

KÖRLETMOZAIKOK 2015



PROGRAM AZ
ÁLDOZATOKÉRT
ÉS A TETTESEKÉRT

KÖRLETMOZAIKOK

2015

**„A BÜNTETÉS-VÉGREHAJTÁSI INTÉZETEK
SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK VIZSGÁLATA”
CÍMŰ KUTATÁS TANULMÁNYAI**

SZERKESZTETTE:

CSÓTI ANDRÁS BV. ALTÁBORNAGY
ORSZÁGOS PARANCSNOK

KÖSZÖNETET MONDUNK

A program megvalósulásának elvi és gyakorlati támogatásáért

Tikász Sándor bv. dandártábornok úrnak,
a Szegedi Fegyház és Börtön parancsnokának,

Csérei Zoltán bv. dandártábornok úrnak,
a Fővárosi Bv. Intézet parancsnokának

Az aktív és konstruktív együttműködésért és bizalomért

a Szegedi Fegyház és Börtön valamint a Fővárosi Bv.
Intézet parancsnokhelyettesének és személyi állományának

TARTALOMJEGYZÉK

Somogyvári Mihály: Bevezető	5
-----------------------------------	---

KUTATÁS

Fiáth Titanilla: Szerepkonfliktusok és szervezeti problémák a büntetés-végrehajtásnál	11
--	----

Rózsa Sándor: A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának kérdőíves vizsgálata	25
---	----

MODELLKÖRLET

Schuckertné Szabó Csilla: Előszó a modellkörlethez	67
--	----

Forgács Judit: A 2015-ös modellkörlet-kísérlet elméleti alapjai	75
---	----

Volford Róbert: A Szegedi Fegyház és Börtön HSR körlete team tapasztalatainak alkalmazási lehetőségei	95
--	----

Dr. Windt Szandra: A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összegzése	111
--	-----

Volford Róbert: A modellkörlet tapasztalatai a Szegedi Fegyház és Börtönben 2015.	129
--	-----

Fiáth Titanilla: Javaslatok a modellkörlet kialakításával kapcsolatban	145
--	-----

Bevezető

SOMOGYVÁRI MIHÁLY

1. Külső és belső változások

A Büntetés-végrehajtási Szervezet számára a közelmúlt kihívásait jelenti a szervezeti célokat és feladatokat tekintve az új Bv. törvény¹, a hivatásos állomány szolgálati viszonyát szabályozó törvény² (HSZT) módosítása, ezen belül az új életpályamodell bevezetése az előremeneteli és finanszírozási rendszer nagyívű átalakításával, a Szervezeti Teljesítményértékelési Rendszer³, amelynek kimenete a személyes szintet is érinti, valamint a 2010-ben végbement nyugdíjtörvény⁴, amely még öt év távlatából is érezteti hatását.

Amikor a természeti, társadalmi, politikai és gazdasági környezet hatással van egy szervezet funkcióira, a tényleges feladatellátásra, általában akkor merül fel a szervezetfejlesztés gondolata. Ha a szervezetben érzékelhető, hogy a működésben valami nem megfelelő, vagy új elvárásoknak kell megfelelni amelyet tudatosítani kell az érintettekben, s ehhez meg kell nyerni az elköteleződésüket, illetve új jövőkép kialakításakor, az alkalmazkodás elkerülhetetlen és egyben változást von maga után. Az új kihívások ismeretében felmerülhet a büntetés-végrehajtási szervezet részéről, az aktuális változásokhoz való igazodás, az elvárásokhoz való alkalmazkodás igénye, azonban az csak akkor lehet sikeres, ha az a szervezetben komplex módon terjed ki a mikro és makroszintre egyaránt.

2. Korábbi vizsgálatok, helyzetkép

A Büntetés-végrehajtási szervezet, szervezetfejlesztési szempontból történő, átfogó vizsgálatára az elmúlt évtizedben nem került sor.⁵ Számos olyan tanulmány született, azonban, amely érintőlegesen tartalmaz fejlesztési, képzési javaslatokat a személyi állományra vonatkozóan. A korábbi kutatások konzekvenciáit és javaslatait összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a büntetés-végrehajtási szervezet személyi állománya munkáját, viszonylag kedvezőtlen társadalmi megítélés mellett és munkakörülmények között kénytelen ellátni. Jövedelmi helyzete, a nem kielégítő társadalmi megbecsültsége – a megváltozott és kedvezőbbé vált feltételek ellenére - a jövőben is fennmaradó és megoldásra váró problémát jelenthetnek.

1 A büntetések, az intézkedések, egyes kényszerintézkedések és a szabálysértési elzárás végrehajtásáról szóló 2013. évi CCXL. törvény

2 A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény.

3 A belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet

4 A korhatár előtti öregségi nyugdíj megszüntetéséről, a korhatár előtti ellátásról és a szolgálati járandóságról 2011. évi CLXVII. törvény

5 Attitűd kutatási tevékenységet tekintve Boros János és Csetneky László vizsgálta elsőként átfogóan a szervezet személyi állományát 1983-ban. Módos Tamás 2002-ben végzett attitűd kutatást.

A szervezeti tünetek és részdiagnózisok ismeretében, és az új kihívásokra figyelemmel felmerülhet az igény a változtatásra, a szervezet alkalmazkodóképességének fokozására, a meglévő funkciók ellátásának tökéletesítésére, és a keletkező új funkciók ellátására való képesség megteremtésére.

3. A személyi állomány kutatásának bemutatása

A TÁMOP 5.6.3-12/1-2012-0001 kódszámú, „A fogvatartottak többszakaszos, társadalmi és munkaerő-piaci reintegrációja és az intenzív utógondozás modellje” című kiemelt projekt keretében valósult meg a „Büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata” elnevezésű kutatás. A kutatás célja, a személyi állomány (elsősorban fogvatartottakkal közvetlenül érintkező állománytagok) aktuális állapotának vizsgálata volt arra vonatkozóan, hogy milyen problémák foglalkoztatják őket, milyen viszonyok jellemzik az együttműködéseket és milyen összefüggésekre következtethetünk mindezekből.

A kutatás keretén belül két nagyobb blokk valósult meg. Az egyik egy *empirikus vizsgálat*, a másik egy képzési elemeket is magában foglaló, *modellköret* elnevezésű projektelem volt. A vizsgálat első menetében a büntetés-végrehajtási szervezetek személyi állományára vonatkozó meglévő hazai és nemzetközi kutatási irodalmak feldolgozását kezdtük meg. A kutatási tapasztalatok feldolgozása támpontul szolgált az empirikus vizsgálat lefolytatásához, de egyben magában foglalta azon hazai –személyi állomány munkarendjére, csoportműködésére vonatkozó– kísérletek vizsgálatát is, melyek saját projektünkben is megvalósított modellkörlethez hasonló kezdeményezések voltak.

3.1 Az empirikus vizsgálat

Az empirikus vizsgálat első lépésében egy fókuszcsoportos interjú lebonyolítására került sor, melynek keretén belül az egyes szakterületek és állománycsoportok közti törésvonalak jellege, mibenléte és hatásai kerültek feltérképezésre. A fókuszcsoportos interjúkat 2013. április-májusában, Dr. Fliegauf Gergely vezette, összesen négy beszélgetés során 31 főt sikerült bevonni, melynek keretében közel 28 órányi interjú készült.

A fókuszcsoport elsődleges célja az volt, hogy a kérdőív kidolgozásának, összeállításának *módszertani alapját tudja képezni*. Így fő funkciója abban ragadható meg, hogy az állomány percepcióinak, - csoportdinamikai tényezőinek feltárásához gyűjt gondolati elemeket, melyeket megfelelő kiválasztást követően mélyebben, összefüggéseiben is lehet vizsgálni, illetve statisztikailag tesztelni. A cél tehát, hogy fel lehessen térképezni, hogy potenciálisan, milyen jellegű konfliktusok merülnek fel és mely csoportok között, melyek javításával a szervezeti teljesítmény, a csoportok (és csoporttagok) együttműködése fejleszthető.

Az egyes interjúk során egy időpontban eltérő szakterületekről, de a szervezeti hierarchiában hasonló szintű beosztásokban dolgozó kollégák kerültek be. Így a különböző felvetéseket azonos szinten, de eltérő perspektívából lehetett vizsgálni. Az interjúk során az intézetparancsnokokat is sikerült megszólítani, számukra külön csoport került megszervezésre.

A kutatás következő lépcsőjében a fókuszcsoportos interjúkra alapozva egy országos reprezentatív, kérdőíves felmérés készült. A vizsgálat keretén belül, egy több mint 10 oldalas kérdőív került felvételre 758 fővel. Ennek a vizsgálati elemnek nem az volt a célja, hogy az állomány elégedetlenségét, vagy annak mértékét mérjük meg, hanem hogy meg tudjuk határozni ál-

talánosan megfogalmazható tendenciaként, hogy mitől függ a megelégedettség, az elkötelezettség, milyen mintázatok rajzolódnak ki az egyes csoportok között, illetve az állomány viszonyait milyen tényezők befolyásolják. A cél tehát, hogy látható legyen miként viszonyulnak egymáshoz az állomány által érzékelt problémák, milyen együtt járások figyelhetők meg, van-e releváns különbség az állomány szakterületi csoportjai között?

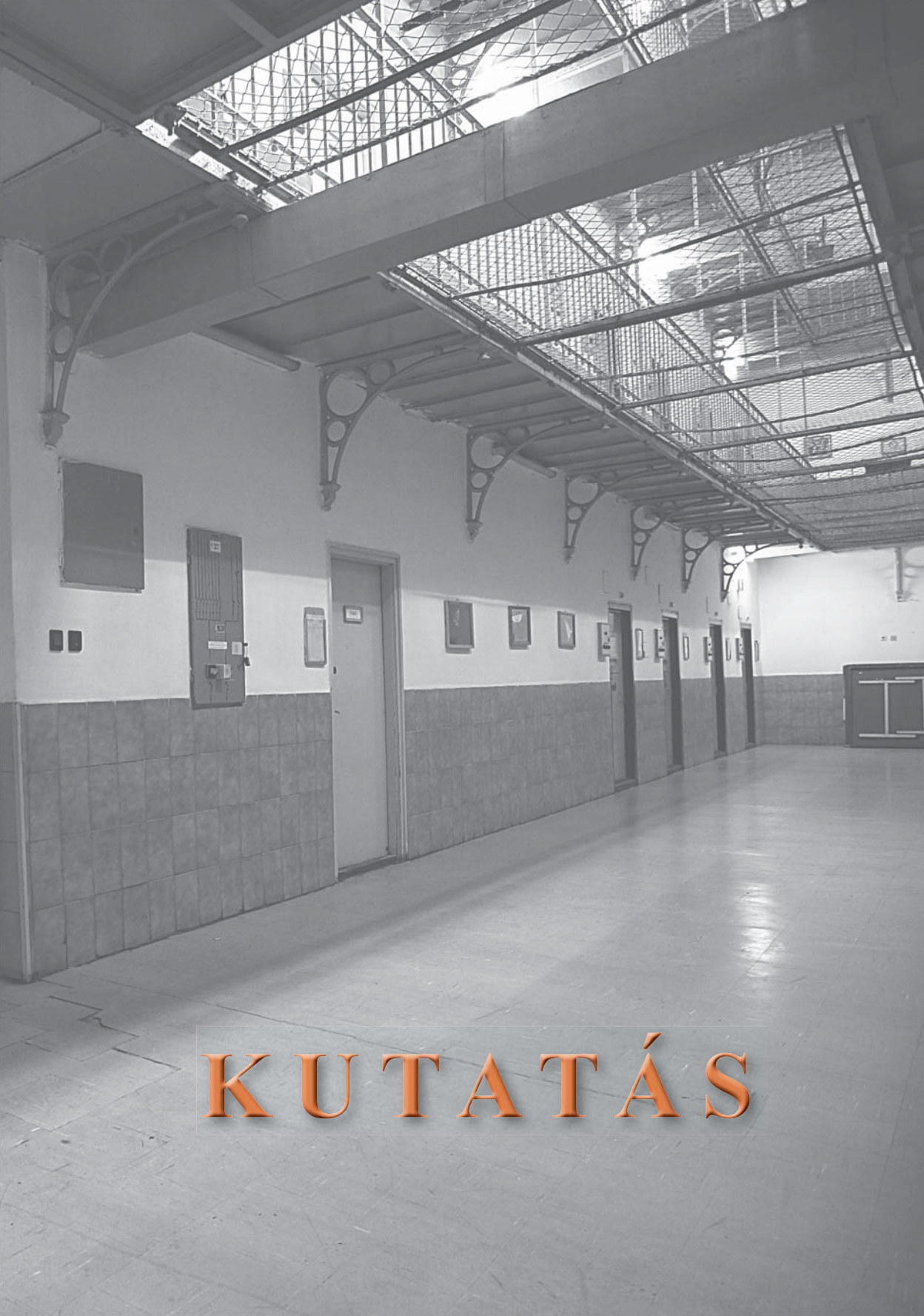
A kutatás értékét adja, hogy a ilyen nagyszabású (kiterjedtségét, mélységét tekintve), empirikus háttérrel rendelkező vizsgálatot az elmúlt 20 évben nem végeztek személyi állományra vonatkozóan. A felmérés lényege, hogy megállapításai, a feltárt összefüggések és az ezekből levont következtetések az eddig meglévő, a szervezet tagjai számára elérhető tudás, szakmai tapasztalat mellé tudományos szempontból is igazolható, legitim ismereteket, szervezeten kívül is használható információkat ad.

3.2 Modellkörlet kialakítása

A kutatás másik nagyobb blokkja a modellkörlet kialakítása volt, mely a Szegedi Fegyház és Börtönben és a Fővárosi Büntetés-végrehajtási Intézetben valósult meg. A kísérleti körlet célja, hogy a személyi állomány attitűdjeiből, valamint a szervezeti struktúrából fakadó hatásokat, illetve ezen hatásokra visszavezethető diszfunkciókra adott megoldási alternatívák jellegét, eredményességét le lehessen modellezni. A vizsgálati elem abból a felvetésből indul ki, hogy a büntetés-végrehajtás immanens ellentmondásait erősítő szervezeti struktúra hatásait, a csoportműködés problémáit, együttműködési hiátusait csoport szinten lehet hatékonyan kezelni. Az alapvetés tehát az volt, hogy a büntetés-végrehajtási rendszer legfőbb, kiemelt alapértéke maga a személyi állomány, amely a hatékony működés legfontosabb forrása és elengedhetetlen feltétele. A körleteken végzett munka összetettségénél és speciális jellegénél fogva semmilyen más börtönbeli munkához nem lehet hasonlítani, a szervezeti kultúrában, - érdemtelenül – még sincs megfelelő elismertsége.

Feltételezéseink szerint a körleten szolgálatot teljesítő személyi állományi tagok és természetesen közvetlen vezetőik, hatáskörtől függetlenül, egyetemesen felelősek a körletmunka eredményességének elérésében. A büntetés-végrehajtási szervezet alapfeladata, küldetése, célja, ténylegesen a körlet munkában manifesztálódik. A körleteken szolgálatot ellátó munkatársak és szerveződések – együttműködő teamek – jelentik a közvetlen frontvonalat. Mégis ők azok, akik a figyelem szempontjából egyre inkább háttérbe szorulnak a kiszolgáló, ellátórendszerhez képest, holott az, elveszítheti létjogosultságát, ha az érdemi szakmai munka nem érvényesül. A körlet-teamek nagy terhelésnek vannak kitéve, amelyet nehezítenek azok a specifikus veszélyhelyzetek, rendkívüli események, amelyek cselekvésre, azonnali reagálásra készítetik az arra kötelezett munkatársakat.





