötelezettségben.

A személyi állomány helyzete – hazai vizsgálatok

A legtöbb vizsgálat és tanulmány szinte axiómaként kezeli a személyi állomány szerepzavarát, kiegészését, fáradtságát, a munkája során jelentkező túlterhelést, és az ezzel való megküzdésének elégtelenségét, hiányosságait (BALÁZS, 1995; SZONDI, 1998; HEGYES, 2003). Saját kérdőíves vizsgálattal (SZONDI, 1998) a következő problémákat tárták fel: az állománytagok a bv. státuszát, benne a sajátjukat is rendkívül lebecsülik, mintegy beletörődve, és így még komolyabb pszichés stresszt előidézve. A munkahelyi kultúra és légkör nem kedvez a jó és hatékony munkatársi kapcsolatok kialakításának.

A személyi állomány létszáma 2007-ben 7 463 fő volt, és míg 1 324 személyt vettek fel újonnan az állományba, addig 1 234 személy távozott végleg – azaz az állomány 17,7%-a volt új felszerelő, azaz tapasztalattal nem rendelkező tag (*Büntetés-végrehajtási szervezet évkönyve, 2007*). Az évek során a változás

alakulása kifejezetten figyelmet érdemel: 1999 óta az állomány a 30-as éveikben járó állománytagok felé polarizálódik, azaz mind az e feletti, mind az ez alatti korosztály 1999 óta egyre inkább „eltűnik”. Ennek nem annyira a fiatalabb korosztály felé, hanem az idősebb, tapasztaltabb korosztályok felé való módosulása a számunkra érdekes. A hivatásos állománytagoknál a 41-50 éves, tapasztalt korosztály ugrásszerűen eltűnik az állományból, ez a nyugdíjazás miatt történik így. Itt érdemes megjegyezni a munkahelyi stressz és kiégés, illetve az életkor és munkatapasztalat ellentétes irányú kapcsolatát! (BREWER, SHAPARD, 2004).

A fluktuáció 2007-ben 16,4%(!) volt az eltávozottak arányát tekintve, ez az arány mindig a bizonytalan, a jövő szempontjából borúlátó időszakokban növekszik meg (1999-ben is 13,8%), amikor is azok az állománytagok, akik már jogilag megtehetik, azonnal elmenekülnek a szervezetből. Az ilyen nagy százalékarány okait mindig a szervezetben kell keresni. Ezt megerősíti a *Felelősen, felkészülten* (BVOP, 2008) című, a szervezet fejlesztési programját tartalmazó anyag is. Ennek további okait a következőkben látják: elavult oktatási rendszer, túl fiatal, képzetlen állomány, nem megfelelő illetmények, rosszul működő instruktori rendszer (amelynek egyik eredeti célja a motiválás lenne). A korán nyugdíjba vonulók esetére igaz, hogy megfelelő motivációval többségük maradt volna még a szervezetben, az általuk felhalmozott tapasztalati tőkét tulajdonképpen elpocsékolta a büntetés-végrehajtás.

Egybecseng a külföldi és a hazai szakirodalom abban, hogy a körleten végzett munka, azon belül is az előzetes és nem jogerős ítélettel rendelkező fogvatartottakkal való foglalkozás nagyobb stresszsel jár (Huszár, Sponga, 1998; Slate, Wells, Johnson, 2003; Morgan, Van Haveren, Pearson, 2002). A hivatali munkarendben dolgozókkal szemben a váltásos munkarendben dolgozók nagyobb stresszt élnek meg (Huszár, Sponga, 1996). A felsőbb, adminisztratív rétegek felől jövő támogatás, a szorosabb kapcsolat és visszajelzés, a korrektség szintén csökkenti a stressz és hosszú távon a kiégés szintjét (Garland, 2004), ugyanígy a vezetői pozíció, azaz a felelősség, a hozzájárulás érzése is (Slate, Wells, Johnson, 2003).

