

Schuckertné Szabó Csilla

Dialógus a büntetés-végrehajtás humánerő-fejlesztéséről – mint a szervezetfejlesztés lehetőségéről

*„Az emberek ritkán érnek el sikert abban,
amit nem szívesen csinálnak.”*

(Goethe)

Bevezetés

Jómagam a nyolcvanas évek elején, 1983-ban találkoztam először a börtön világgal. Első munkahelyem az Állampusztai Célgazdaság volt, ahol az egyenruhás elvtársak világába csöppenve meglehetősen idegenül éreztem magam. Az évek során előítéleteim lassan szertefoszlottak, és a büntetés-végrehajtásról mint munkahelyről – a maga ellentmondásaival együtt – kirajzolódott bennem egy élhető, sőt szerethető világnak a képe. Szakmai életutam során különböző időszakokat élt meg a hazai büntetés-végrehajtás, fellendülési periódusokat és regressziós mélypontokat egyaránt. Azonban valamennyi éra mikroklímájának élhetősége vagy élhetetlensége alapvetően az embereken – elsősorban az érintett közösség kultúráját formáló és meghatározó, formális és informális vezetők személyiségén – múlt.

A büntetés-végrehajtás elsődleges feladata a szabadságvesztés-büntetés végrehajtása, a biztonság fenntartása, azonban legalább annyira fontos célként fogalmazódik meg a fogvatartottak reintegrációjának elősegítése. A börtönöknek tehát ki kell lépniük korábbi rejtett, zárt szerepkörükből, és olyan, társadalmilag felelősséget vállaló intézményekké kell válniuk, ahol a fogvatartottak tényleges – és nem csak a jogszabályok szintjén megfogalmazott – reintegrációja legalább olyan fontos cél és feladat, mint a büntetés maga. Ezt az értékrendet a társadalom számára a büntetés-végrehajtásnak folyamatosan kommunikálnia kell, azonban kérdés, hogy ezek az értékek ténylegesen részét képezik-e a szervezeti kultúrának, illetve, hogy a szervezet tagjai mennyire képesek/tudnak/akarnak azonosulni ezekkel az értékekkel.

A büntetés-végrehajtás maga és a róla kialakult kép folyamatosan változik a makrotársadalmi változásokkal párhuzamosan, hiszen azok a börtön világát sem hagyják érintetlenül. A börtön – mint intézmény – nyitottabbá és ezzel együtt támadhatóbbá is vált, amelyhez a szervezet többé-kevésbé alkalmazkodni volt kénytelen.

A külső hatások mellett azonban számos, dinamikusan változó belső jellemzővel, ellentmondással is szembe kell néznünk. Csepeli György megfogalmazásával élve: mindegyik szervezet egyúttal emberek egyesülése is, akik magukkal hozzák a szervezetbe korábbi élettörténetüket, akarva-akaratlanul megtartják társadalmi beágyazottságukat, megtartják társadalmi szerepeiket. Ennélfogva a szervezet kénytelen más érdekeket is megtestesíteni, és e látens funkciók beazonosítása – ugyan kívül esve a számonkérhetőség körén – fontos információ egy szervezet működésének megértésében.

Mindezek mellett megállapítható, hogy – a változásokkal párhuzamosan – lényeges intézményrendszer-átalakítás, szervezetfejlesztés az elmúlt évtizedekben nem valósult meg a büntetés-végrehajtási szervezetben. Dolgozatomban a szervezeti humánerő-forrásra, mint potenciális kapacitásra, szeretném felhívni a figyelmet, amelynek formálása, fejlesztése – a külső elvárásokhoz való alkalmazkodóképességének növelése – szervezeti hatékonysági, illetve stratégiai kérdés.

I. A szervezet

A szervezetek különböző rendben és ütemben jelentek meg a világ különböző társadalmában. Az állam megjelenése a társadalom védelmén, a hatalom fenntartásán és a javak szétosztásán túlmenően, a mindennapi élet folyamatos fenntartását tette lehetővé. Az állam feladatainak ellátására szervezeteket hozott létre, ezek közül egyeseket kényszerítő hatalommal ruházott fel, amelyek végigkísérték történelmünket. Csepeli György definíciója szerint: „A szervezet a társadalom alkalmazkodóképességét szolgáló kollektív cselekvés eszköze, mely a nyugati kultúra feltételei között messzemenően épít az individualitásban rejlő felhajtóerőkre, miközben összhangot és egyensúlyt képes tartani az egymással időnként szükségképpen ütköző egyéni célok, szükségletek, motivációk és különérdekek között.” (Csepeli 2001)

A szervezetek tehát olyan cselekvési teret teremtenek, amelyben a tagok egymással együttműködve, összehangoltan cselekszenek, és koordinált együttműködésük eredményeként olyan célirányos eredményességi többlet keletkezik, amelynek elérésére az egymástól elszigetelten működő magányos cselekvők képtelenek lennének. A formális szervezetekben a munkamegosztás és a hierarchia szerepeket hoz létre, melyek nem lehetnek tekintettel az egyes szerepeket betöltő személyek szerepen kívüli individuális sajátosságaira. A formális szervezetek létrehozását éppen az indokolja, hogy ezáltal működésük függetlenedhet a személyi tényezőkben rejlő esetlegességtől: megfelelő tudás és hozzáértés birtokában bárki bármilyen szerepet betölthet. A büntetés-végrehajtási szervezet a *formális szervezetek* közé sorolható.

Bármennyire is az a látszat, hogy a formális szervezetek függetlenek a szervezeti szerepeket betöltő személyek privát értékeitől, a valóságban az a helyzet, hogy kisebb-nagyobb mértékben mindig jelen vannak az informális szerveződére jellemző ismérvek, amelyek szerencsés esetben jól kiegészítik egymást. A formális szervezet akkor működik jól, ha képes kihasználni az informális szerveződés adta előnyöket, anélkül, hogy megszenvedné a hátrányokat.