KUTATÁS



Szerepkonfliktusok és szervezeti problémák a büntetés-végrehajtásnál

Szakirodalmi összefoglaló

FIÁTH TITANILLA

A fiktív Oswald State Büntetés-végrehajtási Intézetben játszódó HBO-sorozat, a szigorított fegyintézetek világát bemutató *Oz* nem egyszerűen a fogvatartotti közösségek dinamikáját és az egyes elítéltek történetét, hanem a bv. szervezet működését és a személyi állomány konfliktusait is igyekszik a valóságnak megfelelően, hitelesen ábrázolni. A nézők epizódról epizódra nyomon követhetik például Tim McManusnek, a Smaragdváros elnevezésű objektum kissé idealista, a reszocializáció iránt elkötelezett vezetőjének mindennapi harcait a biztonsági szemlélet mellett lándzsát törő felügyelőkkel, az intézetparancsnokkal vagy magával a kormányzóval akár.

Az 1997-ben indult filmsorozat érdekessége, hogy az általa feltárt problémák kevésbé különböznek a Gresham Sykes által 1958-ban megfogalmazottaktól, illetve a büntetés-végrehajtási szervezetet érintő kortárs amerikai kutatások megállapításaitól. A továbbiakban – a releváns angol nyelvű szakirodalmi eredményeket összefoglalva – annak a kérdésnek a megválaszolására teszek kísérletet, hogy a kutatások alapján általánosnak tűnő nehézségek vajon a büntetés-végrehajtás ellentmondásos intézményéből, a célok és elképzelések sokrétűségéből adódó, leküzdhetetlen problémák-e, illetve megfogalmazhatók-e eredményesebb működést garantáló stratégiák a szervezetet érintő reformtörekvések területén.

1. Ellentmondásos szerepek

A *The Society of Captives* – A rabok társadalma – című klasszikus, elsősorban résztvevő megfigyelésre és interjúkra építő munkájában Sykes¹ a felügyelői szerepkör összetettségéről beszél. A körleteken szolgálatot teljesítő dolgozóknak egyidejűleg kell afféle rendőri/rendfenntartói szerepet betölteniük, ugyanakkor elvárás velük kapcsolatban a tanácsadói, konfliktuskezelői, mediátori teendők ellátása is. Mivel a felügyelő a börtön „frontvonalán” teljesít szolgálatot – ő az, aki leggyakrabban kerül interakcióba az elítéltekkel –, ugyanakkor meg kell felelnie a vezetőség elvárásainak is, afféle „köztes helyzetben” találja magát a fogvatartottak kívánságai és felettese által megfogalmazott utasítások labirintusában, és lojalitáskonfliktust élhet át. A felügyelők sokszor nem azonosulnak teljes mértékben a szervezet meghatározott céljaival, a vezetők által kijelölt irányvonalakkal, de magával a „rabkultúrával” sem².

1 Sykes, G. M.: *The Society of Captives. A Study of a Maximum Security Prison*. Princeton: Princeton University Press, 1958.

2 Lásd még Cheatwood, A. D.: *The Staff in Correctional Settings : An Empirical Investigation of Frying Pans and Fires*. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 1974; 11: 173–179.

A naiv külső szemlélő felvethetné, hogy a felügyelőnek egyszerűen a szabályzatban lefektetett alapján kell a munkáját végeznie, azonban nyilvánvaló, hogy a hatalom természete még egy totális intézetben sem ennyire egyértelmű (Sykes szerint nem igaz az, hogy kizárólag a személyi állomány birtokol hatalmat, amelynek segítségével befolyásolhatja az „alárendeltek” viselkedését). Mivel a felügyelő teljesítményét azoknak az embereknek a magatartása alapján értékeli, akiket irányít, a munkája során nagymértékben függ a fogvatartottak együttműködési szándékától is. Éppen emiatt a „kölcsonös egymásrautaltság” miatt jön létre egy furcsa, a bv. intézetek totalitását és a személyzet kizárólagos hatalmát tovább gyengítő összejátszás az örök és az elítéltek között. A felügyelet a fontosabb ügyekben való együttműködés érdekében apróbb engedményeket tehet az elítélteknek – például szemet huny a házirend kisebb megsértései felett –, akik ezt várhatóan a megfelelő időben kinyilvánított engedelmességgel fogják honorálni.

Mindemellett az amerikai kultúra elvárja a „kedvesség” és az „előzékenység” normáinak betartását is, amelyek megszegése a felügyelő részéről neheznek bizonyulhat akkor, amikor nap mint nap egymagában áll a fogvatartotti populációval szemben. Sok esetben „szövetségeseket” is nyerhet az elítéltek körében, amikor a vezetőségtől származó, indoklás nélküli, sokszor irreálisnak tűnő újabb és újabb utasítások negatív minősítésére kerül sor (azaz azokkal az intézkedésekkel szemben, amelyek mind a felügyelő, mind az elítélt mindennapi életét megkeserítik, könnyen „összekacsinthat” a hatalom gyakorlója és annak „elszenvedője” – egyfajta közösséget kialakítva ezzel kettejük között).

John Irwin szociológus nem egyszerűen a felügyelői szerepkör ellentmondásaira, hanem a bűntetés-végrehajtás különböző, nehezen összeilleszthető célkitűzéseiből fakadó problémákra hívja fel a figyelmet³. A *treatment* ideológiára helyezett, egyre erősödő hangsúly az 1950-es és 60-as években számos, a személyi állományon belül fellángoló konfliktushoz vezetett. „*A biztonságos őrzésért és felügyeletért felelős személyzet – írja Irwin – neheztelt a kezeléssel megbízottakra, akik elnyerték a legelismertebb, legmagasabb rangú pozíciókat azokban az államokban, ahol a nevelést hangsúlyozták, például Kaliforniában, New Yorkban és New Jersey-ben. Az örök kifogásolták a fogvatartottakkal való munkájuk értékének csökkenését. Mindezen túl a felügyelettel, illetve a kezeléssel megbízott személyzet között állandósult az egyet nem értés a börtön napi működtetését illetően is. A biztonságiak szerették volna visszaállítani a korábbi szigorú szabályokat és büntető intézkedéseket, a treatment hívei viszont individualizált, egyénekre és egyedi esetekre szabott döntéshozást követeltek.*”

Míg a nevelés oldalán állók igyekeztek a fogvatartottakat egyenlő felekként, hozzájuk hasonló emberi lényekként kezelni, a régi felügyelők lépten-nyomon a saját morális felsőbbrendűségüket hangsúlyozták az elítéltekkel szemben, és megpróbálták elgáncsolni a 60-as évek – számukra túlzottan idealistának tűnő – jogvédőit. Ráadásul az örök korábbi, kissé monoton, azonban *biztonságos* munkája a nyitásnak és a *treatment* ideológia terjedésének köszönhetően egyszerre kiszámíthatatlanná, tervezhetetlenné és veszélyessé is vált. Végül a közvélemény, amelynek elképzelései a bűnözés terjedésének és az új típusú bűncselekmények megjelenésének (is) köszönhetően ellenségesé váltak a bűnelkövetőkkel szemben, inkább a büntető jellegű intézkedéseket kezdte támogatni, aminek következtében a *treatment* ideológia – a 60-as évekbeli „aranykorhoz” képest – jelentős mértékben gyengült.

Hepburn és Albonetti⁴ interjúk és kérdőívek segítségével vizsgálták a személyi állomány körében tapasztalható szerepkonfliktusokat és azok következményeit Missouri állam különböző

3 Irwin, J.: *Turmoil in Prisons*. Boston: Little, Brown and Company, 1980.

4 Hepburn, J. R., Albonetti, C.: Role Conflict in Correctional Institutions. *Criminology* 1980; 17(4): 445–459.

biztonsági fokozatú börtöneiben. Tanulmányuk bevezetőjében kifejtik, hogy a szerepkonfliktusokért elsősorban a büntetés-végrehajtás ellentmondásos céljai a felelősök – reszocializáció, kirekesztés, megtorlás, elrettentés –, hiszen ezek a formális és informális szervezeti célok határozzák meg azokat a szerepelvárásokat és kritériumokat, amelyek mentén a dolgozók teljesítményét értékelik majd.

A munkateljesítmény értékelése a biztonságért, a rend fenntartásáért elsősorban felelős felügyelők esetében egyértelműbb, mint a treatment területén dolgozóknál. A felügyelő akkor végzi eredményesen a munkáját, ha nincs rendbontás és zavargás a rá bízott körleten, és minimális mértékben kell kényszerítő eszközöket alkalmaznia az együttműködés, illetve az engedelmeskedés elérése érdekében. A kezelés ideológiája ezzel szemben a fogvatartott nem büntető jellegű kontrollálását célozza: a treatment fókuszú intézetekben a cél az elítélt társadalomba való későbbi visszaillesztése. Ennek érdekében a treatment személyzet szükségszerűen más típusú kapcsolatot alakít ki a fogvatartottakkal, amelyben a kevésbé formális kommunikáció, a csökkent távolságtartás, a nagyobb arányú érzelmi bevonódás, a személyesség és – az utasítások pusztá követésének elvárása helyett – a közös döntéshozatal válik hangsúlyossá.

Mivel szinte lehetetlen olyan intézetet találni, ahol semmiféle kezelés nem folyik, illetve mivel afféle „felügyelet nélküli börtön” elképzelhetetlen, azt mondhatjuk, hogy különböző hangsúlyú intézetek helyett inkább *egyazon börtönön belül* alakulnak ki a kétféle hangsúly – felügyelet versus kezelés – mentén szemben álló csoportok a személyi állományon belül. Bár Tewksbury és Ehrhardt Mustaine 2008-as kérdőíves vizsgálatukban⁵ alátámasztották, hogy a biztonságért felelős személyzet továbbra is inkább a megtorlást és az elrettentést tartja a büntetés fő céljának, míg a vezetőség és a treatment személyzet a reszocializáció mellett kardoskodik, fontos észrevennünk azt is, hogy efféle éles és világos határvonalak nem léteznek a szervezeten belül. Mind a felügyelői állományra, mind a szociális munkásokra/nevelőkre nehezednek olyan elvárások is, amelyeket jellemzően a másik csoporttól kérnek számon. Az őrzésért felelős személyzettől például elvárják, hogy távolságot tartsanak az elítéltektől, miközben a konfliktusok mindennapi kezelése során támogató jellegű kapcsolatokat is ki kell tudniuk építeni. A nevelőknek fenn kell tartaniuk a tekintélyüket úgy, hogy közben önálló döntéshozatalra és az irántuk kimutatott bizalomra ösztönzik a rájuk bízott embereket. Az a jelenség, hogy a felügyelők és a szociális munkások gyakran esnek vissza a pusztán „kontrolláló”/utasításadó szerepkörbe, a szerzőpáros szerint annak köszönhető, hogy a felügyelői szerepkör eredményességét *objektívebben* lehet értékelni. A körleten tapasztalható fegyelemsértések vagy a kényszerítő eszközök alkalmazásának gyakorisága ugyanis számokkal jóval egyszerűbben megragadható, mint a reintegrációs erőfeszítések sikeressége.

Hepburn és Albonetti vizsgálati eredményeiből jól látható, hogy az alacsonyabb biztonsági fokozatú intézetekben, ahol a kezelés egyre hangsúlyosabbá válik, a szerepkonfliktusok mértéke is növekszik. Igazolódott az a hipotézisük is, hogy a kezeléssel megbízott személyzet a felügyelőknél jóval élesebb szerepkonfliktust él át, mivel a treatment valamennyi intézetben másodlagos a biztonságos fogvatartás fölérendelt céljához képest.

A szerepkonfliktus számos következménnyel jár a személyi állomány tagjainak elégedettségére és a munkateljesítmény minőségére vonatkozóan. Minél nagyobb szerepkonfliktust él át egy dolgozó, annál erősebben növekszik a büntetésre való hajlandósága (ami még inkább aláásza a treatment ideológia eredeti célkitűzéseit). Poole és Monchick⁶ 1976-os kutatása során be-

5 Tewksbury, R., Ehrhardt Mustaine, E.: Correctional Orientations of Prison Staff. *The Prison Journal* 2008; 88(2): 207–233

6 Idézi Hepburn, J. R., Albonetti, C.: Role Conflict in Correctional Institutions. *Criminology* 1980; 17(4): 445–459.

bizonyosodott, hogy a szerepkonfliktus magas szintje a munka iránti alacsony motivációval és a treatment ideológia támogatásának csökkenésével, a felügyelet és biztonság mint magasabb rendű célok elfogadásával jár együtt. Az egymásnak ellentmondó célok ráadásul csökkentik a munkával való elégedettséget és a szervezettel kapcsolatos bizalmat is, melyeknek – ahogy a későbbiekben látni fogjuk – óriási befolyásuk van a munkába való bevonódásra, a hiányzásokra és a felmondás szándékára is⁷

Hepburn és Knepper 1993-ban igyekeztek a korábbinál pontosabban meghatározni és vizsgálni a bv. dolgozók szerepeiben rejlő ellentmondásokat. *Szerepfeszültség* akkor jön létre, amikor a munkavállaló felelőssége és kötelességei gyengén körvonalazottak, nem egyértelműen meghatározottak, ambivalensek, illetve amikor a vezetőségtől származó utasítások következetlenek és ellentétesek egymással. Amikor egy-egy munkakörön belül problémássá válnak a dolgozótól elvárt szerepek, nő az ezekből fakadó stressz is. Utóbbi alapvetően különbözik az adott munkakörhöz vagy beosztáshoz kapcsolódó stressztől. A felügyelői pozíció például önmagában is jelentős feszültséggel jár, hiszen veszélyes bűnözők őrzése, az engedetlenek együttműködésre készítése vitathatatlanul nehéz feladat. A felügyelő azonban abban az esetben él át *szerepfeszültséget*, amikor a kezelés iránt elkötelezett osztályvezető például empatikus kommunikációt vár el és a reintegrációs programokra szép számmal jelentkező, motivált fogvatartottakat látna szívesen, a közvetlen felettese azonban a „keménykezűséget” és a nyüzsgéssel szembeállított „rendet” értékeli.

Az ellentmondásos szerepekhez kapcsolódó feszültség eredményeképp növekszik a munkahellyel való elégedetlenség, valamint csökken a pozíció és a feladatvégzés iránti elkötelezettség is. Mivel a tartós stressz korai halálához, egészségügyi problémákhoz, mentális és társas zavarokhoz, gyenge teljesítményhez, az élettel való elégedettség csökkenéséhez, illetve ezeken keresztül gyakori hiányzásokhoz és a fluktuáció növekedéséhez járul hozzá, Lambert, Hogan és Tucker⁸ kérdőíves vizsgálatukban arra keresték a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek az ellentmondásos szerepekből adódó feszültséget csökkenthetik. A kapott eredmények az alábbiakra hívják fel a figyelmet:

- *A döntésekbe való beleszólás*, legalábbis ennek a dolgozó által észlelt kíváncsiság mértéke csökkenti a szerepfeszültséget. A véleménynyilvánításnak és a döntések befolyásolásának a lehetősége kevésbé a szervezet egészét, mint inkább a munkafolyamatokat és a szerepekből adódó ellentmondásokat érintő területeken bizonyult fontosnak. A döntésekbe való beleszólás az intézeti szabályokkal való megnövekedett egyetértéssel és azok nagyobb arányú betartásával jár együtt.
- Már Bruce és Blackburn⁹ vizsgálatai – amelyek eredményeit Lambert és mtsai. jelen kutatása megerősítette – is rámutattak arra, hogy a dolgozók problémáira nyitott, elérhető, figyelmes, a beosztottakkal szemben *fair vezető*, aki képes támogató kapcsolatokat kialakítani a munkatársaival, jelentősen csökkenti az állomány körében tapasztalható szerepkonfliktusokat és feszültségeket.

7 Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. D.: *Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley, 1964.

8 Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.: Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.

9 Bruce, W., Blackburn, J.: *Balancing job satisfaction and performance: A Guide for the Human Resource Professional*. Westport, CT: Quorum Books, 1992.