BOROS ÉS CSETNEKY (2002) bővebben írnak a személyzet mentálhigiénés helyzetéről. A sajátos szerepet, amelyet egy büntetés-végrehajtási, főleg a körleten dolgozó állománytagnak nap mint nap el kell viselnie, több dolog befolyásolja. Ez egyrészt a hierarchiából, a szigorú alá- és fölérendeltségből, a versengésből származik; másrészt pedig a kompetenciák és a kötelezettségek átgondolatlan, nem egyértelmű szabályozásából, meghatározásából. Minden ilyen feszültség emelkedő szorongási szintet okoz, amelyet kifelé nem lehet elvezetni, így keletkeznek a pszichoszomatikus és neurotikus problémák. Egyes magyar vizsgálatok kimutatták, hogy „a korai nyugállományba vonulás, a pszichoszomatikus megbetegedések gyakori előfordulása összefügg az állomány szorongásával és a túlterheltségből adódó fáradtsággal, a pihenés és ol-

dódás hiányával.” (BOROS, CSETNEKY, 2002, 227. o.) A stresszt azok az emberek tudják feldolgozni, akik, bár túlterheltek, sokat dolgoznak, de tevékeny, sokszínű életet élnek, hobbijukkal töltik szabadidejüket, sportolnak, magánéletük kiegyensúlyozott, önképzéseken vesznek részt.

Javaslatok a stressz és kiegész hatásainak csökkentésére, kezelésére a büntetés-végrehajtás keretein belül

Nem szabad elfelejteni, amikor fejlesztésről beszélünk, hogy a stressz a büntetés-végrehajtás szervezetében elkerülhetetlen, inkább a helyreállítási és megküzdési (coping) módszereket kell fejleszteni. Ez elsősorban rengeteg erőforrást igényelne, illetve a szervezeti kultúrát alapjaiban kellene megváltoztatni, ahol a rekreációs és a megküzdést fejlesztő lehetőségek állandóan jelen vannak.

A szervezet szempontjából számos megelőzési és kompenzációs lehetőséget sorol fel az irodalom. HÓDOS (1994), GARLAND (2004), BREWER ÉS SHAPARD (2004), HAJDUSKA (2003), SLATE, WELLS ÉS JOHNSON (2003), MORGAN, VAN HAVEREN ÉS PEARSON (2002), APPELBAUM, HICKEY ÉS PACKER (2001), MATIASOVICS (1996) javaslatai nagyjából egybecsengenek, és a következő módon kapcsolhatók össze:

- *Képzés, továbbképzés, tréning.* A beosztottakban, állománytagokban segíteni és fejleszteni kell azt az igényt, hogy tanuljanak, nézőpontjukat frissítsék, az általuk esetleg észlelt képzettségbeli előnyteleniségekből lefaragjanak, így saját helyzetükre és fontosságukra is jobban rálássanak.
- *A munkahelyi kapcsolatok javítása, team kialakítása.*
- *A döntéshozatalba való bevonás, felhatalmazás, az állomány „empowerment”-je.*
- *Rendszeres szupervízió.* A vezetők és a beosztottak kapcsolatának finomítása, rendszeressé tétele, az információk megosztása, illetve a teljesítmény rendszeres és következetes, valódi tartalommal bíró értékelése, amelyben a pozitívum és negatívum egyensúlyban van.
- *Motivációk és attitűdök tisztázása és tudatosítása, a szervezeti célok meghatározása.* A munkafeladatokat úgy alakítsák, hogy azok fontosságát hangsúlyozzák, illetve az arra alkalmas beosztottakat kinevezzék és megtartsák.
- *Munkafeladatokkal kapcsolatos tennivalók.* Ide tartozik a tevékenységcsere, a munkafeladat tartalmának gazdagítása, a munkatempó és munkaritmus változtatása, munkaközi szünetek beiktatása. A tehermentesítés már korszerű gondolkodásmódot igényel a vezetők részéről, azaz fontos a túlterhelt beosztottak felismerése, tehermentesítése szabadsággal, szünetekkel, rugalmas szolgálat-szervezéssel.

Mіндеz nagyon alapos és kigondolt személyügyi stratégiát igényel, amelynek legelőször is a legfelülről induló személyzeti politikai hitvallás lenne a kiindulópontja. Az intézeti szintű személyzeti politikát jelenleg az adminisztráció és

a fluktuációval, munkaerő-hiánnyal való küszködés jellemzi. Munkaügyi szakemberekre, esetleg humán-erőforrás menedzsment végzettséggel rendelkező szakemberekre, az ő sajátos nézőpontjukra lenne a fejlesztésekhez szükség.