A büntetés-végrehajtási szervezet besorolása, tipizálása több szempontból is leírható. A szervezeti célok tekintetében a szervezet a *védelmi*, valamint a *közhatalmi szervezet* típusba sorolható. (Csepeli 2006)

A kedvezményezettség szerint négyféle szervezetet különböztetünk meg: kölcsönös, gazdasági, közhasznú kedvezményezettségen alapuló és közszolgálati szervezeteket. A büntetés-végrehajtási szervezet köztulajdonban lévő szolgáltató (nem termelő) szervezet, amelyet *közszolgálati* szervezetnek nevezünk. A közszolgálati szervezetek jellemzője, hogy a társadalmi ellenőrzésük – elszámoltathatóságuk, át-

láthatóságuk – megoldhatatlan.¹ (Csepeli 2006.) Létük nem függ a nyereségtől (talán ezzel összefüggésben, vagy pont emiatt), még attól sem, hogy milyen mértékben elégítik ki a létrehozásuk indokául hangoztatott szükségleteket. Ezeket a szükségleteket a politikai szféra tudatosítja, ennek következtében a közszférában működő szervezetek költségvetése is politikai elhatározások függvénye. Ezen szervezettípusok, szervezetek jellemzője ebből fakadóan, hogy maguktól kevésbé hajlamosak a változásra és abban nem is érdekeltek. A büntetés-végrehajtás tehát *formális*, a *közszférában* működő szervezet, amely azt jelenti, hogy az adófizetők pénzéből a község szolgálatát látja el, és az e működés folytán keletkezett haszon a községé.

A büntetés-végrehajtási szervezet

A büntetés-végrehajtás szervezet államszervezetben elfoglalt helyéről, felépítéséről, működésének legfontosabb szabályairól, az irányítási és vezetési jogkörökről a 1995. évi CVII. törvény 1. § (1) bekezdése rendelkezik. A büntetés-végrehajtási szervezet horizontálisan és vertikálisan tagolt szervezetrendszer, amelyet központi szerv (Országos Parancsnokság) irányít, a helyi szintet pedig az egyes intézetek és intézmények mint végrehajtó szervek szervezete alkotják. A büntetés-végrehajtási tevékenység célját a Bv. tvr. 19. §-a határozza meg, ezzel összhangban A Büntetés-végrehajtási Szervezet Etikai Kódexében² rögzítettek szerint a bv. szervezet részt vesz az állam büntetőhatalmának gyakorlásában, ennek során jelentős szerepet játszik a bűnmegelőzésben, valamint a közrend védelmében.

Az egyes bv. szervek (intézetek, intézmények) alapvetően nagyméretű, formális szervezetek, amelyek erősen bürokratikusak, és amelyek munkájához a fegyveres testületek hierarchikus, parancsuralmi és autokratikus rendszere társul. A munkamegosztás nagyfokú, a munkakörök erősen specializálódtak és heterogének. A személyzet alá-fölérendelt viszonyai meghatározóak az intézet céljainak elérésében, jellegzetes hatást gyakorolnak az elítéltekkel való kapcsolatra, az egyes személyzeti tagok pályafutására, szociális és pszichés státuszára.

A bv. tehát autokratikus, jogszabályok alapján parancsokkal, utasításokkal működő, szigorúan tagolt szervezet. A helyi szintű bv. szervek hierarchiájának csúcsán álló vezetők is függő helyzetben vannak, közvetlen főnökük az országos parancsnok, emellett a büntetés-végrehajtás tevékenységét ellenőrző bírói, ügyészégi felügyelet is megvalósul és a társadalmi kontroll is egyre kiterjedtebb.

II. Szervezetejlesztés

A szervezetek bármennyire is törekednek a változatlanságra, a változó világ részei, így a természeti, társadalmi, politikai és gazdasági környezet hatással van funkcióikra. A globális változások lokális változások egész sorát indították el. Az Internet kiszabadította az emberi kommunikációt a térbeli és az időbeli korlátok közül. Problémáink egy része a világ gyors változásából fakadó „problémákkal” függ össze.

¹ A büntetés-végrehajtási szervezet vonatkozásában azonban az ügyészség, az ombudsman, illetve a különböző nemzetközi és hazai jogvédő szervezetek (CPT, Magyar Helsinki Bizottság) fontos szerepet töltenek be ezen a téren.

² Lásd: <http://www.bvop.hu>

Ha egy szervezet esetében felmerül a változtatás igénye, az általában a szervezet alkalmazkodóképességének fokozására irányul, amely a diszfunkciók kiküszöbölését, a meglévő funkciók ellátásának tökéletesítését és a keletkező új funkciók ellátására való képesség megteremtését célozza. Az új feltételekhez való alkalmazkodás csak akkor lehet sikeres, ha a változtatás kiterjed a szervezet konstrukciójára, szervezési sémájára, a szervezet tagjaira, akiket részben tovább kell képezni, részben ki kell cserélni (át kell szervezni).

A szervezetfejlesztés tehát nem más, mint a szervezet környezethez történő alkalmazkodását szolgáló változtatások koncepcionális végrehajtása. A szervezetfejlesztésnek ki kell terjednie a szervezet valamennyi lényeges összetevőjére. Ezek kapcsolatban állnak az összes többi összetevővel, ezért ha valamely terület megváltozik, az hatással van az összes többire is. Bármilyen nagy is egy szervezet, a külső változásokhoz való igazodás kényszere alól nem térhet ki. A belső változások egy része mindenképpen bekövetkezik, a másik rész pedig összhangban kell, hogy legyen a külső változásokkal. A változás tehát elkerülhetetlen, azonban dinamikája, sebessége eltérő lehet. Az államigazgatás, a társadalombiztosítás, a kulturális élet szervezetei lassúbb ütemben változnak, ebből következően a külső változások következtében keletkező szervezeti diszfunkciók mennyisége náluk nagyobb arányban jelentkezik, mint például a versenyszférában.