- A fenti pontokhoz szorosan kapcsolódva a problémákról való hatékony *kommunikáció* is csökkenti a szerepfeszültséget.
- A bv. dolgozók a szervezeti célokról, kultúráról, szabályokról, belső folyamatokról – arról, ahogy „a dolgok valójában zajlanak” – lényegében kisebb munkahelyi csoportokon, azok mindennapi működésén keresztül értesülnek. Jól szervezettnek az a munkahely tekinthető, ahol magas fokú az egyes *csoportok integrációja*, azaz megfelelő és világos a munkamegosztás az intézetben található osztályok között, ugyanakkor a köztük zajló együttműködés, a *kooperáció* is jellemző. A szerepfeszültségeket fokozó intézetekben az osztályok között erős a versengés, olyannyira, hogy időnként szándékosan akadályozzák egymás munkáját a „Mi csapatunk mindenki ellen!” elv nevében. Talán mondanunk sem kell, hogy az együttműködést aláásó „furakodás” és a gyengén integrált munkahelyi közösségek jelentős mértékben rontják az adott intézet dolgozóinak stresszmutatóit.
- A célok és utasítások *világossága*, a szabályok egyértelmősége értelemszerűen csökkenti a szerepek ellentmondásosságát. Noha a formalizált elvárások – az ezeket tartalmazó kézikönyvek és továbbképzések – segítenek a szerepfeszültségek oldásában, különösen emberekkel való foglalkozás esetén, humán munkaterületeken nem szabad a *formalizált-ság* csapdájába esni. Bozeman és mtsai.¹⁰ szerint a bürokrácia öncélú növelése, a kiüresedett, formális szabályokhoz való irracionális ragaszkodás aláássa a szervezet hatékonyságát. A szerepfeszültség csökkenése csak abban az esetben történik meg, ha az intézeti szabályok és eljárások logikusan és eredményesen kapcsolódnak a büntetés-végrehajtás fölérendelt céljaihoz.

2. Elégedettség és elköteleződés

A személyi állomány valamennyi börtön legfontosabb erőforrása: a siker – egy biztonságos, ugyanakkor humánus bánásmóddal jellemezhető intézet létrehozásának képessége – javarészt a dolgozók munkájára vezethető vissza. Mivel a fogvatartottakkal való munkavégzés – részben a veszéllyel való állandó szembesülés miatt – önmagában is megterhelő, a vezetőségnek nem lehet érdeke, hogy a foglalkozáshoz kapcsolódó stresszt a nem megfelelő munkakörülményeken keresztül tovább növelje.¹¹

A személyi állományra nehezedő stressz összefüggésbe hozható a munkahellyel való elégedetlenséggel és a pályaelhagyás szándékával. A – különösen a felügyelők körében tapasztalható – nagyarányú *fluktuáció* amellet, hogy rendkívül költséges – a képzés és a különböző tréningek, a kieső dolgozó helyettesítése stb. miatt –, az intézet biztonságát is veszélyezteti. A pályaelhagyó távozásával a kollégák közötti kommunikációs és társas háló is sérül, amely alapvető volna a biztonságos környezet fenntartásában. A felmondók ráadásul ördögi kört indíthatnak el: mivel a helyettesítő kollégák terhelése aránytalanul megnövekszik, a fokozódó feszültség miatt ők is a pályaelhagyást fontolgathatják. Kutatások bizonyítják azt is, hogy a távozók magas aránya az intézeti kohézió és morál csökkenését vonja maga után.¹²

10 Bozeman, B., Reed, P., Scott, P.: Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations. *Administration & Society* 1992; 24: 290–322.

11 Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.: Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.

12 Lambert, E. G., Hogan, N. L.: The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent : A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* 2009; 34(1): 96–118.

A nagyarányú fluktuáció megállítása érdekében Lambert és Hogan¹³ 2008-ban kérdőíves kutatást végeztek a pályaelhagyás szándékának alaposabb megértését illetően. Az általuk vizsgált amerikai börtönökben a távozó dolgozók több mint 70 százaléka önként mondott fel. Mivel ezek utánkövetése meglehetősen nehéznek bizonyult, ezért a szerzőpáros úgy döntött, hogy a *pályaelhagyás szándékára* fókuszál.

A felmondási szándék javarészt kognitív folyamat, amely az alábbi, attitűdskálákkal jól megragadható területeket foglalja magába:

1. a felmondáson való gyakori gondolkodás,
2. konkrét tervek kidolgozása a maradással és/vagy a távozással kapcsolatban,
3. egyéb munkahelyek iránti érdeklődés: munkakeresés,
4. a vágy, hogy az illető elhagyja a munkahelyét.

Az említett pontok alapján nyilvánvaló, hogy a szándék kognitív komponensei mellett a viselkedéses (álláskeresés) és az érzelmi (a pályaelhagyásra irányuló vágy) összetevők sem elhanyagolhatók.

Lambert és Hogan azt a megdöbbentő eredményt kapták, hogy a pályaelhagyás szándéka egyáltalán nem függött össze azzal, hogy milyen egyéb munkalehetőségek adódtak a környéken: a távozás gondolata és vágya kizárólag az intézet szervezeti felépítésével és az intézet által biztosított munkakörülményekkel állt kapcsolatban. A felmondási szándékot elsősorban két tényező határozta meg:

- Minél *elégedetlenebb* volt a dolgozó a munkahelyével, annál erősebben gondolkozott a felmondáson.
- Minél kevésbé volt *elkötelezett* a munkahelye iránt, annál valószínűbben jelent meg a pályaelhagyás szándéka.

Az elégedettség és az elkötelezettség érdekes módon kevésbé függtek össze olyan személyes jellemzőkkel, mint a nem, az életkor, az etnikum vagy a bv. szervezetnél eltöltött idő (az életkor esetében kismértékű összefüggést találtak a kutatók: az idősebbek pályaelhagyási szándéka alacsonyabb mértékű volt, vö. Cheesman és Downey¹⁴, 2012-es hasonló eredményeivel is). A továbbiakban azoknak a tényezőknek a bemutatására fókuszálók, amelyek a munkahellyel való elégedettséget és az iránta való elkötelezettséget leginkább meghatározták.

A bv. intézettel mint munkahellyel való *elégedettség* az egyik leggyakrabban vizsgált kutatási terület – a vonatkozó vizsgálatokról Lambert, Hogan és Barton¹⁵ készitettek szakirodalmi összefoglalót.

Az elégedettség szubjektív, az egyén szintjén jelentkező érzelmi válasz, amely lényegében azt tükrözi, hogy a munkavállaló szükségletei kielégülnek-e az adott munkakörben. Leggyakrabban arra vonatkozik, ahogy a dolgozó a munkahelyi igazságosság vagy „fairség” elvart, megkívánt, szükségesnek tartott és észlelt vagy ténylegesen megvalósuló szintjeit összehasonlítja és

13 Lambert, E. G., Hogan, N. L.: The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent : A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* 2009; 34(1); 96–118.

14 Cheeseman, K. A., Downey, R. A.: Talking „Bout My Generation”: The Effect of „Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal* 2012; 92(1): 24–44.

15 Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, S. M.: Satisfied Correctional Staff : A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior* 2002; 29(2): 115–143.

összegzi. Ha valaki például arra számít, hogy a munkája minősége alapján fogják a teljesítményét értékelni, azonban azt tapasztalja, hogy a főnöke bizonyos kollégákkal elnézőbben bánt – kevesebbet követel meg tőlük, és gyakrabban dicséri őket –, akkor az eljárást méltánytalannak találva elégedetlenséget él majd át.

Az elégedettség többféleképp mérhető. Akadnak kutatások, amelyek kizárólag bizonyos területekre összpontosítanak (a dolgozókat például csak a fizetésükről vagy az előrejutás észlelt lehetőségéről kérdezik meg). A leggyakrabban azonban az elégedettség *globális* mutatóját alkalmazzák, és az *általános elégedettség*re koncentrálnak (így az elégedettség szempontjából fontos dimenziókat nem a kutató, hanem a kérdőív kitöltője határozza meg).

Az elégedettség mértékét befolyásoló tényezőket rendszerint két csoportra osztják. A *személyes jellemzők* – iskolázottság, nem, életkor, az intézetben eltöltött idő, az aktuális élethelyzet stb. – az eredmények szerint kevésbé függenek össze a munkahellyel való elégedettséggel. Enyhe negatív korrelációt csupán a magasabb iskolai végzettség tekintetében találtak a felügyelősze-mélyzet körében (a diplomával rendelkező felügyelők a kollégáiknál elégedetlenebbek voltak, és szerettek volna magasabb pozíciókba kerülni).

Az elégedettség mértékét meghatározó, lehetséges tényezők másik nagy csoportja a *munkahelyi környezettel* áll kapcsolatban. A munkakörnyezet természetesen nem egyszerűen fizikai elemekből – például az iroda felszereltségéből, az ebédlő milyenségéből, az egyenruha praktikuságából és hasonlókból – tevődik össze. Munkahelyi körülmények alatt mindazokat a kézzel fogható és megfoghatatlan összetevőket értjük, amelyek a munkahely egészét meghatározzák. A munkakörnyezetet meghatározó elemeket további két kategóriába sorolhatjuk:

A) A szervezet jellemzői

A szervezeti felépítmény lényegében annyit jelent, hogy hogyan szervezi meg, irányítja és működteti önmagát a bv. szervezet. Azoknál a szervezeteknél, ahol a szervezeti felépítés átlátható, a feladatok arányosan oszlanak meg az egyes dolgozói csoportok között, ahol az együttműködés érték, illetve ahol az előrejutás lehetőségei világosak és egyértelműek, a dolgozók elégedettsége magasabb, mint az átláthatatlan struktúrájú, következtelen, a dolgozókkal szemben méltánytalan – legalábbis akként észlelt – vezetőséggel jellemezhető intézetekben. Lincoln és Kalleberg¹⁶ vizsgálatai rámutatnak arra, hogy a szervezet a dolgozók irányítására, illetve az elégedettség mutatóinak javítására a struktúra számos elemét felhasználhatja: emelheti például az anyagi juttatásokat, élhet az előléptetés eszközével, növelheti az egyes osztályokon belüli kohéziót és csökkentheti a versengést. Az igazságosság észlelt mértéke és a legitimáció erősítése a terhelés „fair” elosztásával javítható.

B) A munka jellemzői

Míg a szervezet jellemzői és a szervezet által felhasznált eszközök jobbra a *külső motivációt* erősítik – amikor a viselkedés ösztönzésében valamilyen cél elérése vagy külső tényező játszik szerepet, például fizetésemelés, előrejutási lehetőségek stb. –, addig a munka jellemzői a dolgozó

16 Lincoln, J., Kalleberg, A.: *Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

belső motivációival állnak kapcsolatban. Pszichológiai kutatások¹⁷ alapján egyértelmű, hogy az erős *intrinsic motiváció* – amikor a cselekvés motivációja magában a cselekvésben rejlik: lényegében a munkában való kiteljesedésről, a munka szeretetéről és élvezetéről van itt szó – jóval színvonalasabb munkavégzéshez és kitartáshoz kapcsolódik, mint amikor a cselekvést csak külső megerősítők miatt végzik. Mivel a munkahely a legtöbb dolgozó számára többet jelent pusztán pénzkereseti lehetőségénél – ez az a hely, ahol a társas, érzelmi, a teljesítményhez és az önértékeléshez kapcsolódó szükségleteinket ki szeretnénk elégíteni –, az elégedettség szempontjából a munka jellemzői kulcsfontosságúak.

A munka, a munkahelyi szerep és az elvégzendő feladatok jellemzői közül kiemelkedő fontosságú a korábban már tárgyalt *szerepfeszültség*. A munkahelyi feladatok és célkitűzések elmentmondásossága és ambivalenciája negatívan korrelál az elégedettséggel.

Korábban ugyancsak szó esett már a *döntésekben való részvétel* fontosságáról. A bv. intézetekben a formális hatalom és a tekintély többnyire centralizált (a parancsnok és néhány osztályvezető kezében összpontosul). A mindennapi munkát érintő lényeges kérdésekbe való beleszólás hiánya nagymértékben hozzájárul a bv. dolgozók elégedetlenségéhez. Hepburn és Knepper¹⁸ vizsgálatai igyekeztek alaposabban feltárni az összefüggés hátterében zajló folyamatokat. Láthattuk, hogy a jó munkateljesítményhez és a munkával való elégedettség érzéséhez elengedhetetlen, hogy a dolgozó úgy érezze: valamiképp *belülről* is motivált (azaz számára a munkája önmagában is érték és örömforrás). Az *intrinsic motiváció* akkor erős, ha a dolgozó autonómiája biztosított: amikor úgy észleli, hogy lehetősége nyílik arra, hogy használja a képességeit, és ennek javításával kapcsolatban javaslatokat is tehet. A döntésekbe való beleszólás joga lényegében az autonómia és a belső motiváció erősítésén keresztül járul hozzá az elégedettség emeléséhez.

Mindez magyarázatot nyújt arra a meglepő eredményre is, hogy a külső motiváció javításáért tett erőfeszítések – fizetéselemelés, előléptetés – miért maradtak többé-kevésbé hatástalanok az elégedettség növelése szempontjából. Ugyancsak nem meglepő, hogy az elégedetlenség fő forrásaiként a bv. dolgozók a hatalomnélküliséget, a mellőzöttséget, az őket érintő döntésekből való kimaradást jelölték meg. A döntésekbe való beleszólás hiányát különösen a fiatalabb dolgozók – az ún. Y generáció tagjai – túrték nehezen, akik, részben az egyenlőségre és a részvétellel építő közösségi média térhódításának köszönhetően, szokatlanok és irritálóknak találják a kizárólag „fentről lefelé” irányuló vezetői stílust és a parancsuralmi rendszert¹⁹.

A *munkahelyi vezetőkkel szembeni pozitív attitűdök* szintén lényeges tényezőknek bizonyultak az elégedettség szempontjából. A szervezeten belüli gyenge és átláthatatlan kommunikáció, az egymásnak ellentmondó vezetői döntések, a vezetők következetlensége, a döntések indokolatlansága szerepjavart és az osztályok közötti konfliktusokat eredményez, és ezeken keresztül rontja az elégedettségmutatókat is.

A vezetők által a dolgozóknak nyújtott *visszajelzések* szintén kulcsfontosságúak. A pozitív feedback az *intrinsic motiváció* növeléséhez járul hozzá, a megfelelően közölt negatív visszajelzés pedig útmutatást ad a helyes munkavégzésről (a hibákra való rámutatáson és a feladatok ellátására vonatkozó pontos utasításokon keresztül, ahelyett, hogy a belső motivációt aláásva *magát a dolgozót* minősítene).

17 Hewstone, M., Stroebe, W.: *Szociálpszichológia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007.

18 Hepburn, J. R., Knepper, P. Correctional Officers as Human Service Workers: The Effect of Job Satisfaction. *Justice Quarterly* 1993; 10: 315–335.

19 Cheeseman, K. A., Downey, R. A.: Talking ‚Bout My Generation’: The Effect of ‚Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal* 2012; 92(1): 24–44.

A munkahellyel és a munkahelyi feladatvégzéssel való elégedettség számos pozitív következménnyel jár együtt. Az elégedett dolgozó munkára való motiváltsága, kreativitása és produktivitása nő. Azokban az intézetekben, ahol a munkavállalók elégedettebbek voltak, az elítéltek is nagyobb biztonságban érezték magukat, és javultak a személyi és fogvatartotti állomány közötti kapcsolatok, erősebb volt a reszocializációra irányuló szándék, illetve csökkent az elítéltek büntetésére való törekvés.

Mindezzel ellentétben az alacsonyabb fokú munkavállalói elégedettséggel jellemezhető intézetekben magasabb volt a hiányzások, a betegszabadságon lévők és a pályaelhagyók aránya, illetve – a munkavégzés minőségét is veszélyeztetve – gyengültek a vezetőség és a beosztott állomány közötti kapcsolatok. Hulin, Roznowski és Hachiya²⁰ az elégedetlenség alábbi, hátrányos következményeit említik:

- a munkahelyi lopások gyakoribbá válása, a személyes előnyök előtérbe helyezése, „fuziás” az intézetben;
- csökken a minőségi munkavégzés, gyengül a hatékonyság, megnyúlnak a „szünetek”;
- megszorodik a „lefokozások”, visszaléptetések száma, egyre többen kérik az áthelyezését más helyre;
- lassú munkavégzés, hiányzások, indokolatlan „betegszabadságok”, gyakori felmondások, nagyarányú fluktuáció.