A *Felelősen, felkészülten (BVOP, 2008)* intézkedési terv a következő területekkel számol:

- A szervezet megtartó-képességének javítása, ahol az eltávozó állománytagok arányát csökkentenék, a jövedelemszintet felhoznák a más fegyveres szervek átlagához.
- Kompetencia-fejlesztés, ahol kompetencialistákat állítanának fel az egyes munkakörökre, ennek megfelelő képzéseket dolgoznának ki, és az ezekkel rendelkező állománytagok arányát növelnék.
- A munkavégzési feltételek javítása: korszerű munkafeltételeket teremtenének.
- Mindezekhez először is a munkatársak kiválasztásának rendszerét kellene korszerűsíteni, ez a folyamat már javában zajlik a Honvédség kerekein belül, ahol a fegyveres szervek egészére új felvételi eljárást dolgoznak ki, amelyben a büntetés-végrehajtás speciális igényeit is figyelembe veszik. A kompetencia-alapú kiválasztás, az utánpótlási terv mellett szerepel a vezetői adatbank, amely mellől én még mindig hiányolom az alapos, átgondolt vezetői kiválasztást.

A képzés, továbbképzés rendszerének korszerűsítése a következő konkrét intézkedés. Az új felszerelő állománytagok 14 hetes képzése, amely már ilyen formában történik; az állomány rendszeres továbbképzése nem csupán a saját szakterületükön, hanem nyelvi, informatikai, kommunikációs területeken; a vezetők képzése; az instruktori rendszer területének teljes átgondolása. A személyi állomány munka-értékelésének, megerősítésének, anyagi és erkölcsi elismerésének fontossága óriási, vajon lesz-e elég energia és anyagi erőforrás, akarat ezek megvalósításában?

A képzés során azonban nem csupán a hivatalos oktatási rendszerben alkalmazottakra kell összpontosítani. Az egyes munkahelyi kiscsoportok (munkacsoportok, váltások) ugyanis így nem kapnak esélyt arra, hogy összekovácsolódjanak, és a közös munka során tapasztalt helyzetekből együttesen profitáljanak. Ezért a munkahelyen tartott eszmegbeszélő csoportokra, tréningekre, továbbképzésekre (akár jogi, biztonsági szemléletű továbbképzésre, amelyek a szabályok változásait érintik) lenne szükség, amelyeket az ő igényeik, problémáik orientálnának.

A dolgozók oktatása mellett fontos hangsúlyt kap a *vezetők oktatása, képzése*. A büntetés-végrehajtás szervezetében nem működik vezetői továbbképző intézet, a jövődó, vagy jelen vezetőinek nincs olyan képzésük, ahol menedzsmentet, vezetéslelektant, vezetéselméletet tanulnának, személyiségüket fejlesztenék (ugyanis ezt is kell!). Egy jól felkészült vezetőnek ismernie (és bizonyos részeivel azonosulnia is) kell a feladatot, a technológiát, a struktúrát, amiben dolgozik, és az embereket, akiket vezet. Ez utóbbi sokszor kimarad: ha eddig

beszéltem a büntetés-végrehajtás állománytagjai körében olyannyira fontos *empátiáról*, akkor most sokszorosán hangsúlyozom ennek szükségességét a vezetők esetében. Komoly hátrányt jelenthet az empátia hiánya egy olyan szakma esetében, ahol a középpontban az emberekkel való foglalkozás jár (orvosok, pedagógusok, ápolók stb.), és még nagyobb hátrányt jelenthet a vezetők-nél. Itt kap szerepet a képzés: főleg a gyakorlatközpontú, akár tréningeken, akár esetmegbeszéléseken keresztül történő képzés. Ugyanígy fejlődik az empátia a szakmai jártasság, és tapasztalatok nyomán, ezért különösen fontos, hogy a vezető mögött a „vezetett” szakmákban szerzett tapasztalat álljon. Azonban bármennyire is fejlett egy vezető empátiás képessége, ez torzulhat a vezetői pozíciójában, amikor is a beosztottak felől megszűrve érkezik az információ, és az empátiához annyira fontos folyamatos visszajelzést nem kapja meg.

A büntetés-végrehajtás állományának egyik fő stressz-forrása a vezetők viselkedése, a vezetőkbe vetett bizalom hiánya. A vizsgálatom során használt RMSK teszt egyik alszála méri a vezetők szubjektív megítélését, annak a stressz előidézésében való mértékét. Ennek eredménye megmutatja, hogy a vizsgálati személyeim esetében ez a faktor mennyire játszik szerepet a mindennapi munkahelyi stressz előidézésében.