A változtatás okán várható pozitív következmények ellenére a változtatással szemben többnyire ellenállás mutatkozik mind az egyének, mind a szervezet szintjén. Az ellenállás egyik legáltalánosabb oka a „Járt utat járatlanért el ne hagyj!” köznap i bölcsességbe vetett hit. A változtatással szemben mutatkozó ellenállás igazi oka azonban nem az óvatosság, hanem a vezetők pozícióföltése, a változatlansághoz fűződő érdeke, amely adott esetben szembekerül a szervezet érdekeivel. A változtatás megtervezése során a legfontosabb, hogy az átalakulás mellett állók tábora egységes legyen. A vezetésnek fel kell mérnie, hogy kik állnak szemben a változtatással, kik állnak mellette és kik közömbösek. A változtatással szemben állók körében meg kell különböztetni a meggyőzhetőket és a meggyőzhetetleneket. A meggyőzhetőket potenciális érdekeltek, akiket megfelelő képzéssel, tréningekkel, új lehetőségek felvillantásával be lehet vonni a változtatás pártolói táborába.

Szervezetfejlesztés a büntetés-végrehajtásban

Az első, szervezetfejlesztésre irányuló, tudományos szintű kezdeményezés 1987-ben indult, amikor a büntetés-végrehajtási szervezet korszerűsítésére vonatkozóan munkabizottságok alakultak az elképzelések, javaslatok kidolgozására. A három témában született munkák a büntetés-végrehajtás fejlődése során feltárt ellentmondások feloldására, a büntetési rendszer, a szervezet és a hozzá kapcsolódó feladatok közötti összhang megteremtésére irányultak. A Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár sorozat, mint a Nevelői Szakkönyvtár sorozat jogutódja, 1989. évi első számában a „széles körű tájékoztatás szándékával” tette közzé ezeknek a szervezetfejlesztésre vonatkozó munkáknak a részeredményeit.³

³ Tari Ferenc: Az intézményrendszer; Csordás Sándor: A büntetés-végrehajtási intézetek szervezete; Fejes Imre: Az irányítás

A szervezetfejlesztési kísérletek sorában szót kell ejtenünk a 2001 és 2004 között lezajlott Matra projektről, amely „A magyar büntetés-végrehajtás professzionalizálása” címet viselte. A Holland Helsinki bizottság által lebonyolított, a holland és magyar büntetés-végrehajtási szervezet együttműködését szolgáló programnak több olyan eleme volt, amely fejlesztőleg hatott a hazai büntetés-végrehajtásra. (Fliegeauf 2001)

A következő, stratégiai jelentőségű szervezetfejlesztési lendületet a büntetés-végrehajtási szervezet „Felelősen, felkészülten” elnevezésű, 2008–2010-re szóló intézkedési terve jelentette. A stratégia megalkotásával a szervezet szakmai megújulását biztosító, korszerű büntetés-végrehajtási szemléletet alkalmazó, társadalmi szinten eredményes, ugyanakkor költséghatékony és gazdaságos működést megteremtő több éves, ütemezett, átfogó fejlesztési program kidolgozása volt a cél. Az intézkedési terv egy helyzetfelmérésre épült, a helyzetértékelés öt kulcsterületre koncentrált: fogvatartás; reintegráció és együttműködés; infrastruktúra; humán erőforrások, szervezeti funkciók; gazdálkodás. E kulcsterületek alkották az program ún. pillérstruktúráját. A pillérek a büntetés-végrehajtási szakterület markánsan elkülöníthető részei, melyek mentén egyrészt elemezhetővé vált az akkori aktuális helyzet, másrészt alkalmasak voltak a jövőbeli beavatkozások és egyedi célok megfogalmazására. A stratégiai célok elérése érdekében szükséges intézkedéseket, akciókat öt program fogta össze:

1. „Rend, biztonság”,
2. „Integráció, reintegráció”,
3. „Európai színvonalú személyzet”,
4. „Konszolidáció” és
5. „Racionalizáció”.

A humán erő vonatkozásában a helyzetértékelésben problémaként jelent meg a személyi állomány magas fluktuációja, a fiatal végrehajtói állomány tapasztalatlansága, valamint az oktatási-képzési rendszer elavultsága. A stratégia az állománymegtartó képesség javítása és a szervezeti kultúra jelentőségének előtérbe helyezése érdekében célkitűzésként fogalmazta meg a kiszámítható életpályamodell kialakítását, az instruktori rendszer hatékonyabb és eredményesebb formában történő újjáélesztését, valamint egy általánosan elfogadott stratégiai cél-, érték-, szempont- és prioritásrendszer kialakítását. A humán erő-fejlesztés terén a vezetőképzés, valamint a kommunikációs tréningek szervezetését fogalmazta meg a program. A stratégiában tehát konkrét intézkedésként szerepelt a képzés, továbbképzés rendszerének korszerűsítése, az állomány kulcskompetenciáinak javítása. A stratégia eredményeit illetően bebizonyosodott, hogy a kitűzött célok túlzottan számosak és szerteágazók voltak, valamint hogy a nagymérvű fejlesztések a tervezett támogatási forrásokból nem finanszírozhatók. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által kezelt európai Strukturális alapok felhasználhatósága a büntetés-végrehajtás vonatkozásában – mivel állami alapfeladat nem finanszírozható – erősen behatárolt, a költségvetési támogatások jelenleg fejlesztésekre nem adnak lehetőséget. Ezért a jövőben szükséges a stratégia újragondolása.

A Belügyminisztérium által kezdeményezett ÁROP-1.2.1 jelű, „Büntetés-végrehajtási intézetek szervezetfejlesztése” elnevezésű, 2009-ben kezdődött projekt céljaiban és tartalmában egyértelműen szervezetfejlesztő program volt, amely kapcsolódott a „Felelősen, felkészülten” fejlesztési stratégiához és annak konkrét célkitűzéseire. A projekt céljai között szerepelt a szervezet tervezési, vezetési és irányítási rendszerének a megújítása, a feladatalapú finanszírozásra való áttérés a statikus bázisalapú tervezés helyett, az ehhez illeszkedő feladatellátási folyamatstruktúra kialakítása, valamint a feladatrendszerre vonatkozó központosítási, illetve kiszervezési ajánlások létrehozásával a szervezet erőforrásainak ésszerűbb elosztása. A szervezetfejlesztési modell tehát a hatékonyabb gazdálkodást, a feladatalapú gazdasági tervezést szolgálta.