A munkahellyel való elégedettséghez hasonlóan a munkahely iránti *elkötelezettséget*, az intézetben maradás szándékát is hasonló tényezők befolyásolták: a megfelelő kommunikáció, világos szabályok felállítása, a vezetőséggel való pozitív kapcsolat és a döntéshozás, illetve az előrejutási *észlelt* lehetősége voltak elsősorban azok a tényezők, amelyek a dolgozók elkötelezettségét erősítették²¹.

A fentiekben összefoglalt kutatásokat általában a „frontvonalon” szolgálatot teljesítő felügyelők és szociális munkások körében végezték. Owen²² arra kereste a választ, hogy az osztályvezetők – az ún. *szupervízorok* – által észlelt munkahelyi stressz milyen tényezőkkel állhat kapcsolatban.

Az eredmények alapján egyértelműnek tűnik, hogy a bv. intézetekben a stressz a szervezetben belül elfoglalt *pozíció* függvénye is. Noha az osztályvezetők a többi dolgozóhoz képest kisebb mértékű feszültségről számoltak be, a stressz *típusa/minősége* alapvetően különbözött az alacsonyabb beosztásúakétól. A szupervízorok elsősorban a szervezet struktúrájából adódó nehézségeket, illetve az adminisztráció eluralkodását, a papírmunka túlsúlyát nehezményezték (ahogy egyikük találóan megjegyezte: „Emberek helyett sokkal inkább papírokat ellenőrzök”).

A felettesekre nehezedő nyomással – amely esetükben is az elégedettség és az elkötelezettség csökkenésével járt együtt – az alábbi tényezők segíthetnek megbirkózni:

- 1) mind a felettesektől – parancsnok, parancsnokhelyettes –, mind a beosztott dolgozóktól származó *társas támogatás* (megfelelő személyes kapcsolatok, amelyek pozitív erőforrásokkal látják el a középvezetőket);

20 Hulin, C., Roznowski, M., Hachiya, D.: Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin* 1985; 97: 233–250.

21 Lambert, E. G., Paoline, E. A.: The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review* 2008; 33(4): 541–564.

22 Owen, S. S.: Occupational Stress Among Correctional Supervisors. *The Prison Journal* 2006; 86(2): 164–181.

- 2) a munka „értéke” és „értelmessége”, az ezekkel való megelégedés magas mértéke;
- 3) belsőkontroll-attitűd: annak elfogadása, hogy a sorsunk/életünk irányítása javarészt a mi kezünkben van. Noha a külső/belső kontroll attitűd részben az alapszemélyiség jellemzője, ebből a szempontból az intézet vezetésének stílusa is nagymértékben meghatározó. Minél centralizáltabb egy intézet – minél kevesebb beleszólást enged a parancsnok a saját döntéseibe –, annál inkább hajlamosak az osztályvezetők elfogadni, hogy a munkahelyi történések az ő személyes akaratukon kívül esnek (azaz „külső kontrollosakká” válnak).

3. Kiegészítés

A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyzet – különösen a szociális munkások, nevelők, utógondozók – munkaköre a professzionális segítő foglalkozások kategóriájába tartozik, így nem mentesülhet azoktól a veszélyforrásoktól, amelyek a pszichológusokat vagy az orvosokat is érintik. Az ún. *segítőszindróma* elmélete az alábbi állomásokkal írja le a kezdetben perfekcionista, majd fokozatosan túlterhelődő dolgozók mentális állapotának változásait:²³

- Kezdeti nagy lelkesedés: a túlsorduló energia és a remények fázisa. Jellemzőek a nem reális elvárások – amelyek a fogvatartottakkal való túlazonosulás lehetőségét foglalják magukba –, illetve a kényszeres bizonyítani akarás és a személyes igények elhanyagolása.
- Stagnálás: elmaradnak a várt eredmények, ezért a segítő még nagyobb erőfeszítéssel koncentrál a munkájára, miközben tagadja a fellépő – sokszor személyes – problémáit.
- Frusztráció: a hivatás értéke és hatékonysága a teljesíthetetlen elvárások miatti kudarcok, illetve az esetleges felelősségre vonás következtében megkérdőjeleződnek.
- Apátia: a frusztrációval szembeni védekezésként jelenik meg, jellemzői: a kihívások kerülése, kevesebb idő a kliensekkel, közöny, rutinból végzett munka, depresszív alaphangulat, kiüresedtség, teljes kiegészítés.
- Intervenció: a szakszerű segítség, amely bármelyik állomásnál megjelenhet, képes megöröszíteni a ciklust.

A *kiegészítő* vagy *burnout szindróma* jellegzetes tünetei a következők:

- a. Szomatikus tünetek: krónikus fáradtság, fejfájás, alvászavar, kifejezett testsúlyváltozás, pszichoszomatikus tünetek jelentkezése, az infarktusra való hajlam fokozódása, táplálkozási zavar, pszichiátriai betegségek, gyakori betegállomány.
- b. Emocionális tünetek: érzelmi kimerültség, krónikus szorongás, depresszió, rögeszmésesség, elszemélytelenedés, ingerlékenység, figyelemzavar.
- c. Mentális tünetek: a teljesítőképesség csökkenése, beszűkültség, negatív önértékelés, a szakmai inkompetencia érzése.
- d. Magatartásbeli tünetek: ingerlékenység, cinizmus, fokozott lelki védekezés, depersonalizáció, koffein-, nikotin-, alkohol-, gyógyszer- és drogfüggőség, kóros táplálkozási szokások.

A burnout szindrómával együtt járó gyengébb munkateljesítmény, valamint a kollégákkal való kapcsolatok minőségének romlása nem egyszerűen a „kiégett dolgozóra” nézve veszélyes. Egy-

23 Szőnyi G., Füredi J. (szerk.): *A pszichoterápia tankönyve*. Budapest: Medicina Kiadó, 2000.

felől a tünetek „fertőzőek” lehetnek – a lelkesedés és a munka iránti odaadás hiánya „ragadós”, és könnyen elterjedhet a személyi állomány szélesebb körében –, másfelől kutatások bizonyították, hogy jelentős mértékben romlik a fogvatartottakkal való kapcsolat is, ami egy idő után komoly veszélyt jelenthet az intézet biztonságára²⁴.

A burnout szindróma megjelenését megfelelő intézeti környezet kialakításával előzhetjük meg. Azokon a munkahelyeken, ahol minden körülmények között tökéletes teljesítményt várnak el a kollégáktól, ugyanakkor hiányoznak a teljesítmény mérésének pontos kritériumai, alacsony az elismertség és a fizetés, túlságosan hosszú a munkaidő és limitáltak a karrierlehetőségek, a dolgozók fokozottan ki vannak téve a kiégés veszélyének. Be kell látnunk továbbá, hogy maga a segítő foglalkozás és az ehhez nélkülözhetetlen empátia és kreativitás, illetve a szervezeti hierarchia által megkövetelt feltétlen engedelmesség és fegyelem összeegyeztetése különösen megterhelő a személyi állomány számára (akik valamelyik szempontból így is, úgy is könnyen megbélyegezhetők: vagy „érzékenyek” és „nem eléggé humánusak”, vagy „túlságosan önállóak” és „rossz katonák”). Lambert és mtsai. 2012-es kérdőíves kutatása arra hívja fel a figyelmet, hogy a negatív munkahelyi jellemzők – a pozitív visszajelzések, a felettesek iránti bizalom és az autonómia hiánya, a centralizált, a döntésekbe beleszólást nem engedő vezetőség – fokozzák a dolgozók negatív érzéseit, akik éppen ezért sérülékenyebbé válnak a kiégéssel szemben.

4. Összegzés és javaslatok

Foucault 1990-ben írt *Felügyelet és büntetés: A börtön története* című munkája alapján nyilvánvaló, hogy a fegyintézetek céljainak ellentmondásossága – reszocializáció versus megtorlás, ki-rekesztés és elrettentés – egyidős a börtön intézményével. A bv. intézetek megjelenése óta időről időre fellángolnak az elzárás „valódi célját” érintő társadalmi viták. Noha a történelem ismeretében valószínűnek tűnik, hogy a treatment és a büntetés hívei közötti kötéshúzás sohasem ér el egyfajta végleges nyugvópontra, a fent összefoglalt kutatási eredmények alapján nyilvánvaló, hogy az intézeteken belül számos eszköz áll a rendelkezésünkre annak érdekében, hogy a dolgozókat érintő, a büntetés-végrehajtás ellentmondásos céljaiból (is) adódó szerepfeszültségeket csökkentsük.

Az elvárások világossá tétele, a nyitott kommunikáció, a megfelelő munkamegosztás és kooperáció az osztályok között, a támogató vezetői stílus és – különösen nagyobb változtatások bevezetése előtt – a fogvatartottakkal közvetlenül érintkező személyzet javaslatainak meghallgatása, a döntésekbe való beleszólás jogának az elismerése olyan tényezők, amelyek a szerepfeszültség és a stressz alacsonyabb szinten tartásán, valamint az elégedettség és az elköteleződés növelésén keresztül az intézet eredményes működéséhez és a pályaelhagyók számának csökkenéséhez járulhatnak hozzá.

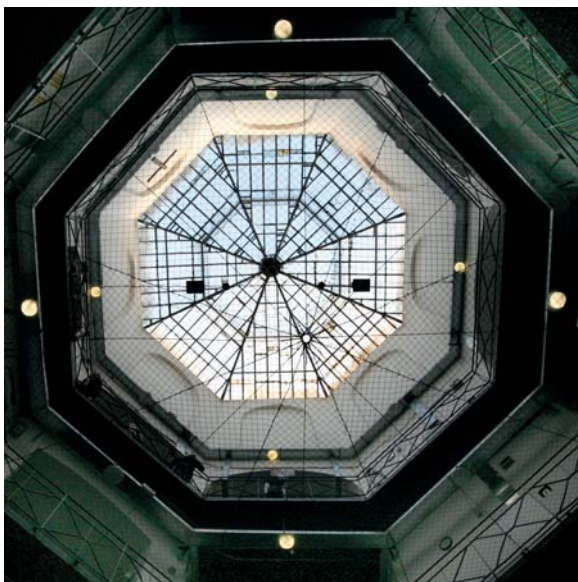
Annak érdekében, hogy az intézeti dolgozók egészségét és testi-lelki jóllétét hosszabb távon megőrizzük, és megvédjük őket a kiégési szindróma tüneteitől, az említetteken kívül mind szervezeti, mind személyes szinten az alábbiakról kellene gondoskodni²⁵:

24 Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.: Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.

25 Fekete S.: Segítő foglalkozásuk kockázatai – a Hefter-szindróma és a burn-out jelenség. *Psychiatria Hungarica* 1991/március.

- Kezelhető segítő-kliens ráta: a nagy létszámú nevelési csoportok túlterhelik a felügyelőket és a nevelőket, akik így képtelenné válnak az adminisztratív feladatokon kívül a segítő szerepkörnek is eleget tenni.
- Flexibilitás a kliensek kiválasztásában: érdemes kikérni a dolgozók véleményét is arról, vajon ki melyik csoportban érezné jól magát, hol dolgozna szívesen és eredményesen.
- A rotáció lehetősége a különböző terheléssel járó munkaterületek között, illetve fair munkamegosztás (például a nem dolgozó, börtön fokozatú elítéltek körletein vagy a gyógyító-nevelő csoportban foglalkoztatott nevelőket és felügyelőket – igény szerint – célszerű időről időre lecserélni).
- Megfelelő munkahelyi légkör biztosítása: a személyzetben belül a támogató, felelősségmegosztásra törekvő kapcsolatok erősítése. A munkahely pozitív jellemzői növelik a dolgozók pozitív érzéseit, ezáltal pedig nagyobb lesz az intrinszc motiváció, a munkába való bevonódás is, és megújulhat, illetve „friss maradhat” a feladatvégzés és a munkahely iránti elkötelezettség²⁶.
- Egyéni tanácsadás: a pszichológus segítséget nyújthat a személyi állomány tagjainak abban, hogy képesek legyenek a fogvatartottak felé irányuló, reális emberi gondoskodás és védelem érzete mellett bizonyos távolságtartással, objektíven látni a problémákat, a stresszteli szituációkat pedig kisebb involválódással, inkább intellektuálisan kezelni.
- Támogató csoportok: pszichológusok vagy külső szupervízorok által vezetett, a kiégést megelőzni hivatott csoportfoglalkozások beiktatása.

Ne feledjük, hogy – az élet egyéb területeihez hasonlóan – a *megelőzés* alapvetően költségkímélőbb és sikeresebb, mint a kezelés. A tartós stresszel való megbirkózás képessége és az egészséges életmód kialakítása részben egyéni felelősség, a támogató otthoni környezet szintén jó védőfaktor lehet, azonban érdemes hosszabb távon cselekedni annak érdekében, hogy a börtönök a személyi állomány számára is *élhetőbb, túlélhetőbb* helyekké váljanak.