A vizsgálat

A dolgozathoz kapcsolódó vizsgálatomban összesen 310 személy vett részt. A vizsgálati anyag a büntetés-végrehajtás keretein belül háromévente kötelező szűrővizsgálatból származik. Az alkalmasság- és szűrővizsgálatokra vonatkozó legfelsőbb rendelkezés a 21/2000 BM-IM-TNM együttes rendelet, amely szabályozza az úgynevezett időszakos szűrővizsgálatok. Ezen vizsgálatokhoz használják (más módszerek mellett) az RMSK tesztet, amelyet az Országos Rendőrfőkapitányság Egészségügyi Osztályán fejlesztettek ki (BILKEI, SZABÓ, BÖRÖCZ, 2000).

A vizsgálati személyek

A Budapesti Fegyház és Börtön teljes hivatásos állománya (akiknek 2004-ben volt esedékes a pszichológiai szűrővizsgálatuk), valamint a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központjának 37 hallgatója tartozott a vizsgálati személyek körébe. Ez összesen 310 teljes vizsgálati anyagot jelent. A vizsgálati eredményekhez országos parancsnoki engedéllyel jutottam hozzá, ezeket bármilyen beazonosítható adat nélkül, csak a nemre, korra, családi állapotra, iskolai végzettségre vonatkozó demográfiai adatokkal, valamint a beosztásra, napi munkára, a szervezetben eltöltött időre vonatkozó munkahelyi adatokkal kaptam meg.

A vizsgálati személyek közül 76,5% férfi, míg 23,5% nő, amely jól mutatja a büntetés-végrehajtási szervezet inkább férfias jellegét. A nők legkisebb aránya a körletfelügyelők, munkáltatók, és a biztonsági osztály dolgozói között

láthatók. A többi beosztás (egészségügyi, nyilvántartó és gazdasági osztály) a nők relatív túlsúlyban vannak az adott területen (a vizsgálati személyeket erre a hat csoportra osztottam).

A vizsgálatomban résztvevők kor szerinti megoszlása jól mutatja a már említett fiatalabb korosztály jelentősebb részvételét a szervezetben (20-30 évesek összesen 43,2%-a a teljes vizsgálati populációnak), illetve a tapasztaltabb, 36 év feletti korosztály (29,6%) fokozatos „eltűnését”. Ez az életkori megoszlás a tapasztalatok átadásának, a szervezet kellő érettségének nem ad elegendő esélyt.

A nemek és életkori csoportok összefüggéseit kutatva látható, hogy a nők életkortól függetlenül nagyjából azonos arányban és számban vannak jelen minden korcsoportban a szervezetben, míg a férfiaknál kifejezetten jellemző az idősebb, tapasztaltabb korosztály eltűnése. Ennek hátterében egyrészt az lehet, hogy a férfiak jellemzően a strapásabb, előzetes szakmai tapasztalatot, civil szakmát nem igénylő területeken vannak túlsúlyban (mint pl. a körlet-felügyelők), míg a nők azon területeken dolgoznak, ahol specifikus, civil végzettség szükséges a munkájukhoz (pl. ápolók, könyvelők, pénzügyi dolgozók, nevelők), így a szakmai munka stabilan az adott területen tartja őket. Ha pl. a körletfelügyelőket, vagy a biztonsági felügyelőket tekintjük, ez a munka előzetes, civil képzettséget, tapasztalatot nem, csupán egyéb követelményeket támaszt, természetesen többek között magát a nemet. Ezért vonzza sokszor az eredeti szakmájuktól eltávolodó, vagy egyelőre civil szakmával nem rendelkező fiatal férfiakat a büntetés-végrehajtás, ahol viszonylag stabil munka várja őket. De mint olyan, a kifejezett szakmai kihívások nélküli munka, a stressz, a szervezeti kultúra sajátossága ugyanilyen gyorsan el is tántorítja őket a büntetés-végrehajtási pályafutástól.

A nagymértékű fluktuáció leginkább a 20-as éveik végén, 30-as éveik elején járó férfiak vándorlása miatt keletkezik, a későbbi, 40-es éveik elején járó férfiak és nők fluktuációjáért pedig valószínűleg már a korai, avagy teljes nyugdíjazás „felelős”. A legalább 12 éve már a büntetés-végrehajtásnál dolgozó személyek száma jelentősen megcsappan (15,8%). A vizsgálatban legnagyobb arányban olyan személyek vettek részt, akik 0,5-9 éve vannak a büntetés-végrehajtás állományában, ez 183 főt jelent, azaz 59%-ot. A vizsgálati személyek szolgálati idejének átlaga: 7,7 év. Mindez arra enged következtetni, hogy *a tapasztalat nem öröklődik át a szervezetben*, a dolgozóknak nincs idejük erős, a tapasztalatból eredő megküzdési stratégiákat a munkatársaiktól tanulni, kialakítani, ezekkel azonosulni.