A fent leírt stratégiai tervezés, a szervezet működését és szakmai tevékenységét támogató projektek komoly erőfeszítéseket testesítettek meg a büntetés-végrehajtás szervezetfejlesztési palettáján, az eredményeket tekintve azonban csak részsikerekről tudunk beszámolni.

III. Helyzetelemzés

A büntetés-végrehajtási szervezet legfontosabb jellemzőinek: struktúrájának, működési mechanizmusának, feladatkörének stb. áttekintése után vizsgálódásunk középpontjába a személyi állományt – a szervezet működőképességének zálogát – állítjuk.

Elvárások

Az Európa Tanács R (97) 12. sz. ajánlása⁴ a büntetések és szankciók végrehajtásában érintett állománnyal kapcsolatban fogalmaz meg elvárásokat, illetve a 2006-os Európai Börtönszabályok⁵ – az ET R (2006) 2. sz. ajánlása – is részletesen foglalkozik a személyi állománnyal kapcsolatos kérdésekkel. Az utóbbi dokumentum – többek között – kívánatosnak tartja a személyzet magas szakmai színvonalát és olyan személyes képességeket, készségeket kíván meg, amelyek a fogvatartottakkal való humánus és igazságos bánásmódot szolgálják. Az uniós követelményeket a hazai jogalkotás természetesen törvényi és miniszteri rendeleti szintű jogszabályokban érvényesíti.⁶

⁴ Lásd: Az Európa Tanács újabb büntönügyi ajánlásai. Budapest, BVOP, 2005. (Bv. Szakönyvtár sorozat 2005/1.) 7-18. o.

⁵ Különösen az Európai Börtönszabályok 72., 74-75., 77., 78., 90. Szabálya. Lásd: Új Európai Börtönszabályok és magyarázatuk. (Összeáll. Vókó György.) Budapest, Ügyészek Országos Egyesülete, 2007. 123-136. o.

⁶ A személyi állományra vonatkozó általánosabb jellegű szabályokat az 1995. évi CVII. törvény II. fejezete, a részletesebb szabályokat az 1996. évi XLIII. törvény és számos miniszteri rendelet tartalmazza.

A Büntetés-végrehajtási Szervezet Etikai Kódexének nyolcadik⁷ és tizedik⁸ pontjában fogalmazódnak meg azok az elvárások, amelyek a személyi állomány tagjai között történő munkavégzés, illetve a külső együttműködő partnerekkel és a „közvéleménnyel” való érintkezés terén jelentkeznek. A dokumentum alapján arra következtethetünk, hogy a felvételnél azok a személyek esélyesek, akik jó kommunikációs készséggel rendelkeznek, motiváltak, jó lelki-fizikai-szellemi adottságaik vannak, majd a szakmában maradás során maximális szakmai felkészültséget szereznek, kiváló vezetői képességekre tesznek szert (rugalmasan alkalmazkodva a situációs elvárásokhoz és szükségletekhez), lojálisak, elkötelezettek, valamint magas fokú önismerettel és önkontrollal rendelkeznek.

Tanulságos idéznünk Boros János és Csetneky László megfogalmazását az állománnyal kapcsolatosan: *„A büntetés-végrehajtásban kifejtett tevékenység lényege a differenciáltan megvalósuló humán szolgáltatás, [...] amelyhez a személyzet megfelelő pedagógiai és pszichológiai felkészültsége is szükséges. Ennek a nehéz és kevés sikerélményt adó feladatnak a szeretete, az elhivatottság érzése nélkül a büntetés-végrehajtásánál szolgálatot teljesíteni, értelmes és hatékony munkát kifejezni valószínűleg nem lehetséges. Ezen belső beállítódás híján a szolgálatból teher, lebecsült pénzkereseti forma válhat, az embert segítő szándék a szubjektív gátakon megtörik, nem ritkán visszajára fordulhat.”* (Boros – Csetneky 2002)

A személyi állomány vizsgálata – kutatások, megállapítások

A fogvatartottak körében sokkal több felmérés, kutatás készült, mint a személyi állomány vonatkozásában. *„A rabok világát, a büntetés-végrehajtási intézet belső szociális struktúráját számtalan kutatás, vizsgálat igyekezett feltárni. [...] Kevesebbet tudunk azonban a személyzetről, arról a heterogén összetételű szakmai közösségről, melynek feladata éppen az elítéltek társadalmi adaptációjának segítése.”* (Módos 2003)

A kilencvenes évek végén végzett kutatások meglehetősen borús képet festettek a személyi állomány szociális helyzetéről, illetve munkahelyi környezetéről. (Huszár – Sponga 1998, Cseres 1998) Cseres Judit az állampolgári jogok országgyűlési biztosa felkérésére végzett felmérést a büntetés-végrehajtás személyi állományának élet- és munkakörülményeiről. Megállapításai között szerepelt, hogy a szűkös anyagi elismerés mellett a munka, a teljesítmény szakmai kritériumai alapján történő megítélésben mutatkoznak a legjelentősebb hiányok, ez váltja ki a legerősebb elégedetlenséget, ami együtt a szakmai önbecsülést, a szakma megbecsülését is kedvezőtlenebbé teszi.

⁷ A személyi állomány tagjai lássák el úgy feladataikat, hogy eközben tisztességes, nyílt viszonyt és kiegyensúlyozott szakmai légkört tartsanak fenn a munkatársakkal, a fogvatartottakkal való foglalkozást segítő személyekkel és szervezetekkel, valamint korrekt, jó kapcsolat ápolására törekedjenek a közvélemény és a nyilvánosság képviselőivel annak érdekében, hogy erősítsék a büntetés-végrehajtás tevékenysége és személyzete iránti társadalmi megbecsülést és bizalmat.