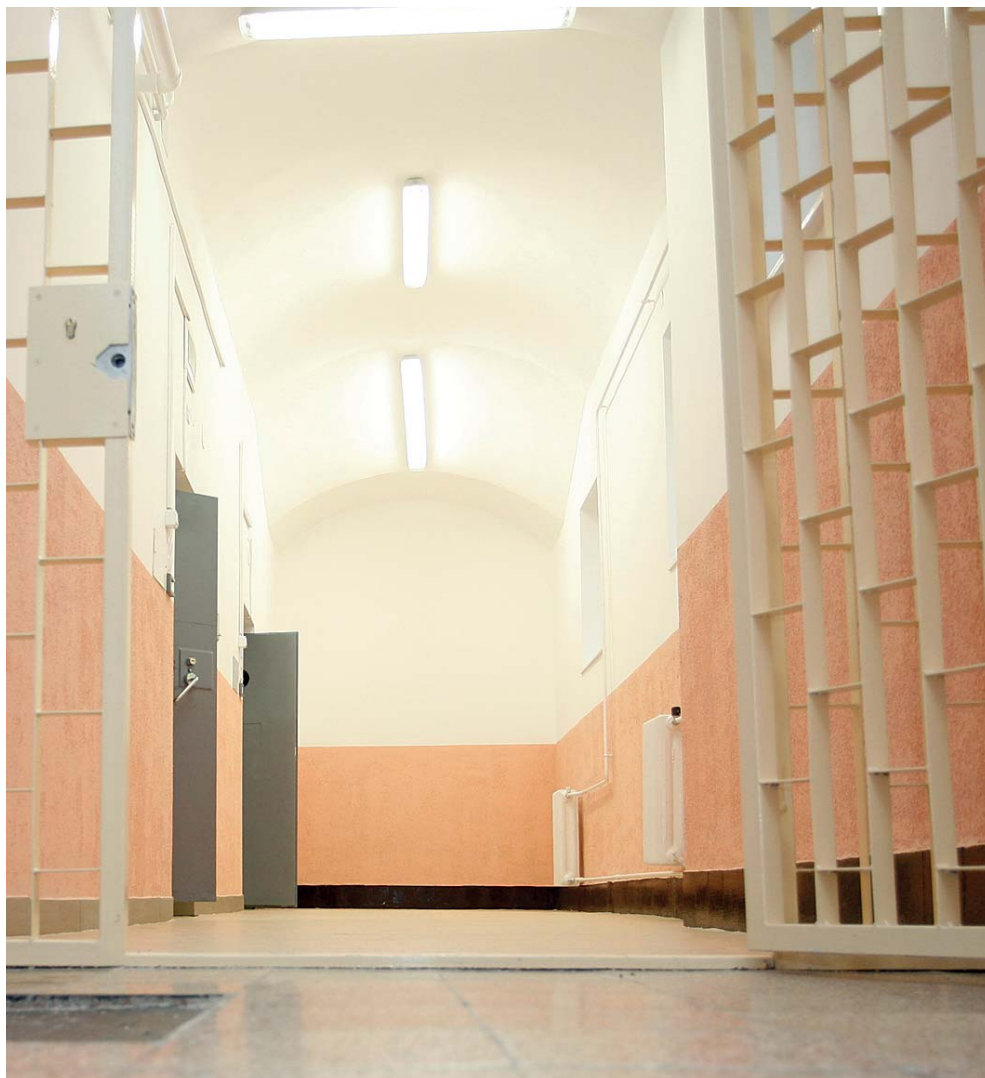


26 Lambert és mtsai., 2012

Felhasznált irodalom

- Bozeman, B., Reed, P., Scott, P.:** Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations. *Administration & Society* 1992; 24: 290–322.
- Bruce, W., Blackburn, J.:** Balancing job satisfaction and performance: A Guide for the Human Resource Professional. Westport, CT: Quorum Books, 1992.
- Cheeseman, K. A., Downey, R. A.:** Talking ‚Bout My Generation’: The Effect of ‚Generation” on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal* 2012; 92(1): 24–44.
- Cheatwood, A. D.:** The Staff in Correctional Settings : An Empirical Investigation of Frying Pans and Fires. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 1974; 11: 173–179.
- Fekete S.:** Segítő foglalkozásúak kockázatai – a Helfer-szindróma és a burn-out jelenség. *Psychiatria Hungarica* 1991/március.
- Foucault, M.:** Felügyelet és büntetés: A börtön története. Budapest: Gondolat Könyvkiadó, 1990.
- Hepburn, J. R., Albonetti, C.:** Role Conflict in Correctional Institutions. *Criminology* 1980; 17(4): 445–459.
- Hepburn, J. R., Knepper, P.:** **Correctional Officers as Human Service Workers:** The Effect of Job Satisfaction. *Justice Quarterly* 1993; 10: 315–335.
- Hewstone, M., Stroebe, W.:** Szociálpszichológia. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007.
- Hulin, C., Roznowski, M., Hachiya, D.:** Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin* 1985; 97: 233–250.
- Irwin, J.:** Turmoil in Prisons. Boston: Little, Brown and Company, 1980.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. D.:** Organizational Stress. *Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley, 1964.
- Lambert, E. G.:** The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Members. *The Prison Journal* 2004; 84(2): 208–227.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L.:** The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent : A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* 2009; 34(1): 96–118.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, S. M.:** Satisfied Correctional Staff : A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior* 2002; 29(2): 115–143.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., Jiang, S.:** Examining the Relationship Between Supervisor and Management Trust and Job Burnout Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior* 2012; 39(7): 938–957.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Cheeseman, K., Jiang, S., Khondaker, M. I.:** Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal* 2012; 92(1): 3–23.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.:** Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.
- Lambert, E. G., Paoline, E. A.:** The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review* 2008; 33(4): 541–564.
- Lincoln, J., Kalleberg, A.:** Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

- Owen, S. S.:** Occupational Stress Among Correctional Supervisors. *The Prison Journal* 2006; 86(2): 164–181.
- Sykes, G. M.:** *The Society of Captives. A Study of a Maximum Security Prison.* Princeton: Princeton University Press, 1958.
- Szőnyi G., Füredi J. (szerk.):** *A pszichoterápia tankönyve.* Budapest: Medicina Kiadó, 2000.
- Tewksbury, R., Ehrhardt Mustaine, E.:** Correctional Orientations of Prison Staff. *The Prison Journal* 2008; 88(2): 207–233.



A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának kérdőíves vizsgálata

Összefoglaló tanulmány

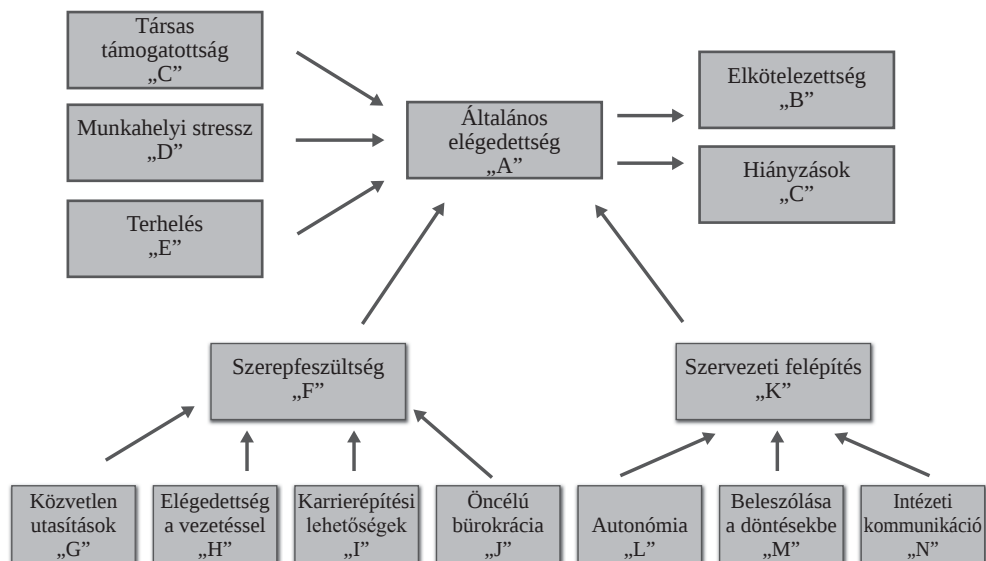
RÓZSA SÁNDOR
OS Hungary Kft.

1. A kutatás fő célkitűzései, módszerei és a megvalósítás folyamata

A büntetés-végrehajtási intézetekben dolgozó, és a fogvatartottakkal közvetlenül érintkező személyi állomány véleményének és általános attitűdjeinek kérdőíves felmérésére olyan önjellemző papír-ceruza mérőeszközt dolgoztunk ki, amely rövid idő alatt (kb. 30-35 perc) kitölthető. A kérdőív alapjául elsődlegesen már korábban elvégzett fókuszcsoporthozos interjúk szolgáltak, amelyekben a felmérendő területeket és problémákat részletesen mutatták be.

Az attitűdvizsgálat középpontjában az *általános elégedettség* állt, amelyet számos személyes, társas és vállalati tényezővel próbáltunk összefüggésbe hozni. A szakirodalmi adatok és az előzetes felmérések alapján az 1. ábrán látható kapcsolati modellt állítottuk fel.

1. ábra Az általános attitűdvizsgálat hipotetikus kapcsolati modellje



A kérdőívben az általános szociodemográfiai és munkahelyi jellemzők lekérdezése mellett négy jól elkülönülő feladat szerepelt (a különböző típusú kérdéssorok egyúttal a kitöltési motiváció fenntartását is szolgálták).

Az I. feladatban a fenti elméleti modell megragadására szerkesztett, 95 állításból álló tétel-sort kellett a kitöltőknek megítélniük egy ötfokozatú Likert-skálán. Az elméleti modell egyes elemeit (pl. általános elégedettség, hiányzások, munkahelyi stressz) több kérdés segítségével próbáltuk megragadni; mindez a mérés megbízhatóságát hivatott növelni.

A II. feladat során 30 + 2 állítás közül kellett kiválasztani és sorrendbe állítani azt a tíz problémát, amelyet a kitöltő a Bv. Szervezet szempontjából aktuálisan a legégetőbbnek tart. A problémák között elsősorban a fókuszcsoportos interjúk során elhangzott állítások szerepeltek, mint például: 5. *A bérek igen alacsonyok és méltánytalanok*; 16. *Az utasítások gyakran ellentmondásosak*; 28. *A személyi állomány képzése elégtelen*.

A III. feladat a szakterületek egymáshoz való viszonyára kérdezett rá (ez a rész helyez kiemelt hangsúlyt a nyitott kérdésekre, melyek által a kitöltők attitűdjei, gondolkozása leginkább feltárulhat: a kérdőívkitöltéssel kapcsolatos motiváció és együttműködési szándék is itt érhető tetten leginkább).

A IV. feladatban a fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos általános attitűdökre kérdeztünk rá oly módon, hogy a fogvatartás különböző területeit – oktatás, munka, bánásmód stb. – 3–3 állítással jellemeztük. Az adott területre vonatkozó állítások főként a fogvatartással kapcsolatos *neoliberális* (az egyéni felelősséget hangsúlyozó), *gondoskodó-paternalisztikus* és *szélsőségesen autoriter* (tekintélyelvű) álláspontokat jelenítették meg. A későbbiekben ezeket a fogalmakat részletesen is kifejtjük. A válaszok alapján lehetőségünk nyílt arra, hogy a dolgozók körében különböző csoportokat képezzünk (autoriter, neoliberális, paternalisztikus), és megvizsgáljuk, hogy miben térnek el az említett ideológiák mentén elkülönülő csoportok válaszai az I. és a II. feladatoknál.

2. A kutatásban részt vevők

Hat magyarországi büntetés-végrehajtási intézetben összesen 758 személy töltötte ki a kérdőívet. A legtöbb kitöltés a Budapesti Fegyház és Börtönben, valamint a Fővárosi Büntetés-végrehajtási Intézetben történt; a későbbi elemzések során a fővárosi intézetekből származó adatokat összevontan kezeltük (337 fő). A Szegedi Fegyház és Börtönben 202 fő, illetve a Pálhalmi Országos Büntetés-végrehajtási Intézetben 126 fő töltötte ki a kérdőívet. A Balassagyarmati Fegyház és Börtönből és Békés Megyei Büntetés-végrehajtási Intézetből a dolgozók arányának megfelelően lényegesen kevesebb (52 és 41 darab) kérdőív érkezett vissza.

A válaszadók több mint háromnegyede 26 és 45 év közötti volt. A 18 és 25 év közötti dolgozók, valamint a 46 és 55 év közötti kitöltők aránya egyaránt alacsony: 10,4%. A nők a teljes minta egynegyedét alkották. A kérdőívet kitöltők többsége érettségivel rendelkezik, egy jelentős hányad pedig (25%) diplomás. A családi állapotot tekintve a kitöltők többsége házas, vagy életjárási kapcsolatban él.

A válaszadók legnagyobb része (40%) már több mint 10 éve dolgozik a büntetés-végrehajtásnál, míg az 1 évnél rövidebb ideje dolgozók aránya csekély: 5,1%. A legtöbb kitöltő a Büntetés-végrehajtási osztályon és a Biztonsági osztályon dolgozik.

A szociodemográfiai és munkahelyi jellemzők részletes gyakorisági eloszlásai az alábbi táblázatban (I. táblázat) megtalálhatók.

1. táblázat A szociodemográfiai és a munkahelyi változók százalékos eloszlási gyakoriságai

Életkori megoszlás	18-25 év 10,4%	26-35 év 37,3%	36-45 év 40,5%	46-55 év 10,4%	55 év felett 1,4%	
A nemek aránya	Nő 26,2%	Férfi 73,8%				
Legmagasabb iskolai végzettség	Általános iskola 0,1%	Szakmunkásképző 11,5%	Szakközépiskola vagy gimnázium 63,5%	Főiskola vagy egyetem 24,9%		
Családi állapot	egyedülálló 27,3%	élettársi kapcsolat 22,6%	házas és együtt él 41,1%	házas, de nem él együtt 1,9%	elvált 6,5%	özvegy 0,7%
Hány éve dolgozik a Büntetés-végrehajtási Szervezetnél	1 évnél kevesebb 5,1%	1-2 éve 9,5%	3-5 éve 17,1%	6-10 éve 28,1%	10 évnél régebben 40,2%	
Melyik osztályon dolgozik	Biztonsági 44,3%	Büntetés-végrehajtási 47,1%	Egészségügyi 6,8%	Pszichológiai Osztály 1,7%		

2.1 A foglalkoztatási csoportok kialakítása

A részletes és pontos elemzések érdekében szükség volt arra is, hogy a munkakörök, vagyis a büntetés-végrehajtási tevékenység *jellege* alapján jól értelmezhető foglalkoztatási csoportokat képezzünk. Elméleti megfontolások mentén az alábbi négy csoportot alakítottuk ki:

Az első csoportba az intézet biztonságos működésének feladatával megbízott dolgozókat, az ún. *custody-személyzetet* (körletfőfelügyelők, biztonsági főfelügyelők, körletfelügyelők, biztonsági felügyelők, a Biztonsági osztály osztályvezetői és osztályvezető-helyettesei), illetve a munkáltatással foglalkozókat (foglalkoztatási felügyelők, kiemelt művezetők, munkáltatási felügyelők, művezetők) soroltuk be.

A második csoportba elsősorban a neveléssel, a fogvatartottak reintegrációjának és mentális jóllétének elősegítésével megbízott dolgozókat, vagyis az ún. *treatment-személyzetet* soroltuk. Főként a *Büntetés-végrehajtási osztály* dolgozói kerültek ide: az osztályvezetők és osztályvezető-helyettesek, csoportvezetők, vezető nevelők, nevelők, szociális segédelőadók. Ide soroltuk a pszichológusokat¹ és a TÁMOP utógondozókat is.

A harmadik csoportba az *Egészségügyi osztályon* dolgozók kerültek: orvosok, ápolók, illetve az itt dolgozó osztályvezetők és helyetteseik.

1 Annak ellenére, hogy szervezeti szempontból a pszichológusok az Egészségügyi Főosztályhoz tartoznak, a mindennapi munkájukat tekintve – megítélésünk szerint – jóval közelebb állnak a treatment-személyzethez, mint az Egészségügyi osztályok dolgozóihoz.

A negyedik csoportba azokat a dolgozókat soroltuk, akik feltehetően *nem, vagy kevésbé foglalkoznak közvetlenül fogvatartottakkal* (és nehezen lettek volna elhelyezhetők az előző három csoport valamelyikében): biztonsági segédelőadó, bünyügyi segédelőadó, foglalkoztatási segédelőadó, gépjárművezető, konyhavezető, körletellátó, külső munkatárs.

A foglalkoztatással kapcsolatos hiányos információk miatt a teljes mintából 21 személyt (2,8%) nem tudtunk besorolni egyik csoportba sem.

A foglalkoztatási csoportok főbb demográfiai jellemzőit és a Bv. Szervezetnél eltöltött időt a 2. táblázat szemlélteti. A minta túlnyomó többségét (64,7%) a *Custody* kategóriába sorolt dolgozók teszik ki, ahol a legalacsonyabb a nők aránya (13,7%), és a 45 évesnél idősebb személyek is meglehetősen kis számban fordulnak elő (6,1%). Az előfordulási gyakoriságot tekintve második a sorban a *Treatment* csoport (18,2%); itt a nők aránya már 50% feletti, és meglehetősen magas a 6 évnél régebben a Bv. Szervezetnél dolgozók aránya (84,3%). Az egészségügyi foglalkoztatási csoportba sorolt dolgozók körében a legmagasabb a nők aránya (69,8%), és itt vannak a legnagyobb számban a 45 évesnél idősebb dolgozók (39,1%) is. A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozó dolgozók csoportjában a nők aránya viszonylag alacsony (29,6%), és itt található a leghosszabb ideje a Szervezetnél dolgozó személyek is: 85,5%-uk 6 évnél hosszabb ideje áll alkalmazásban.

A táblázatban látható, hogy az intézet biztonságos működésének feladatával megbízott személyi állomány (*Custody*) esetén a legkisebb a stabilitás: köztük a legalacsonyabb a 6 évnél régebb óta a Szervezetnél dolgozók aránya, és ők vannak a legkevesebben a 45 év feletti kategóriában. Összességében elmondható tehát, hogy fiatalok, kevésbé tapasztaltak és körükben nagy a fluktuáció.

Elemzéseink során a négy feladatban elért eredményeket a foglalkozási csoportok bontásában is megvizsgáljuk. Az eredmények értelmezésénél fontos figyelembe vennünk a foglalkoztatási csoportok közötti demográfiai és foglalkoztatási jellemzőket is, amelyek sokszor számottevően befolyásolhatják a kapott eredményeket.