Az iskolai végzettséget tekintve 21 főnek (6,8%) csupán 8 általános iskolai végzettsége van, ami azért tűnik meglepőnek, mert elvileg követelmény az érettségi megléte a felügyelői állománynál. A vizsgálati személyek közül 35,8%-nak nincs érettségije. 13,5%-uknak ugyanakkor valamilyen felsőfokú végzettsége van.

Eszközök és eljárás

A vizsgálati személyekkel a *Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőívének* (RMSK) (BILKEI, SZABÓ, BÖRÖCZ, 2000) felvételére került sor, mely a rendvédelmi és fegyveres szerveknél rendszeresített szűrővizsgálati eljárás. Ehhez társul egy explorációs kérdőív, amely a munkahelyi és munkavégzési adatokra, az egyes konkrét problémákra kérdez rá, és rendkívül sok segítséget nyújt a vizsgálat explorációs részénél. Ez utóbbiból nyertem ki a demográfiai és munkavégzési adatokat.

A másik felhasznált kérdőív a Maslach féle MBI (*Maslach Burnout Inventory*, más néven *Human Services Survey*) (MASLACH, JACKSON, 1981). Ez egy rövid, a kiegész vizsgáló kérdőív, három alskálából áll, amelyek a személy által tapasztalt kiegész különböző oldalait vizsgálják. Ez a három alskála: az érzelmi kimerülés, az elszemélytelenedés, és a személyes bevonódás hiánya. Az *érzelmi kimerülés* alskálája azt méri, a személyt munkája mennyire árasztja el, és meríti ki érzelmileg. Az *elszemélytelenedés* alskálája a kliensek felé tanúsított érzések hiányát, és személytelen viselkedést vizsgálja. A *személyes bevonódás* alskálája azt méri, hogy a személy mennyire érzi magát az emberekkel végzett munkája során kompetensnek és sikeres teljesítményt elérőnek. Mint már említettem, a kiegész egy folytonos változó, az alacsony szinttől, a közepesen át, a magas szintig. A kiegész magas fokát az érzelmi kifáradás, és az elszemélytelenedés alskálán szerzett magas értékek jelzik, míg a személyes bevonódás alskálán az alacsony értékek.

A kiegész vizsgálatának van egy sajátos vonása ebben a helyzetben. A büntetés-végrehajtás szervezetében a szervezeti kultúra és természetesen a munkaköri követelmények azt diktálják, hogy a körletfelügyelő, a biztonsági felügyelő, és általában a legtöbb büntetés-végrehajtási dolgozó munkája elsősorban nem segítő foglalkozás, hanem mindenkor a legfontosabb szempont a biztonság megőrzése, és annak megakadályozása, hogy a fogvatartott előnyére használja ki a rendszert (ezt megerősíti APPELBAUM, HICKEY, PACKER, 2001). Ezért az érzelmi bevonódás minimálisan sem engedélyezett, ezt a szervezet önmagától „kiirtja” az állománytagokból. Még a hagyományosan emberközpontú szakmák (mint ápolók, orvosok, szociális munkások, pszichológusok) tagjai sem tudnak ennek teljesen ellenállni, az érzelmi bevonódás minimalizálása az ő esetükben is működik. Ezért úgy döntöttünk, hogy körletfelügyelőkkel, biztonsági felügyelőkkel nem vesszük fel a kérdőívet, ehelyett ápolókkal, egészségügyi asszisztensekkel, és nevelőkkel vettük fel – lévén az ő munkájuk nem elsősorban biztonsági szemléletű, hanem a szervezet körülményei között leginkább emberközpontú.

Ők már nem csupán a Budapesti Fegyház és Börtön állományából származtak, hanem a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központjának hallgatói állományából, akik az ország számos részén teljesítenek szolgálatot. Az MBI mellett természetesen velük is felvettem az RMSK-t, így lett összesen 310 vizsgálati személyem.

A vizsgálat előzményét a szervezetben észlelhető elégedetlenség, kezeletlen stressz, a nagy fluktuáció, és a szervezettel kapcsolatos hiedelmek jelentették. Ezek a hiedelmek általában a következők szoktak lenni: a szervezetben az igazi megterhelést az alacsony fizetés, a társadalom felől jövő előítéletek, a fogvatartottakkal végzett munka jelenti. Én is ezen az úton indultam el; a hipotézisek felvetésében az elméleti részben már említett eddigi hazai vizsgálatok, a külföldi szakirodalom és egyes elméleti felvetések segítettek.