⁸ A vezető beosztásban dolgozók alakítsanak ki olyan munkahelyi légkört és vezetési stílust, amely ösztönzi az együttműködést és a szervezeti célokkal való azonosulást. A döntések kialakításánál vegyék figyelembe munkatársaik véleményét. Ellenőrzéseiket következetesen és körültekintően hajtják végre. A feladatok értékelésekor legyenek elfogulatlanok és objektívek. Minden esetben olyan hangnemet használjanak, amely alkalmas vezetői tekintélyük biztosítására, de nem sérti a beosztottak önértékelését és érzelmeit. A vezető beosztásban dolgozók gondoskodjanak beosztottaikról, tartsák tisztelőben a beosztottak emberi méltóságát, de támasszanak magas szintű követelményt a feladatok végrehajtása érdekében.

Szondi Miklós felmérésének eredményeként megállapította, hogy a bv. dolgozók számára a munkahelyi légkör kellemetlen, nincs bizalom a vezetésben, az emberek csalódottak, kiábrándultak és cinikusak, nem látják a kiutat, valamint a munkahelyről folyamatosan elszivárognak a legjobb munkaezők. Véleménye szerint a kutatás megállapításai az elviselhetetlen kultúrájú munkahelyre illenek. (Szondi 1998)

Az elmúlt tíz év kutatási tevékenységét tekintve elsőként Módos Tamás 2002-ben végzett kutatásáról kell említést tenni, amely a személyi állományi tagok körében a foglalkozási kultúrára, annak leglényegesebb és általánosítható jellemzőinek feltárására vonatkozóan tett fel kérdéseket. A 253 főt érintő attitűdkutatás a személyi állomány a bűnözéssel, a fogvatartottakkal, saját munkájával, az intézetek belső életének szervezésével, a nevelőmunka hatékonyságával, a bánásmóddal és a korrupcióval kapcsolatos beállítódását vizsgálta. A bánásmód tekintetében a szerző megállapítja, hogy a személyi állomány körében az előítélet okozza a legkeményebb kapcsolati problémát; a nevelőmunka hatékonyságával kapcsolatban pedig a formális feladatok és a gyakorlat közötti meglévő ellentmondásra hívja fel a figyelmet. (Módos 2003)

A büntetés-végrehajtás személyi állományának szervezetfejlesztési szempontból történő, átfogó vizsgálatára az elmúlt évtizedben nem került sor.⁹ Számos olyan tanulmány született azonban, amely érintőlegesen tartalmaz fejlesztési, képzési javaslatokat.

Bíró Mónika 2004–2005-ben végzett a büntetés-végrehajtási dolgozók körében stressz és kiegészítő vizsgálatot, amelyben megállapítja, hogy a stressz a bv. szervezetben elkerülhetetlen, ezért inkább a helyreállítási és megküzdési (coping) módszereket kellene fejleszteni. Ehhez erőforrásokra és a szervezeti kultúra megváltoztatására lenne szükség. Javaslati között szerepel a képzés, továbbképzés, tréningek fejlesztése, a rendszeres szupervízió létrehozása, illetve a szerző végső soron egy felülről kiinduló személyzeti politika és az ebből fakadó személyügyi stratégia kialakításának szükségességére hívja fel a figyelmet. (Bíró 2009)

Solt Ágnes 2008-ban a fogvatartottak körében végzett agressziókutatást, amelyben Zimbardo 1971-es börtönkísérletének tanulságaira utalva megállapítja, hogy mind a börtönőrök, mind a fogvatartottak meghatározott viselkedésformákat vesznek fel, amelyek az adott körülmények között a szituáció romlásához vezetnek. Tanulmányának összegzésében a következőket írja: *„Amíg a formális szabályzat sok esetben eszköztelenné teszi a felügyelet tagjait, addig nem várható, hogy az informális megoldások alkalmazásának és az ezek mentén elharapózó túlkapásoknak az előfordulása, az önbíráskodások csökkenjenek a felügyelet körében. A felügyeleti szubkultúrának, az emberi és magatartásbeli értékek tudatos alakításának, a személyiségfejlesztő és önismereti tréningeknek a rendkívüli fontossága ebben a kérdéskörben tagadhatatlan. Ennek tudatosítása és alkalmazása a büntetés-végrehajtás optimális működésének kulcsfontosságú összetevője.”* (Solt 2010)

A Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karának munkatársai végeztek empirikus kutatást a magyarországi büntetés-végrehajtásról. A projekt záró tanulmánya a személyi állomány helyzetének javítására többek között a kiképzés, képzés, továbbképzés tartalmi színvonalának emelését, a vonzó és kiszámítható

⁹ Az igazsághoz tartozik, hogy ilyen jellegű kutatás a korábbi évtizedekben sem készült.

életpálya-modell kidolgozását, továbbá a munkahelyi környezetnek, a személyi állomány mentálhigiénés állapotának javítását célzó intézkedések meghozatalát javasolja. (Empirikus kutatás 2009)

Az említett kutatások konzekvenciáit és javaslatait összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a büntetés-végrehajtási szervezet személyi állománya munkáját kedvezőtlen társadalmi megítélés mellett, rossz munkakörülmények között kénytelen ellátni. Az állomány jövedelmi helyzete, nem kielégítő társadalmi megbecsültsége, szakmai előmeneteli és fejlődési lehetőségeinek korlátai a jövőben egyre markánsabbá váló és megoldásra váró problémát jelenthetnek.