2. táblázat A foglalkoztatási csoportok alapvető jellemzői

	Gyakoriság (esetszám,%)	Nők aránya (%)	45 évnél idősebb (%)	6 évnél hosszabb ideje dolgozik a Bv. Szervezetnél (%)
Custody	477 (64,7)	13,7	6,1	60,6
Treatment	134 (18,2)	50,4	23,3	84,3
Egészségügyi osztály	47 (6,4)	69,8	39,1	65,9
Fogvatartottak- kal közvetlenül nem foglalkozók	79 (10,7)	29,6	11,4	85,5

3. Az elemzés folyamata és főbb szempontjai

Az adatok feldolgozása során a számításokat igyekeztünk a tudományos elvárásoknak megfelelően, lépésről lépésre elvégezni, és ezeket szakszerűen dokumentálni, ami a további másod-elemzéseket, a kidolgozott kérdőívek későbbi használatát, vagy a változások nyomkövetését segítheti.

Elsőként az alkalmazott skálák és módszerek leíró statisztikáit és megbízhatóságát elemeztük. Módszertani szempontból mindezt amiatt tartottuk fontosnak, mert a felmérésben alkalmazott kérdések nem „kipróbáltak”, azaz előzetesen nem készült velük semmilyen felmérés.

Az alkalmazott skálák és kérdések leíró statisztikái (pl. a válaszgyakoriságok, átlagok) és az egy adott területet feltáró kérdések közötti *konzisztencia* azt jelzi, hogy a kérdéseket a kitöltők megértették, és megbízhatóan válaszoltak rájuk. Az összefüggő kérdésekre adott válaszokból az adott terület mérése megbízhatóan megragadható, számszerűsíthető.

A kutatások során gyakran használunk skálákat, amelyek több, hasonló területet lefedő kérdésből állnak. A skálák jelentősége abban ragadható meg, hogy több kérdés segítségével megbízhatóbban fel tudják tární az adott területet, mindemellett pedig lehetőség nyílik – akár egyéni szinten is – a válaszok konzisztenciájának becslésére. Egy skála megbízhatóságát leggyakrabban a skálát alkotó tételek együttjárásának mértékéből becsüljük meg. Az ún. felezéssel eljárás (split-half) segítségével a két részre osztott teszt első felén elért pontszámot korreláltatjuk a második felére adott pontszámokkal. A számítógépek elterjedésével ennek a becslésnek az általánosítását, vagyis az *összes lehetséges tesztfelzés* átlagkorrelációit használjuk leggyakrabban. A kapott mutatót *Cronbach-alfának* nevezzük, melynek 0,70 és 0,90 közötti értéke a skála megbízhatóságát jelzi.

A következőkben az egyes változók közötti kapcsolatok feltárására korrelációs elemzéseket készítettünk, a különböző csoportok (pl. nemi és életkori csoportok, a fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdcsoportok és így tovább) összehasonlítását pedig kétmintás *t*-próbával vagy egyszempontos varianciaanalízis alkalmazásával végeztük el.

A korrelációs elemzéseket két vagy több változó kapcsolatának vizsgálatára használjuk. A -1 és +1 közé eső korrelációs együttható azt fejezi ki, hogy két adott változó között milyen szoros a kapcsolat erőssége, illetve milyen irányú. A negatív együttható fordított kapcsolatot fejez ki, vagyis az egyik változó növekedését a másik csökkenése kíséri. Általában az abszolút értékben 0,3 alatti korrelációkat alacsonynak vagy elhanyagolhatónak tekintjük: ebben az esetben a két változó között nincs számottevő kapcsolat. Az abszolút értékben 0,3 és 0,7 közötti korrelációkat átlagosnak, míg az ennél magasabb együttjárásokat szorosnak nevezzük.

A korrelációs együttható mértéke mellett megkülönböztetjük a kapcsolat szignifikanciaszintjét is, vagyis azt, hogy egy adott korreláció az adatok fényében mennyire megbízható, mekkora a becslés valószínűsége (*p*: probability): pl. 95 vagy 99%-os valószínűséggel jelenthetünk-e ki valamit. A statisztikában általában minden állítás mellé hozzárendelünk egy valószínűségi mutatót, amely jelzi, hogy milyen valószínűség mellett tekinthetjük az állítást *igaznak*. Ezt a valószínűséget többnyire a vizsgálati minta nagysága befolyásolja. Igen nagy vizsgálati minta esetében (400-500 fő) már akár egy gyenge korreláció (pl. $r=0,2$) is lehet szignifikáns, és 99%-os valószínűséggel jelenthetjük ki, hogy a korreláció nem a véletlen műve. Kisebb vizsgálati minta esetében (pl. 10-20 fő) a becslés szignifikanciaszintje alacsonyabb lesz, és elképzelhető, hogy egy 0,5-es korreláció sem mondható szignifikánsnak.

Különböző csoportok eredményeinek összehasonlítására – pl. az egyes skálákon elért átlagok összevetésére – *kétmintás t-próbát* (két csoport összehasonlításakor), vagy több csoport esetében *egyszempontos varianciaanalízist* végezhetünk. Ilyen esetekben az átlagok és a szórások mellett a különbség szignifikanciaszintjét (*p*) is feltüntetjük. A szignifikanciaszint itt is azt fejezi ki, hogy milyen mértékben lehetünk biztosak abban, hogy a különbség valós, és nem pusztán a véletlen okozta az eltérést. Általában a kutatások során az 5%-nál ($*p<0,05$) vagy az 1%-nál ($**p<0,01$) alacsonyabb szignifikanciaszintet tekintjük elfogadhatónak, vagyis ilyen esetekben 95%-os vagy 99%-os valószínűséggel mondhatjuk, hogy a két csoport átlaga jelentősen eltér egymástól, és ezt feltehetően nem a véletlen okozza.

Az I. feladat során felmért 16 terület kapcsolatrendszerét a korrelációs elemzések mellett a *faktorelemzés* módszerével is megvizsgáltuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a területekre adott értékelések milyen átfogóbb dimenziókba szerveződnek, vagyis az egyes területekből képezhető-e olyan tágabb dimenziók, amelyek a későbbi elemzésekben az eredmények értelmezését egyszerűsíthetik. (Például az elemzés rávilágíthat arra, hogy a munkahelyi stressz és a terhelés megítélése olyan szoros együttjárást mutat, hogy a későbbiekben nincs szükség arra, hogy a két dolgot elkülönülten kezeljük: a két területet lényegében egyetlen változóban is összegezhethetjük.)

Végezetül az oksági összefüggések elemzésére került sor, amelyet elsőként a *többszörös lineáris regresszió* módszerével, majd pedig *kauzális modellezéssel* vizsgáltunk. A korrelációs elemzésekből általában nem tudunk *oksági* következtetéseket levonni, így a többszörös lineáris regresszió segítségével vizsgáltuk, hogy olyan kimeneti változókat, mint például az elégedettség, milyen tényezők határoznak meg. A többszörös lineáris regressziós elemzés azonban nem teszi lehetővé olyan változók alkalmazását, amelyek moderáló vagy mediáló hatást fejtenek ki a prediktorok (determinánsok) és a kimeneti változók között, ezért a regressziós elemzéseket követően kauzális modellezést alkalmaztunk, aminél lehetőségünk volt közvetítő változók beiktatására, és közvetlenül nem mérhető látens változók alkalmazására is. (A látens változó olyan hipotetikus konstruktum, amelyet közvetlenül nem mérünk, de a mért változók közül előállíthatjuk azt. Talán a legismertebb példa erre a szocioökonómiai státusz, amit a legmagasabb iskolai végzettségből, a jövedelemből és a társas pozícióból állítunk elő.)

4. A skálák leíró statisztikai és megbízhatósága

Az I. feladatban összesen 16 skálát alkalmaztunk, amelyek leíró statisztikáit, és a megbízhatóságukat becsülő Cronbach-alfa mutatókat az 3. táblázatban szemléltetjük. Mint ahogy azt korábban már kifejtettük, a különböző területeket több kérdésből álló skálák segítségével igyekeztünk megragadni. Az egyes kérdéseket 5 fokozatú válaszlehetőség mentén lehetett értékelni: egyáltalán nem értek egyet (1) – teljesen egyetértek (5). Mivel az egyes skálákat eltérő számú kérdés (tétel) alkotja, ezért az összehasonlíthatóság érdekében a skálákat alkotó kérdésekre adott pontszámok összegét elosztottuk a kérdések számával. Így gyakorlatilag minden terület esetén 1 és 5 közé eső átlagot kaptunk, ahol a magasabb érték azt jelzi, hogy az adott területet magasabbra értékelték a személyek. Ezeken sokkal inkább értettek egyet a kijelentésekkel, mint az alacsonyabb pontszámok esetében. A válaszok elméleti középpértéke 3, így ha valamelyik skálán 3-nál magasabb pontszámot értek el a csoportok, ott összességében azt mondhatjuk, hogy az adott területre vonatkozó kérdésekkel inkább egyetértettek, azaz összességében általában 3-nál magasabb választ adtak rá: *4: inkább egyetértek; 5: teljesen egyetértek.*

A skálákat alkotó tételek belső konzisztenciáját becsülő Cronbach-alfa mutatók értéke a legtöbb esetben az optimális tartományban, 0,70 és 0,90 között található.

3. táblázat Az általános attitűdvizsgálat skáláinak leíró statisztikái és megbízhatósága (**p<0,01; *p<0,05)

	A tételek száma	Cronbach-alfa	Nők		Férfiak		p érték	Korreláció az életkorral
			Átlag	Szórás	Átlag	Szórás		
Elégedettség	9	0,77	3,23	0,64	3,03	0,64	0,19	0,06
Elkötelezettség	5	0,81	3,53	0,9	3,31	0,91	0,08	0,03
Hányzások	4	0,67	1,79	0,73	1,94	0,76	0,02	-0,08*
Munkahelyi stressz	6	0,75	2,73	0,77	2,76	0,75	0,63	0,00
Terhelés	5	0,73	2,50	0,81	2,45	0,75	0,48	0,08*
Szerepkonfliktus	5	0,65	2,28	0,66	2,32	0,65	0,55	0,00
Közvetlen utasítások	6	0,81	2,58	0,76	2,72	0,84	0,04	0,06
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	6	0,84	4,02	0,79	4,03	0,77	0,90	-0,04
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	4	0,69	3,44	0,77	3,29	0,83	0,03	0,06
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	4	0,78	2,94	0,92	2,78	0,92	0,05	0,00
Öncélú bürokrácia	4	0,57	3,10	0,77	3,01	0,73	0,21	0,11**
Átlátható és fair szervezeti felépítés	7	0,78	2,90	0,7	2,84	0,75	0,36	0,03
Autonómia	4	0,45	3,17	0,61	3,06	0,61	0,03	0,05
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	4	0,69	3,13	0,77	2,88	0,8	0,00	0,04
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	10	0,82	3,08	0,69	2,99	0,67	0,14	0,00
Társas támogatottság	12	0,77	3,24	0,61	3,21	0,6	0,58	0,03

A legalacsonyabb értéket az Autonómia és az Öncélú bürokrácia skálák esetében kaptuk, de mivel ez csupán 4 tételből áll, az egyes tételek item-maradék mutatói pedig megfelelőek voltak, a konzisztencia-mutatót elfogadhatónak ítéltük.

A férfiak és a nők között az alábbi 6 attitűd esetében találtunk szignifikáns eltérést: *Hiányzások, Közvetlen utasítások, Munkahelyi vezetéssel való elégedettség, A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága, Autonómia és a Döntésekbe való beleszólás lehetősége. A Hiányzások és a Közvetlen utasítások* kivételével valamennyi skála esetében a nők értek el magasabb pontszámokat.

A skálák csak enyhe összefüggést mutattak az életkorral. Ezek közül a legerősebb együjtjárás az *Öncélú bürokrácia* és az életkor között mutatkozott, vagyis az életkor előrehaladtával a kitöltők véleménye a bürokráciáról enyhén kedvezőtlenebb.

Az egyes skálákat alkotó tételek összegzése után a kapott skálaösszeget elosztottuk a skálát alkotó tételek számával, így a kapott skálaösszegek értékei akár közvetlenül is összehasonlíthatók egymással.

Láthatjuk, hogy a kitöltők a közvetlen munkahelyi vezetőikkel való elégedettségre utaló tételekre adták a legmagasabb egyetértést (4,02 és 4,03). Ugyancsak magas pontszámot kapott még a *Munkahelyi vezetéssel való elégedettség* és az *Elkötelezettség* is. A kitöltők a legalacsonyabb értékeléseket a *Hiányzásokra* és a *Szerepkonfliktusra* adták. Ezek a kedvező értékek óvatosságra intenek, hiszen valószínűleg ezek azok a dimenziók, amelyeket a szociális kíváncsiság, a vezetőknél való megfelelési igény leginkább befolyásolhat. A következőkben ezt a válaszadási jellemzőt fokozottan mérlegetjük.

A felmérés középpontjában álló attitűdvizsgálat kérdőíves eredményei összességében a skálák és a kitöltés megbízhatóságát támasztják alá. A nemek közötti különbségek elemzésekor csak néhány skála esetében kaptunk jelentős ($p < 0,01$) eltérést a nők és a férfiak válaszai között, és az életkorral való korreláció sem volt magas. A fentiek alapján úgy gondoljuk, hogy a skálák a teljes mintán jól alkalmazhatók, de feltételezhető, hogy a szociális kíváncsiság – annak ellenére, hogy a kitöltések névtelenül történtek – szerepet játszott a vélemények kinyilvánításában.

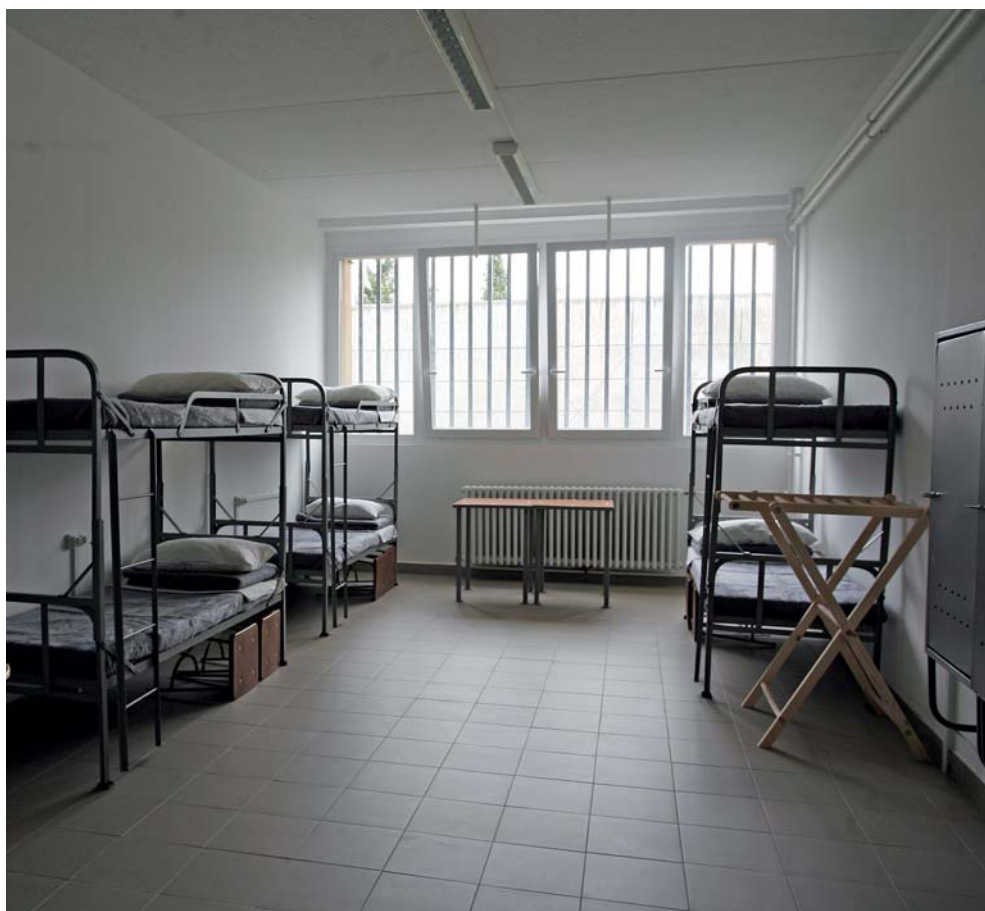
5. Az általános attitűdvizsgálat skáláinak együjtjárásai

Az általános attitűdvizsgálat skálái között jelentős mértékű korrelációk mutatkoztak (4. táblázat). Korábban, a statisztikai elemzéseket bemutató részben már említést tettünk arról, hogy a változók közötti együjtjárások becslésére alkalmazott korrelációs együjtthatók esetében az abszolút értékben 0,3 és 0,7 közötti együjtjárásokat átlagos mértékűnek, míg a 0,7 felettieket szoros együjtjárásoknak mondjuk. Láthatjuk, hogy a magas elemszám és a viszonylag magas együjtjárások miatt valamennyi korrelációs érték szignifikáns, vagyis ezeket az értékeket megbízhatónak tartjuk, nem a véletlen hatásaként értelmezzük. Az alábbiakban a kutatás szempontjából néhány fontosabb összefüggést ragadunk ki. Mivel a felmérésben az általános elégedettség központi szerepet kapott, így ezt részletesebben is kifejtjük.