A vizsgálati eredmények összefoglalása, következtetések

A vizsgálati személyek demográfiai jellemzőiről, életkori megoszlásáról, szolgálati idejéről már írtam: kiemeltem, hogy a 20-as éveik végén, 30-as éveik elején járó férfiak elvándorlása látható leginkább a fluktuáció magas értékei mögött, és így *a tapasztalat nem öröklődik át a szervezetben*. Ugyanakkor a stressz-index is ebben az életkori tartományban volt a legalacsonyabb. Ez a két adat arra enged következtetni, hogy azoknak, akik a szervezetben maradnak, erős és itt hasznosítható megküzdési stratégiáik vannak. Azaz érvényesül a „megszoksz, vagy megszöksz” stratégiája – aki végül megszökik, nagy valószínűséggel ebből a korosztályból kerül ki. Ennek oka egyrészt az, hogy ebben a korban a távozáshoz még nagy esélye van más munkahelyre mennie, másik oka pedig a szerepfejlődés megakadása, annak az érzése, hogy munkájához nem kap elegendő támogatást a szervezetben.

Ezek után nézzük az RMSK által mért egyes stressz-faktorok, valamint a vizsgálati személyek demográfiai jegyeinek összefüggéseit: azaz a demográfiai jegyek közül melyek vannak közvetlen hatással a stresszre?

A vizsgálatomban mért stresszfaktorok (az RMSK alszállái) közül számos meglepő eredmény keletkezett. Először is a hiedelmekkel ellentétben az állománytagok anyagi elismertségének megítélése átlagos, nem mutat nagyfokú elégedetlenséget; ugyanígy a munkahely külső, azaz a társadalom és a közvetlen környezet ítélete a büntetés-végrehajtási munkáról nem stresszkeltő faktor. Külön vizsgáltam azokat a vizsgálati személyeket, akiknek a végső eredményük rendkívül magas stressz-szintet mutatott, de náluk sem emelkednek meg ezek a faktorok. A dolgozók *motiváltsága* kifejezetten *alacsony*, ami stresszkeltő tényező – itt is kihangsúlyozandó a szervezet és vezetők felől jövő támogatás, motiválás észlelt hiánya. Ezzel szemben biztató, hogy *aktivitási igényük viszont magas*, valószínűleg ezzel ellensúlyozzák a motivációk hiányát, és erre érdemes a vezetőknek a jövőben is építeni.

A munkahely fizikai és objektív jellegzetességeit a dolgozók nem észlelték kirívóan stresszkeltőnek, úgy tűnik, hogy ezeket a munkájuk természetes velejárójának tekintik. Ide tartozik a munkahely komfortja, a munkaidő-beosztás, a munkavégzés etikai aspektusai, az egyéni felelősség és a szervezeten belül elfoglalt pozíció. *Ez a munkával és a szervezet jellemzőivel való megbékélést, a munkához való pozitív, elfogadó, teljesítő hozzáállást valószínűsíti*. Azonban a megfelelő motiválásra és támogatásra, amelynek hiányát észlelik, még így is szükségük van.

A demográfiai faktorok és a stressz, illetve kiégés összefüggésének vizsgálata során a nem, a családi állapot, az iskolai végzettség esetében az eredmények jellemző eltéréseket mutattak. A nem esetében a nőknél a kiégés szempontjából veszélyeztető érzelmi belevonódás magasabb, amely összecseng a női szereppel: a nők esetében erősebb az érzelmi túlterheltség és kimerülés érzése. Kritikusabban szemlélik a vezetők magatartásából adódó tényezőket, a munkavégzés etikai aspektusait, a szervezet fegyveres jellegéből adódó tényezőket. Ezzel szemben várakozással ellentétben éppen a férfiaknál volt kritikusabb a munkahely komfortjának megítélése. Látható, hogy a nők bizonyos tényezők tekintetében érzékenyebbek, ezek a tényezők nagyjából megfelelnek a nemi szerepek adta különbségeknek. Ugyanakkor kedvezőbb értékeket mutatnak a támogatottság és stresszoldás terén: *adaptívabb, eredményesebb megküzdési stratégiákkal bírnak.*

A családi állapot esetében az egyedülállók szignifikánsan magasabb stresszt élnek meg, mint a stabil párokban élők (házasok, vagy élettársi viszony). Ez az eredmény összecseng az elvárásaimmal, a pszichológia alapelveit erősíti meg, hogy a párokban élők, az ezáltal nyert *érzelmi biztonság védő szerepet játszik*, a megküzdést támogatja az embereknél.