A fentiekben leírt megállapításokon túl további – más megközelítésű – indokok is szervezetfejlesztési lépéseket sürgetnek:

Lőrincz József szerint „A honi börtönügy nagyobb megrázkódtatást elkerülő működésének titka abban, az utóbbi években különösen megfogyatkozott kemény, elkötelezett szakembergárdában van, akik a folyamatos és mélyülő válság kezelését szinte művészetté fejlesztették, de akiknek ezért saját életükkel, testük-lelkük gyorsabb, biológiai, pszichológiai amortizációjával kellett fizetniük.” (Lőrincz 2009)

Az elmúlt évtizedek karkedvezményes nyugállományba vonulási hullámainak eredményeként a jelenlegi személyi állomány viszonylag fiatal, szakmai- és életpasztalatok híján van, sok éves küzdelmes utat kell bejárnia ahhoz, hogy „kemény, elkötelezett szakembergárdává” edződjön. A 2012. január 1-jén életbe lépett új nyugdíjtörvény eltörölte a karkedvezményes nyugdíj lehetőségét, amelynek következményei a nagy fluktuációhoz szokott humánerő-tervezés számára nem várt hatásokat tartogatnak.

Garami Lajos 2001-ben egy legfőbb ügyészégi jelentésre reflektáló cikkében három olyan pszichológiai szempontból releváns körülményre – gondolkodásmódra – hívja fel a figyelmet, amely a személyi állomány konfliktus- és probléma-kezelési módszereit (mint természetes védekezési módokat) jeleníti meg. Az első az „önigazolás” problémája¹⁰, a második a szabályok be nem tartásának „bocsánatos” állapota¹¹. A harmadik – „bv. specifikus” – jelenségnek a vezetők folyamatos lelkiismereti konfliktusából eredő fő motívumot említi a szerző, mint a szabályos és törvényes működés fenntartásának zálogát. Hozzáteszi: a viszonylagos eszköztelenségben az egyetlen további mozgósítható erőforrás az emberi tényező.

A szervezetről szóló, a működési zavarokat leíró tünetek és diagnózisok ismeretében – és a téma feltáratlanságából eredően – a szervezetfejlesztés (attitűdváltás) aktualitása reális megállapításnak tűnik.

Általában – és a bv. szervezet vonatkozásában is – az tapasztalható, hogy ha szervezetfejlesztésről van szó, a menedzsment elsősorban az át-, össze- és szét-szervezés eszközéhez nyúl inkább, mint az emberi erőforrás adta lehetőségekhez.

¹⁰ A mechanizmus lényege – Garami szerint – az objektív feltételek hiányának kiterjesztése olyan területekre is, amelyeknél az nem indokolt. „Háttérben a gondolkodás kényelmessége is állhat, hiszen a legegyszerűbb a feltételek hiányára hivatkozva mulasztani, és egyben mentséget is találni.”

¹¹ Ez a gondolkodásmód abból indul ki, hogy miután a feltételek hiányában nem minden előírásnak lehet megfelelni, akkor megbocsátható: ha a feladatok közül kiválogatjuk azt, amelyet nem kívánunk elvégezni.

A büntetés-végrehajtás hagyományaihoz alapvetően nem társul az emberek és kapcsolataik megismerésének, a munkatársakkal való bánás megalapozott tudásának és gyakorlásának igénye. A mindenkori helyzethez illeszkedő magatartás kiválasztásához szükséges a mindennapi jelenségek – emberi működések – megértése és elemzése. Ebben nagy szerepe lehet, a vezetés befolyásolási tevékenységének és cselekvési lehetőségeinek oldaláról tekintve, a felsővezetők – közvetve a középvezetők és a végrehajtó állomány – attitűdjének, amely a személyiség társadalmi, ideológiai, kulturális jelenségekhez való értékelő viszonyulását jelenti. Ha a szervezet részéről felmerült attitűdformálás iránti szükséglet formát ölt, és azt a szervezet orvosolja is, a mindenkor érvényesülő attitűdfunkcióknak az új elvárások között is érvényesülniük kell, más tartalmakkal. Széleskörűen pedig akkor alakulhat ki új attitűd, ha a szervezet kultúrája megkívánja azt, és esélyt sem ad a régi attitűdök továbbélésére, tehát az attitűdváltáson keresztül érdemes a szervezeti kultúráváltás komplex egészére összpontosítani. (Horváth 2006)

A közelmúlt fejleményei és jövőbeni kihívások

A környezeti változásokra való reagálás terén jelentős kihívást jelentett a 2003-as év a bv. szervezet életében, amikor is megjelent a Társadalmi Bünmegelőzés Nemzeti Stratégiája, és amely a bünmegelőzés IV. szintjén közvetlenül a büntetés-végrehajtást szólította meg. A stratégiában megfogalmazott helyreállító igazságszolgáltatás olyan alternatív igazságszolgáltatási módszer, amely a bűncselekmény következtében létrejött, az egyén, a kapcsolatok és a közösség által elszenvedett károk helyreállítását célozza. A resztoratív szemlélet szerint a normaszegésre adott reakció az egyént körülvevő közösség, nem pedig a külső – állami – hatalom feladata. (Fellegi 2009) A resztoratív igazságszolgáltatási szemlélet megismertetésén túl a 2004-es évtől kezdődően gyakorlati szinten is megjelentek a helyreállító jellegű programok a börtönökben és azok környezetében. A folyamat forradalmi jelentőségű a személyi állomány szemléletének formálását illetően, a filozófia azonban a mai napig megosztja az érintett szakembergárdát.

A szervezet következő, óriási feladatot – tanulási folyamatot – jelentő programja az „Elítéltek többszakaszos, társadalmi és munkaerő-piaci reintegrációja és intenzív utógondozási modelljének kialakítása” elnevezésű TÁMOP 5.6.2. kiemelt projekt volt¹², amelynek elméleti alapját az jelentette, hogy a hagyományos bünyözéssel szemben a korábbtól eltérő eszközrendszerrel kívánta a közösségi bünmegelőzés megvalósulását segíteni. A több éves szakmai előkészítést követően, a 2010-2012. évben megvalósult program keretében újszerű projektelemek gyakorlati kipróbálására és a tapasztalatok alapján a fejlesztések országos bevezetését elősegítő módszertanok, protokollok, belső szabályzók elkészítésére került sor. Újszerű megközelítéssel a külső szakemberek háromfős csoportjai¹³ – közvetlenül a börtönökön belül – hálózati rendszerben működtek együtt.