Az elvárásoknak megfelelően az *elégedettség* magas együjtjárást mutatott az *elkötelezettséggel*, a *nyílt és jól működő intézet kommunikációval*, a *munkahelyi vezetéssel való elégedettséggel*, a *karrierépítési lehetőségek világosságával és tisztaságával*. Ezzel szemben a *következetlen utasításokkal*, a *munkahelyi stresszsel*, a *terhelés mértékével* és a *szerepkonfliktussal* meglehetősen szoros negatív együjtjárások adódtak. A viszonylag magas együjtjárások azt tükrözik, hogy az általános elégedettséget a tágabb szervezeti tényezők, a közvetlen munkatársi kapcsolatok és az egyéni stresszkezelés jellemzői erősen befolyásolják. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a

korrelációs mutatókból nem következtethetünk egyértelműen okságra, erre a későbbiekben ún. lineáris regressziós elemzéseket, modellezéseket készítünk, de egy jó oksági modellhez erős együttjárásokra van szükség. Láthatjuk például, hogy a munkahelyi hiányzások mértéke leginkább a közvetlen munkahelyi vezetővel és a vezetéssel való elégedettséggel, a szerepkonfliktusokkal és a munkahelyi stresszrel mutatja a legerősebb együttjárásokat. Ha a korrelációk irányait is figyelembe vesszük, akkor elmondhatjuk, hogy a hiányzás mértéke a vezetéssel való elégedetlenséggel arányos, vagyis minél elégedetlenebbek a vezetéssel a dolgozók, annál nagyobb a hiányzás mértéke. A szerepkonfliktus és a munkahelyi stressz növekedésével a hiányzások mértéke szintén növekszik. Természetesen a fenti jellemzők természetéből fakadóan valószínűsíthetjük, hogy a vezetéssel való elégedetlenség, a szerepkonfliktus és a munkahelyi stressz a hiányzások *oki tényezője*, de a korreláció erről nem árulkodik.

A változók közötti viszonylag szoros összefüggések azt is sugallják, hogy a skálák nagyobb dimenziókba rendezhetők – a nagyobb dimenziókban történő értelmezés pedig az eredmények átláthatóságát segíti. Ennek vizsgálatára faktorelemzést végeztünk, hogy feltárjuk, milyen független és átfogó dimenziók mentén történtek az értékelések.



4. táblázat Az általános attitűdvizsgálat skálái közötti korrelációk (**p<0,01)

	Elégedettség	Elkötelezettség	Hiányzások	Munkahelyi stressz	Terhelés	Szerepkonfliktus	Következetlen utasítások	Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	A karrierépítési lehetőségek világgossága és tisztasága	Öncélú bürokrácia	Átlátható és fair szervezeti felépítés	Autonómia	Döntésekbe való beleszólás	Lehetősége	Nyílt és jól működő kommunikáció
Elkötelezettség	.72**															
Hiányzások	-.45**	-.48**														
Munkahelyi stressz	-.59**	-.63**	.38**													
Terhelés	-.37**	-.40**	.23**	.63**												
Szerepkonfliktus	-.48**	-.46**	.41**	.54**	.53**											
Következetlen utasítások	-.63**	-.57**	.36**	.57**	.44**	.66**										
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	.51**	.46**	-.48**	-.44**	-.38**	-.57**	-.63**									
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	.63**	.60**	-.40**	-.56**	-.38**	-.55**	-.72**	.55**								
A karrierépítési lehetőségek világgossága és tisztasága	.62**	.52**	-.25**	-.49**	-.31**	-.46**	-.71**	.49**	.75**							
Öncélú bürokrácia	-.39**	-.38**	.17**	.44**	.42**	.40**	.51**	-.30**	-.49**	-.47**						
Átlátható és fair szervezeti felépítés	.61**	.50**	-.27**	-.50**	-.32**	-.50**	-.73**	.44**	.74**	.76**	-.50**					
Autonómia	.49**	.49**	-.37**	-.51**	-.37**	-.45**	-.45**	.35**	.45**	.35**	-.30**	.42**				
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	.60**	.49**	-.30**	-.47**	-.26**	-.49**	-.68**	.47**	.61**	.65**	-.39**	.61**	.45**			
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	.67**	.57**	-.35**	-.54**	-.35**	-.56**	-.78**	.64**	.72**	.77**	-.49**	.75**	.42**	.71**		
Társas támogatottság	.57**	.49**	-.36**	-.47**	-.30**	-.43**	-.63**	.55**	.60**	.62**	-.38**	.65**	.37**	.53**	.67**	

A skálákon végzett faktorelemzés alapján 3 nagy dimenzió valószínűsíthető. A skálák faktorokba rendeződését az 5. táblázat szemlélteti. A táblázatban szereplő értékek a *faktorsúlyok*, amelyek azt mutatják, hogy egy adott skála milyen szoros együttjárást ad a hipotetikus konstrukttal, a *faktorral*. Ha a faktorsúly abszolút értékben magas (kb. 0,7 feletti), akkor azt mondhatjuk, hogy az adott skála jól meghatározza a faktort. A táblázatban szereplő 0,4-nél alacsonyabb faktorsúlyokat a könnyebb áttekinthetőség miatt elhagytuk.

Az első faktorba a szervezet *makroszintjét* jellemző skálák kerültek, amelyek a szervezet felépítését, kommunikációját és hatékonyságát jelzik. A második dimenziót az elkötelezettség, a kevés hiányzás, a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség és az autonómia alkotja, amely az előző szinttel összevetve egy szűkebb, pozitívan megfogalmazott *személyes szintet* jelenít meg. A harmadik dimenziót ezzel szemben olyan *negatív jellemzők* alkotják, mint a fokozott terhelés, a munkahelyi stressz, az öncélú bürokrácia és a szerepkonfliktus.

A fenti eredményeket összefoglalva úgy tűnik, hogy a kitöltők attitűdértékelései 3 nagy dimenzió mentén szerveződnek. Az első dimenzió egy *makroszint*, ami a szervezet egészére terjed ki, a második egy szűkebb, *személyes szint*, amelybe olyan egyéni jellemzők kerülnek, mint az elkötelezettség, vagy a – szervezet iránti lojalitást tükröző – hiányzásoktól való tartózkodás, illetve az autonómia és a közvetlen munkahelyi vezetéssel való elégedettség. Látható, hogy az első és a második faktor sok skálában jelentős átfedést mutat: pl. elégedettség, elkötelezettség, közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség. A harmadik faktor a munkavégzés *negatív aspektusait* érintő skálákat foglalja magába.

5. táblázat Az általános attitűdvizsgálat skáláin végzett faktorelemzés eredménye (csak az abszolút értékben 0,4-nél magasabb faktorsúlyokat tüntettük fel)

	I.	II.	III.
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	,863		
Átlátható és fair szervezeti felépítés	,836		
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	,829		
Következetlen utasítások	–,749		
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	,742		
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	,731		
Társas támogatottság	,705		
Elégedettség	,586	,511	
Hiányzások		–,856	
Elkötelezettség	,418	,571	
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	,471	,569	
Autonómia		,501	–,428
Terhelés			,869
Munkahelyi stressz			,683
Öncélú bürokrácia	–,488		,608
Szerepkonfliktus		–,422	,521

6. A Büntetés-végrehajtási Szervezet legégetőbb problémái

A II. feladatban 30 lehetséges problémát fogalmaztunk meg, amelyek közül a kitöltőknek a 10 „legégetőbbet” kellett kiválasztaniuk, majd ezeket rangsorolni. Az egyes problémák bejelölésének gyakoriságát csökkenő sorrendben a 6. táblázatban szemléltetjük.

A legtöbben a „5. *A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok*” problémát jelölték meg a legfontosabbak között: összesen 643-man (85,6%). A második leggyakrabban előforduló nehézség a „30. *Egy-egy körletre túlságosan kevés felügyelő, szociális segédelőadó és nevelő jut, ugyanakkor a feladatokat erre való tekintet nélkül végre kell hajtani*”. A kitöltők 70,1%-a érezte az állításban megfogalmazott létszámhiányt és az ezzel nem arányos terhelést jelentős problémának. A harmadik leggyakoribb válasz a „21. *A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének*” állítás volt, amelyet a kitöltők 63,9%-a választott a 10 legégetőbb probléma közé.

A legkevesebbszer a következő állításokat jelölték meg a kitöltők: „25. *A szóbeli és fizikai erőszak gyakori a személyi állomány részéről*” (2,1%); „8. *Korrupció tapasztalható a hierarchia alsóbb szintjein dolgozók esetében*” (7,2%); „9. *Korrupció tapasztalható a vezetésben*” (8,8%).

A 30 konkrét állítás mellett lehetőséget adtunk további „égető problémák” megfogalmazására is. Negyvenkilenc válaszadó ki is használta a lehetőséget, és további megjegyzéseket fűzött a kérdőívben felsorolt gondokhoz. A saját szavakkal megfogalmazott problémák többsége tartalmilag könnyen besorolhatóan tűnik az általunk készített 30 item valamelyikébe: pl. „fizetésemelés”, „folyamatosan csökkenik a juttatásokat”, „sok év óta nem volt béremelés”, „a körletfelügyelők munkája, akik a fogvatartottakkal közvetlen kapcsolatban dolgoznak, nincs megfélemlően értékelve”, „szakmai eredmények értékének hiánya”.

A megjegyzések között azonban voltak olyan új elemek (noha statisztikailag nem jelentős mértékben), amelyek nem szerepeltek a felsorolásban: pl.: „a nyugdíjkorhatár kitolásával a remény is elveszett hogy valaha az iskolai végzettségemnek megfelelő beosztást töltsék be”, „Az »el lehet menni« típusú kommunikáció”.

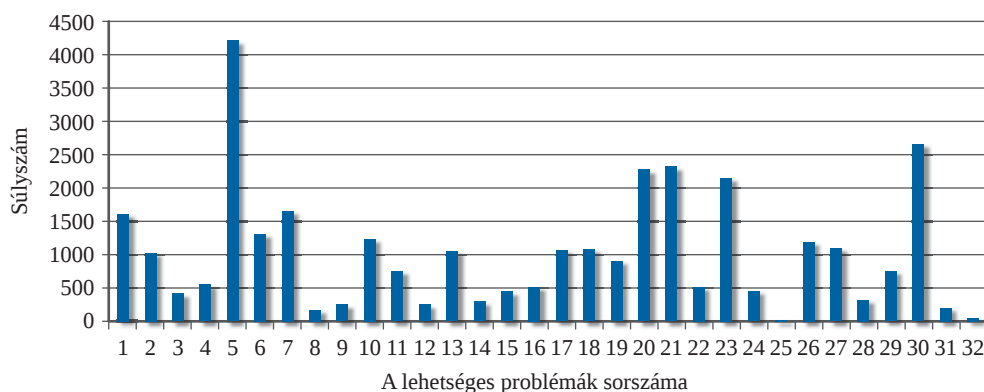
A 10 legégetőbb probléma kiválasztását követően a válaszadókkal a sorrendet is felállítottuk aszerint, hogy melyiket tekintik a legfontosabbnak, és melyiket kevésbé. Az így kapott választásokat 10-től 1-ig *súlyszámokkal* láttuk el, ahol a 10-es értéket azok a problémák kapták, amelyeket a legégetőbbnek gondoltak a válaszadók, az 1-es értéket pedig azok, amelyeket a fontossági sorrendben 10.-ként rangsoroltak (így minden egyes probléma mellé egy fontossági súlyszámot tudtunk rendelni). Például az első állítást („1. *A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan*”) 34-en jelölték meg az első számú legégetőbb problémaként, míg 43-man a második számú legégetőbb problémaként tartották számon. Ennek megfelelően a súlyszám kialakításánál az első gyakorisági mutatót 10-zel, a másodikat pedig 9-cel és így tovább, szoroztuk be, majd összegeztük.

Az ily módon kapott összegek már nem csupán sorrendiséget mutatnak, hanem a probléma súlyosságát is szemléltetik. A 2. ábrán a 30 + 2 állítás súlyossági mutatóval ellátott eredményeit mutatjuk be. Megállapíthatjuk, hogy a fentiekben már ismertetett, a jelölések száma alapján történő sorrend nem változott, vagyis a súlyszámokkal rendelkező állítások esetében is a legégetőbb problémának az „5. *A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok*” állítás került. A 2. ábrán látható az is, hogy ez a súlyozott érték rendkívül magas, összevetve akár a 2., 3., 4., vagy 5. égető problémával.

6. táblázat A Büntetés-végrehajtási szervezet legégetőbb problémáinak gyakoriságai, sorrendbe állítva

A legégetőbb problémák	Jelölések száma
5. A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok.	643
30. Egy-egy körletre túlságosan kevés felügyelő, szociális segédelőadó és nevelő jut, ugyanakkor a feladatokat erre való tekintet nélkül végre kell hajtani.	526
21. A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének.	480
20. Túlszűfoltak a börtönök.	445
23. A fogvatartottnak túlságosan sok „joga” van mindenre.	442
7. A társadalomban nagyon alacsony presztízsű a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája.	416
1. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan.	354
17. A szervezet túlságosan meg akar felelni annak, hogy a médiában pozitív kép alakuljon ki a bv.-ről.	326
6. A munkahelyre egyáltalán nem jellemző a dolgozók megbecsülése, illetve a személyi állományról való vezetői gondoskodás.	310
10. A munkára teljességgel alkalmatlanok is felvételt nyernek a Bv. Szervezethez.	304
18. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állománynak nem vagy alig van beleszólása a munkát illető fontosabb döntésekbe.	302
26. Túlságosan sok az adminisztráció. Kevés idő marad egyéb tevékenységekre.	301
19. Nincsenek pozitív visszajelzések a vezetők részéről: a dolgozók csak arról hallanak, amit „rosszul csináltak”.	292
27. Túlságosan nagy a lemorzsolódás és fluktuáció a személyi állomány körében.	277
2. Az intézetek mint munkahelyek fizikai körülményei – az irodák felszereltsége, a mosdók minősége, az alapvető munkaeszközök, pl. gumikesztyűk hiánya stb. – rendkívül rosszak.	270
13. Az ügyészségtől rettegni kell. Méltánytalan és túlságosan szigorú ítéletek születnek.	251
11. Az egymás iránti szolidaritás és a bajtársiasság hiányzik a dolgozók között.	195
29. A büntetés-végrehajtás túlságosan sok feladatot vállal magára (pl. elzárás, szállítások és előállítások, mindenféle fogvatartotti programok).	189
16. Az utasítások gyakran ellentmondások.	161
22. Csak a talpnyalók és a törtetők juthatnak előre a szervezeten belül.	156
4. Az információáramlás és a kommunikáció elégtelen a szervezeten belül.	144
24. Kevés a munkahely, ahol a fogvatartottak dolgozhatnak.	144
3. A vezetés teljesíthetetlen elvárásokat fogalmaz meg a dolgozókkal szemben.	116
12. Konfliktusos a különböző szakterületek egymáshoz való viszonya.	103
15. A felsővezetés nem megfelelő: többnyire alkalmatlan emberek foglalják el ezeket a pozíciókat.	99
28. A személyi állomány képzése elégtelen.	93
14. A középvezetés – az intézeti csoport- és osztályvezetők személye és szakértelme – nem megfelelő: többnyire alkalmatlan emberek foglalják el ezeket a pozíciókat.	75
9. Korrupció tapasztalható a vezetésben.	66
8. Korrupció tapasztalható a hierarchia alsóbb szintjein dolgozók esetében.	54
25. A szóbeli és fizikai erőszak gyakori a személyi állomány részéről.	16

2. ábra A legégetőbb problémák rangsorolásának súlyozott értékekkel történő szemléltetése



Az alábbiakban az egyes munkaköri csoportok bontásában mutatjuk be, hogy a *Custody*, a *Treatment* és az *Egészségügy* dolgozói, illetve a *Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók* melyik tíz állítást választották ki és rangsorolták „legégetőbb problémákként” a büntetés-végrehajtásban.