Az iskolai végzettségnek nincs specifikus hatása a stresszre, annak észlelt faktoraira, egyedül a kiégés érzelmi kimerülés alskálája lett szignifikánsan alacsonyabb a felsőfokú végzettségűek esetében. Ez azt jelenti, hogy ők kevésbé érzik érzelmileg megterhelőnek és kimerítőnek a munkájukat – a végzettségük, a tanulás egyik eredménye úgy tűnik, az érzelmek helyes leválasztása a munkáról.

Az életkort már említettem, de fontos visszatérni rá. A már említett motívációs hiányosságok, a szervezet és vezetők felől jövő támogatás észlelt hiánya, illetve a fiatalok elvándorlása és a tapasztalat átörökítésének a hiánya mind-mind a szerepfejlődés elakadását valószínűsítik. Ez azt jelenti, hogy a fiatal dolgozóknak meg kell tanulniuk és tapasztalniuk a szervezethez való tartozást, azt, hogy itt a munkájuknak értéke van, és a szervezetben maradásra ösztönzik, valamint az itt maradáshoz szükséges továbbképzésekkel támogatják őket. Ez mind a szakmai identitás, avagy a munkahelyi szerep alakításának szükségességét emeli ki, és mint olyan vezetői felelősség.

A demográfiai tényezőkön túl egyes szervezeti tényezőket is vizsgáltam. Ezek közül elsőként a szolgálati idő hosszának jelentőségét emelem ki: a szakirodalom szerint a szolgálati idő elején és végén a stressz-szint alacsonyabb. Az én vizsgálataim azonban ezt a tényt nem igazolták, hanem csupán azt, hogy a szervezetnél 12,5-15 éve dolgozók stressz-szintje szignifikánsan alacsonyabb a többi szolgálati idő csoportnál, míg a legmagasabb értéket a 0-3 éve dolgozók mutatták. Ez ismét megerősíti azt a tényt, hogy *azok a dolgozók, akik már több év tapasztalattal rendelkeznek: kialakították saját megküzdési módjaikat, szemléletmódjukat, és stressz-szintjük is alacsonyabb, míg az újonnan felszerelőknek ilyen adaptív és hatékony stratégiáik még nincsenek.*

A vizsgálat további eredményei alapján a büntetés-végrehajtás dolgozói *a szervezettel és a munkájukkal specifikusan együttjáró tényezőket* (katonai hierarchia, merevség, körlet, fogvatartottakkal való munka, munkahely komfortja, ergonómiai tényezők) *elfogadják, míg a szubjektíveket nehezebben* (vezetés, támogatottság hiánya, motiválás hiányosságai).

A következő – és számomra az egyik legfontosabb – eredmény lett *a beosztások közötti különbség hiánya a stressz megélésében*. Feltételeztem, és ebben a szakirodalom eredményei is támogattak, hogy a körleten, a fogvatartottakkal végzett munkát az ott dolgozók stresszesebbnek élik meg. Ezzel szemben az eredményeim ezt nem erősítették meg. Ezekre az eredményekre a fő magyarázat az, hogy a szervezetben *nem a fogvatartottakkal végzett munka bizonyul jelentős stressz-keltő tényezőnek* – legalábbis azoknál, akik ezt a munkát végzik. Ők ezt a jellemző tényezőt a szervezetben *megtanulják kezelni*.

A kiegészítés az MBI-vel mért értékei azt mutatják, hogy az ebben részt vett 37 vizsgálati személy (akik legnagyobb részt egészségügyi osztályon dolgozók és nevelőtisztek) esetében csupán a személyes bevonódás alsókála értékei haladják meg a magas értékhatárt, ami azt jelenti, hogy *a vizsgálati személyeim a fogvatartottakkal végzett munkájuk során kevésbé érzik magukat kompetensnek és sikeresnek, magas teljesítményt elérőnek*. Ez mutat rá, hogy a szervezet sajátos kultúrája a fogvatartottakkal végzett munkába való érzelmi bevonódást tiltja, le szabályozza, ezért a mindig jelen lévő személytelenséget nem tartják túlzottnak, ez pedig a munkateljesítménnyel kapcsolatos észleléseket is befolyásolja. Eszerint *a fogvatartottakkal végzett munka nem okozhat igazi megelégedést, a saját teljesítményükkel való elégedettséget* (ami pedig minden szakmának az alapja kellene, hogy legyen), amely folyamatosan fenntarthatja a szervezettel való elégedetlenséget, a rossz légkört.