¹² A projekt 2012. november 30-án zárult le.

¹³ Bv. projektfelelős, utógondozó koordinátor és reintegrációs tanácsadó.

Egyértelműen beigazolódott a projekt megvalósulása során, hogy a szociális munka, a bv. pszichológia és pedagógia fúziója nélkülözhetetlen a reintegrációs folyamatban. A legfontosabbnak azonban a vezetők (intézetparancsnokok) hozzáállását, a program üzenetével, értékeivel való azonosulást tekintem. Ugyanis – túl azon az aggodalmon, hogy a szakmai teamek „idegen test”-ként hogyan lesznek képesek integrálódni a büntetés-végrehajtás szakmai környezetébe, és hogy mennyiben jelent ez biztonsági, működési akadályt, plusz terhet – a projekt szellemiségének, filozófiájának elfogadása vagy elutasítása jelentette a lényegi kérdést. A projekt eddigi tapasztalatai egyértelműen igazolják, hogy a vezetők és a végrehajtói állomány tagjai valamennyien az „ügy” mellé álltak, melynek bizonyítéka, hogy az elvárt és megvalósult eredmények csak belső meggyőződésből eredő elhivatottság megléte esetén jöhettek létre. A leglényegesebb kérdés azonban még megválaszolásra vár arra vonatkozóan, hogy a büntetés-végrehajtás a reintegrációs munkája hatékonyságának fejlesztése érdekében milyen, a projekt eredményeként megszületett módszertani, eljárásrendi elemeket kíván szakmai munkájába adoptálni.

Szükséges belátnunk tehát, hogy olyan problémák megoldásával is meg kell küzdenie a büntetés-végrehajtásnak, amelyek összetettségükkel messze túllépnek az egyes szakmák határvonalain. Ennek kapcsán számos kérdésen kell tehát gondolkodnunk: Miként kapcsolódnak egymáshoz a gyakorlatban egymástól elhatárolt területek?, Van-e mögöttük közös szemlélet- és eszközrendszer?, A szakemberek értik-e egymás nyelvezetét?, Működésük, együttműködésük mennyiben következetes és hatékony?. Mindezekhez kapcsolódva fel kell tennünk azt a kérdést is, hogy a bv. szervezet személyi állománya kompetenciáit, motivációját tekintve alkalmas-e, tud-e, akar-e az új elvárásoknak, kihívásoknak megfelelni.

Ahhoz, hogy megfelelő fejlesztésben gondolkodhassunk, meg kell fogalmaznunk speciális (eltérő) jellemzőinket, igényeinket és szükségleteinket.

Ehhez nyújt számunkra a jövőben kivételes lehetőséget „A fogvatartottak többszakaszos, társadalmi és munkaerő-piaci reintegrációja és intenzív utógondozási modellje” elnevezésű TÁMOP 5.6.3. kiemelt projekt, amely a teljes büntetés-végrehajtási szervezetre vonatkozóan terjeszti ki a korábban már három régió 12 intézetét érintő TÁMOP 5.6.2. projektet.

A projekt részeként lehetőségünk nyílik a büntetés-végrehajtás személyi állománya általános attitűd, motivációs, az egyes szakmai csoportok együttműködésének, egymás közötti kommunikáció hatékonyságának, kollegiális viszonyának, valamint a fogvatartottakkal kapcsolatos percepcióinak vizsgálatára is.¹⁴ A kutatás kiindulópontja, hogy a büntetés-végrehajtási dolgozók szerepfelfogását, értékeit, befolyásoló tényezőkben és elvárásokban megjelenik a kettősség kérdése. A jogszabályok és a nemzetközi elvárások által megfogalmazott értékek és alapelvek, valamint az ezekre épülő feladatstruktúra prioritásai nem feltétlenül vannak össz-

¹⁴ 2012. augusztus 9-én megjelent pályázati útmutatója – C. Projektjavaslat tartalma, C.1. Támogatható tevékenységek köre – 16. pontja tünteti fel a büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának (fogvatartottakkal közvetlenül érintkező állománytagok) általános attitűd, motivációs vizsgálatát. A kutatás kiterjed továbbá az egyes szakmai csoportok együttműködésének, egymás közötti kommunikáció hatékonyságának, kollegiális viszonyának stb. vizsgálatára is.

hangban a szervezet belső presztízsrendszerével és informális hierarchia világával. Ez az értékkonfliktus kihatással van a feladatellátás hatékonyságára, és az állomány tagjainak egymás közötti és a fogvatartottakkal való közvetlen kommunikációját is negatívan befolyásolhatja. Ez olyan, nevelési szempontból is releváns kérdéseket vet fel, hogy a személyi állomány – mint közvetítő „eszköz” – mennyire hiteles, ön-maga mennyire hisz a közvetített normákban, ami alapvetően befolyásolja a munkahelyi légkört és hatással van a teljesítményre egyéni és csoportszinten is. A kutatás keretén belül – annak megállapításainak függvényében – a személyi állomány közvetlen készségfejlesztését tervezzük tréningek formájában.