Míndezek alapján látható, hogy a hazai vizsgálatokat, sztereotípiákat részben az én vizsgálatom is megerősíti, viszont megnyugtató, hogy valójában a dolgozók munkához és kollégáikhoz való hozzáállására, aktivitására lehet építeni, fontos részeredmény, hogy nem a fogvatartottakkal végzett munka a leginkább megterhelő tényező, azt elfogadják, hozzáállásuk kompetens, hatékony.

Irodalom

Appelbaum, K. L., Hickey, J. M., Packer, I. (2001): *The Role of Correctional Officers in Multidisciplinary Mental Health Care in Prisons*. Psychiatric Services, 52, 1343-1347.

Atkinson, R. L. et al (1995): *Pszichológia*. Osiris-Századvég, Budapest.

- Balázs István (1995): *Mentálhigiénia. Kiégés – közöny – szerepzavar*. Börtönügyi Szemle, 14, 39-43.
- Bilkei Pál, Szabó Beatrix, Böröcz István (2000): *Rendvédelmi szervek munkahelyi stressz kérdőíve. Útmutató az indexek értékeléséhez*. Kézirat.
- Boros János, Csetneky László (2002): *Börtönpszichológia*. Rejtjel, Budapest.
- Brewer, E. W., Shapard, L. (2004): *Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience*. Human Resource Development Review, 3, 102-123.
- Büntetés-végrehajtási Szervezet Évkönyve, 2007*. BVOP, Budapest.
- Farkas, Mary Ann (2000): *A Typology of Correctional Officers*. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 44, 431-449.
- Felelősen, felkészülten – A büntetés-végrehajtási szervezet fejlesztési programja 2008-2010* (2008). BVOP, Budapest.
- Garland, B. (2004): *The Impact of Administrative Support on Prison Treatment Staff Burnout: An Exploratory Study*. The Prison Journal, 84, 452-471.
- Hajduska Marianna (2004): *Mentálhigiéné. Oktatási segédanyag*. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Hegyes András (2003): *A büntetés-végrehajtás személyzetének helyzete 1990-től napjainkig*. Börtönügyi Szemle, 22, 103-108.
- Hódos Tibor (1994): *Munka és pszichés állapot*. Universitas, Budapest.
- Huszár László, Sponga István (1998): *Életminőség? A személyi állomány szociális helyzete*. Börtönügyi Szemle, 17, 1-16.
- Juhász Ágnes (2003): *Munkahelyi egészségpszichológia. Oktatási segédanyag*. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Lajkó Károly (2002): *A stresszcsökkentő viselkedés: Vezérfonál konfliktusaink rendezéséhez*. Medicina, Budapest.
- Maslach, Ch., Jackson, S. E. (1981): *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto.
- Matiasovics Mária (1996): *Hol a hiba? A pszichológia szerepe a büntetés-végrehajtási szakemberek képzésében*. Börtönügyi szemle, 15, 46-51.
- Morgan, R. D., Van Haveren, R. A., Pearson, Ch. A. (2002): *Correctional Officer Burnout: Further Analyses*. Criminal Justice and Behavior, 29, 144-160.
- Ónody Sarolta (2001): *Kiégési tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*. www.oki.hu/printerFriendly.php?kod=2001-05-ta-Onody_Kiegesi.html

- Slate, R. N., Wells, T. L., Johnson, W. W. (2003): *Opening the Manager's Door: State Probation Officer Stress and Perceptions of Participation in Workplace Decision Making*. *Crime and Delinquency*, 49, 519-541.
- Szondi Miklós (1998): *Vezetői felelősség: A munkahelyi fluktuáció jelentőségének kérdőíves vizsgálata*. *Börtönügyi Szemle*, 17, 53-69.
- Tóth Györgyi (2005): *A méretnövekedésből származó konfliktusok*. In: *Szervezeti láttelepek. A szervezetpszichológia hazai kutatási irányjai*. Szerk. Faragó Klára, Kovács Zoltán, Akadémiai Kiadó, Budapest, 135-156.
- Whitehead, J. T., Lindquist, Ch. A. (1986): *Correctional Officer Burnout: A Path Model*. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23, 23-42.