Záró gondolatok

Egy szervezet normáit, működését, kultúráját nagyban meghatározza a vezető viselkedése, szemlélete. Hosszú távú célként kell, hogy megjelenjen a nyitottság, a rugalmasság, a külső és belső kommunikáció, valamint az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés hatékonyságának a növelése. További elvárás a vezetők és a munkatársaik közötti viszony javítása, a belső bizalmi légkör erősítése és a gyakorlati vezetői munka sikerességét pozitívan befolyásoló módszerek közvetítése. (Szakács 2011)

Korunkban a csoportban való működés mind a munkahelyen, mind a magán-szférában mindennapos. Választhatunk: tudattalanul, felszínesen s rossz hatásokkal akarunk-e embertársainkkal együtt létezni, vagy közös cselekvéseinket szeretnénk mind kapcsolati, mind célteljesítési szempontból optimalizálni. E humán feltételrendszer kialakítása és kezelése elsősorban nem pénzügyi kérdés, hanem túlnyomórészt szakértelem, hozzáértés, más szóhasználattal, szociális kompetencia kérdése. (Goda 2006)

Ahhoz hogy a büntetés-végrehajtási szervezetben humán erőforrás fejlesztési koncepciót állítsunk fel, ahhoz elsősorban a személyi állomány teljes vertikumára vonatkozóan szükséges ismernünk azokat a szükségleteket, amelyek alapján fejlesztési javaslatokat, módszertani, képzési anyagokat dolgozhatunk ki.

Goffman és Foucault nyomán kijelenthetjük, hogy a börtön a társadalom terméke, kölcsönhatásuk letagadhatatlan. A börtön környezete, működési mechanizmusa, dinamikája közvetlenül és közvetetten is hatással van a személyi állományra. Goffman totalitás elméletének egyik igazsága szerint egyes börtönvalóságok átadhatatlanok a társadalomnak.

Számomra ez azt jelenti, hogy a börtönbeli munka tényleges jellemzőivel, speciális effektusainak jelentéstartalmával kizárólag az abban érintettek lehetnek tisztában, ők azok, akik érzik és érthetik ennek a hivatásnak a valódi tartalmait. Érdemes feltárni mindazokat a kérdéseket, jelenségeket, problémákat – magyarázatokat keresni rájuk, megoldási javaslatokat tenni velük kapcsolatban –, amelyek hivatásunk esszenciáját jelentik, és lehetővé teszik, hogy ne csak érezzük, hanem értsük is a börtön atmoszféráját.

Felhasznált irodalom

- Barlai Róbert – Csapó Edit: *Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. A módszer.* Könyvtári Figyelő, 1997. 2.
- Bíró Mónika: *A stressz és kiégés vizsgálata a büntetés-végrehajtás dolgozói körében.* Börtönügyi Szemle, 2009. 1. 11-30. o.
- Boros János – Csetneky László: *Börtönpszichológia. (2., átdolg. kiad.)* Budapest, Rejtjel kiadó, 2002.
- A büntetés-végrehajtás szervezetének fejlesztése.* Budapest, Igazságügyi Minisztérium BVOP Nevelési Osztály, 1989. (Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár sorozat 1989/1.)
- Csepeli György: *A szervezkedő ember.* Budapest, Osiris Kiadó, 2001.
- Cseres Judit: *Közérzet (A büntetés-végrehajtási dolgozók élet- és munkakörülményei).* Börtönügyi Szemle, 1998. 2. 17-31. o.
- Empirikus kutatás a magyarországi büntetés-végrehajtásról.* [A Crime Repression Costs in Context című projekt zárótanulmánya.] (Projektvezető: Róth Erika.) Miskolc, Miskolci Egyetem ÁJK, 2009.
- Az Európa Tanács újabb börtönügyi ajánlásai.* Budapest, BVOP, 2005. (Bv. Szakkönyvtár sorozat 2005/1.)
- Fellegi Borbála: *Út a megbékéléshez. A helyreállító igazságszolgáltatás intézményesülése Magyarországon.* Budapest, Napvilág Kiadó, 2009.
- Fliegauf Gergely: *A magyar büntetés-végrehajtás professzionalizálása. A Matra programról.* Börtönügyi Szemle, 2001. 4. 45-51. o.
- Fliegauf Gergely: *Goffman izolációs tézise v. Foucault panoptikus tézise.* [2012. szeptember] – <http://bortonblog2.blogspot.hu/2012/09/goffman-izolacios-tezise-v-foucault.html>
- Goda Gyula: *Csoportdinamika.* In: *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.* Budapest, Z-Press Kiadó Kft., 2006.
- Horváth Tamás: *Az attitűd és a viselkedés kapcsolata a munkahelyen.* In: *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.* Budapest, Z-Press Kiadó Kft., 2006.
- Huszár László: *... és bűnhődés. A magyar börtönök szociológiai vizsgálata.* Kandidátusi értekezés. Budapest, 1997.
- Huszár László – Sponga István: *Életminőség? (A személyi állomány szociális helyzete).* Börtönügyi Szemle, 1998. 2. 1-16. o.
- Garami Lajos: *A legfőbb mozzgóerő. (Egy ügyési jelentés margójára).* Börtönügyi Szemle 2001.2. 33-36. o.
- Lőrincz József: *Büntetőpolitika és börtönügy.* Budapest, Rejtjel Kiadó, 2009.
- Lőrincz József – Nagy Ferenc: *Börtönügy Magyarországon.* Budapest, BVOP, 1997.
- Módos Tamás: *A személyi állomány beállítódása a büntetés-végrehajtás rehabilitációs, nevelési feladataival kapcsolatban.* Börtönügyi Szemle, 2003. 3. 55-72. o.
- Prcsity Violetta: *Önként vállalt rabság. A börtön mint munkahely többszemponútú vizsgálata.* Szakdolgozat. Pécsi Tudományegyetem, 2012.
- Solt Ágnes: *Agresszió a fogvatartottak körében: okok és következmények.* Börtönügyi Szemle, 2010. 1. 24-37. o.
- Szakács Gábor: *Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetővé képzés rendszerében. Az alkalmazott kutatás záró tanulmánya.* Budapest, BM OKTF, 2011.
- Szondi Miklós: *Vezetői felelősség. A munkahelyi fluktuáció jelenségének kérdőíves vizsgálata.* Börtönügyi Szemle, 1998. 3. 53-72. o.
- Új Európai Börtönszabályok és magyarázatuk.* (Összeáll. Vókó György.) Budapest, Ügyészek Országos Egyesülete, 2007.