I. Custody

1. „5. A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok.”
2. „30. Egy-egy körletre túlságosan kevés felügyelő, szociális segédelőadó és nevelő jut, ugyanakkor a feladatokat erre való tekintet nélkül végre kell hajtani.”
3. „A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének.”
4. „23. A fogvatartottnak túlságosan sok „joga” van mindenre.”
5. „7. A társadalomban nagyon alacsony presztízssú a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája.”
6. „20. Túlzsúfoltak a börtönök.”
7. „17. A szervezet túlságosan meg akar felelni annak, hogy a médiában pozitív kép alakuljon ki a bv.-ről.”
8. „6. A munkahelyre egyáltalán nem jellemző a dolgozók megbecsülése, illetve a személyi állományról való vezetői gondoskodás.”
9. „1. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan.”
10. „18. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állománynak nem vagy alig van beleszólása a munkát illető fontosabb döntésekbe.”

II. Treatment

1. „30. Egy-egy körletre túlságosan kevés felügyelő, szociális segédelőadó és nevelő jut, ugyanakkor a feladatokat erre való tekintet nélkül végre kell hajtani.”
2. „5. A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok.”
3. „20. Túlzsúfoltak a börtönök.”
4. „26. Túlzságosan sok az adminisztráció. Kevés idő marad egyéb tevékenységekre.”

5. „7. A társadalomban nagyon alacsony presztízsű a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája.”
6. „1. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan.”
7. „21. A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének.”
8. „23. A fogvatartottnak túlságosan sok „joga” van mindenre.”
9. „2. Az intézetek mint munkahelyek fizikai körülményei – az irodák felszereltsége, a mosdók minősége, az alapvető munkaeszközök, pl. gumikesztyűk hiánya stb. – rendkívül rosszak.”
10. „17. A szervezet túlságosan meg akar felelni annak, hogy a médiában pozitív kép alakuljon ki a bv.-ről.”

III. Egészségügy

1. „5. A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok.”
2. „21. A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének.”
3. „26. Túlságosan sok az adminisztráció. Kevés idő marad egyéb tevékenységekre.”
4. „23. A fogvatartottnak túlságosan sok „joga” van mindenre.”
5. „20. Túlzsúfoltak a börtönök.”
6. „1. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan.”
7. „7. A társadalomban nagyon alacsony presztízsű a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája.”
8. „10. A munkára teljességgel alkalmatlanok is felvételt nyernek a Bv. Szervezethez.”
9. „18. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állománynak nem vagy alig van beleszólása a munkát illető fontosabb döntésekbe.”
10. „17. A szervezet túlságosan meg akar felelni annak, hogy a médiában pozitív kép alakuljon ki a bv.-ről.”

IV. Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók

1. „5. A bérek igen alacsonyak és méltánytalanok.”
2. „1. A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány túlságosan fiatal és tapasztalatlan.”
3. „21. A börtönök manapság elkényeztetik a fogvatartottakat ahelyett, hogy szigorúbbak lennének.”
4. „7. A társadalomban nagyon alacsony presztízsű a büntetés-végrehajtásnál dolgozók munkája.”
5. „20. Túlzsúfoltak a börtönök.”
6. „30. Egy-egy körletre túlságosan kevés felügyelő, szociális segédelőadó és nevelő jut, ugyanakkor a feladatokat erre való tekintet nélkül végre kell hajtani.”
7. „10. A munkára teljességgel alkalmatlanok is felvételt nyernek a Bv. Szervezethez.”
8. „26. Túlságosan sok az adminisztráció. Kevés idő marad egyéb tevékenységekre.”
9. „19. Nincsenek pozitív visszajelzések a vezetők részéről: a dolgozók csak arról hallanak, amit „rosszul csináltak”.”
10. „23. A fogvatartottnak túlságosan sok „joga” van mindenre.”

A felsorolások alapján jól látható, hogy az egyes munkaköri csoportok közötti különbségek szinte elhanyagolhatóak.

Az adminisztráció „túlburjánzására” a nevelési és egészségügyi területen dolgozók, illetve – értelemszerűen, a munkájuk jellegéből adódóan – a fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók panaszkodnak leginkább. Mindezt az alacsony személyzeti létszámmal mint problémáforrással összevetve nyilvánvaló, hogy a dolgozók úgy érzik, hogy a feleslegesnek tűnő papírmunka extra terhelést ró rájuk akkor, amikor egyébként sincs elég ember a munkaköri leírásban megfogalmazott feladatok ellátására.

A dolgozók megbecsülésének hiányára, valamint a munkavállalókról való vezetői gondoskodás elmaradására látszólag a Custody személyzet panaszkodik leginkább (ugyanakkor a 4 csoport közül érdekes módon egyedül ők azok, akik a munkájukba való nagyobb beleszólást, azaz több autonómiát szeretnének). Mindemellett azonban – tágabb értelemben – a bv. dolgozók iránti tisztelet hiánya problémaként jelenik meg a többi munkahelyi csoportnál is. A Treatment személyzet a megalázó tárgyi feltételekre, az alacsony társadalmi presztízszre és a negatív médiareprezentációra hivatkozik leginkább (utóbbi kettő megjelenik az eu. dolgozók válaszaiban, illetve a presztízsvesztés a fogvatartottakkal közvetlenül nem dolgozóknál is).

Alighanem a legérdekesebb eredmény, hogy a Custody és Treatment dolgozók közötti, a szakirodalomban leggyakrabban elemzett ellentétek a II. feladat eredményei alapján kevésbé tűnnek élesnek. Meglepő módon a neveléssel foglalkozók a felügyelettel megbízottakhoz hasonlóan problémának tartják azt, hogy a bv. intézetek „nem elég szigorúak”, „elkényeztetik a fogvatartottakat”, akiknek „túlságosan sok joguk van mindenre”. Annak érdekében, hogy a kapott eredményeket, illetve a Custody–Treatment korábban „örök szembenállásként” érzékelt kapcsolatát képesek legyünk alaposabban megmagyarázni, további, az ideológiát érintő elemzésekre lesz szükség (ld. a IV. feladatot). Minderre a tanulmány befejező, Megvitatás című fejezetében még visszatérünk.

7. A munkakapcsolatban együttműködők konfliktusai

A *III. feladatban* az együtt dolgozó, a munkavégzés során együttműködésre kényszerülő kollégák, osztályok, szervezetek közötti nehézségekre és nézeteltérésekre kérdeztünk rá. A konfliktusok mértékét a kitöltőknek egy háromfokozatú skálán kellett megítélniük. A „szinte soha nincs velük konfliktusom” 1 pontot kapott, a „néha van velük konfliktusom” 2-t, a „gyakran van velük konfliktusom” válasz pedig 3 pontot ért az értékelés során. A *7. táblázatban* az egyes csoportok konfliktusátlagai láthatóak. Minél magasabb az átlag, annál súlyosabb konfliktusforrásnak értékelték a kitöltők az adott munkahelyi osztályt vagy az adott munkakört betöltő dolgozókat.

A kérdőív kitöltői leggyakoribb konfliktusforrásként a körletfelügyelőket (1,48) és az intézeti vezetőket/feleltetéseket (1,46) nevezték meg. Összességében azonban ezek a legsúlyosabb értékelések sem tekinthetők gyakorinak, hiszen nem haladják meg a 2-es értéket sem, ami a „néha van velük konfliktusom” állítást takarja. Legalacsonyabb konfliktusforrásként a pszichológusokat, a TÁMOP Teamet és a börtönlelkészt ítélték meg a válaszadók.

7. táblázat Az együttműködő munkahelyi csoportok közötti konfliktusok mértéke rangsorolva

	Átlag	Szórás
b.) körletfelügyelők	1,48	0,57
a.) intézeti vezetők és felettesek	1,46	0,58
e.) biztonsági felügyelők, biztonsági tisztek	1,42	0,54
c.) nevelők	1,40	0,57
h.) a Gazdasági osztály alkalmazottai	1,39	0,57
g.) egészségügyi dolgozók – ápolók és orvosok	1,35	0,55
k.) az intézeti munkáltatásban részt vevők (munkáltató felügyelők)	1,28	0,49
n.) külső civil szervezet, egyházi szervezet	1,27	0,53
d.) szociális ügyintézők	1,23	0,47
i.) a Bünyügyi nyilvántartási osztály előadói	1,18	0,43
j.) a Személyügyi osztály munkatársai	1,18	0,42
l.) börtönlelkész	1,14	0,41
m.) TÁMOP 5.6.3. TEAM	1,11	0,35
f.) pszichológusok	1,09	0,31

Az eredmények pontosítása érdekében megvizsgáltuk, hogy a különböző foglalkoztatási csoportoknak (Custody, Treatment, Egészségügyi osztály, Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók) milyen együttműködő szervezetekkel, társosztályokkal, intézeti dolgozókkal vannak jelentősebb konfliktusai.

A 8. táblázatban vastagon emeltük ki a gyakoribb konfliktusokat jelző, 1,4-nél magasabb értékeket.

A leginkább konfliktusokkal terhelt munkakapcsolatokról a Treatment csoport tagjai számoltak be. A nemzetközi szakirodalmi adatok alapján, a várakozásainknak megfelelően a nevelés és a biztonsági feladatokkal megbízottak között adódik a legtöbb nézeteltérés (Treatment – körletfelügyelők: 1,63, Treatment – biztonsági felügyelők: 1,42). Mindezt a Custody-személyzet oldaláról megvizsgálva láthatjuk, hogy felügyelői állomány némiképp kevésbé érzi konfliktusosnak a viszonyt (Custody – nevelők: 1,41).

A reintegrációval / neveléssel megbízott személyzetnek további konfliktusai adódnak a Gazdasági osztállyal (1,56) és az Egészségügyi osztállyal (1,50). Az Egészségügyi osztály dolgozói a társosztályok közül a Custody-személyzettel találják a legnehezebbnek az együttműködést (Eü. – körletfelügyelők: 1,48; Eü. – biztonsági felügyelők: 1,43). A felettesekkel való közös munkát a fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók értékelik a legproblematisabbnak (1,57). Fontos eredmény továbbá, hogy a leginkább konfliktusos viszonyok között a saját csoport tagjaival való együttműködés is szerepel (Custody – körletfelügyelők: 1,45; Custody – biztonsági felügyelők: 1,42; Treatment – nevelők: 1,45; Eü. – egészségügyi dolgozók: 1,49). Az eredmények lehetséges értelmezésére a Megvitatás című fejezetben részletesebben is kitérünk.

8. táblázat Az együttműködő szervezetek közötti konfliktusok mértéke rangsorolva

	Custody	Treatment	Egészség- ügyi osztály	Fogvatartottak- kal közvetlenül nem foglalkozók
a.) intézeti vezetők és felettesek	1,43	1,51	1,37	1,57
b.) körletfelügyelők	1,45	1,63	1,48	1,42
c.) nevelők	1,41	1,45	1,38	1,27
d.) szociális ügyintézők	1,25	1,28	1,10	1,16
e.) biztonsági felügyelők, biztonsági tisztek	1,42	1,42	1,43	1,37
f.) pszichológusok	1,08	1,11	1,12	1,08
g.) egészségügyi dolgozók (ápolók, orvosok)	1,29	1,50	1,49	1,36
h.) a Gazdasági osztály alkalmazottai	1,36	1,56	1,26	1,39
i.) a Bűnügyi nyilvántartási osztály előadói	1,13	1,32	1,14	1,27
j.) a Személyügyi osztály munkatársai	1,18	1,14	1,21	1,20
k.) az intézeti munkáltatásban részt vevők	1,30	1,23	1,26	1,25
l.) börtönlelkész	1,15	1,14	1,00	1,16
m.) TÁMOP 5.6.3. TEAM	1,12	1,11	1,00	1,12
n.) külső civil szervezet, egyházi szervezet	1,35	1,17	1,05	1,16

8. A fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdök

A IV. feladatban a fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdökre kérdeztünk rá oly módon, hogy a fogvatartás különböző területeit – oktatás, munka bánásmód stb. – három-három állítással jellemeztük. Az állítások – szándékaink szerint – a jelenkori büntetés-végrehajtásra jellemző három fő ideológiai megközelítést tükrözték, vagyis a *neoliberális* (az egyéni felelősséget hangsúlyozó), a *gondoskodó-paternalisztikus* és a *szélsőségesen autoriter* álláspontokat jelenítették meg.² Az alábbiakban egy példán keresztül szemléltetjük a három ideológiai tartalom megragadását. A IV. feladat ötödik kérdésköre a fogvatartottakkal szembeni bánásmód lehetőségeit fogalmazza meg. A kitöltőknek a 3 felkínált véleményből kellett azt az egyet kiválasztaniuk, amelyikkel leginkább egyetértettek.

2 Az ideológiákról részletesebb információt nyújt egy nagy-britanniai börtönkutatás összefoglaló monográfiája: Crewe, B.: *The Prisoner Society. Power, Adaptation, and Social Life in an English Prison*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

V. Bánásmód

1. A fogvatartottaknak azt kellene megtanulniuk, hogy *kizárólag rajtuk múlik*, milyen körülmények közé kerülnek az intézetben. A rendszer az együttműködőknek több és jobb lehetőségeket biztosítana, míg a rossz magaviseletű, szembehelyezkedő elítéltek nagyobb szigorral és kevesebb lehetőséggel szembesülnének.
2. Minden fogvatartottal szemben egyaránt következetes szigor alkalmazna: nem lenne „egyéniesítés” vagy „kivételezés”.
3. Ahelyett, hogy a nem együttműködő fogvatartottakat szigorúbb intézkedéseknek vetnénk alá, épp velük kellene fokozott odafigyeléssel és humánummal bánni. A speciális intézkedéseket és rezsimeket nem az intézeti magatartás vagy együttműködési szándék, hanem a fogvatartottak *kezelési igényei* szerint kellene kialakítani.

Az első állítás a fogvatartottak egyéni felelősségét hangsúlyozza: ha valaki ezzel a véleménnyel értett egyet, akkor a *neoliberális* skálán 1 pontot kapott. A második állítás a tekintélyelvű attitűdnek megfelelő véleményt hangsúlyozza, így ha valaki ezt választotta, akkor a *szélsőséges, autoriter* skálán szerzett 1 pontot. A harmadik állítás a gondoskodó-paternalisztikus véleményt jeleníti meg. Ha valaki ezt választotta, akkor a *gondoskodó-paternalisztikus* skálán szerzett 1 pontot.

A 9. táblázatban a három ideológiai álláspontnak megfelelő válaszok százalékos gyakoriságait szemléltetjük a különböző területekre bontva. Jól látható, hogy a *lehetőségek* (74,3%), az *oktatás* (63,5%), a *bánásmód* (62,8%), a *fegyelemsértések* (60,8%), az *elhelyezés* (55,8%) és a *jogok* (52,0%) területén a válaszadók több mint a fele a *neoliberális* álláspontot megjelenítő állítást választotta. Ilyen magas százalékos arány csak az extra szolgáltatásoknál jelent meg, ahol a megkérdezettek 59,7%-a a *gondoskodó-paternalisztikus* állítást választotta.

Az egyes állítások alkalmazhatóságát jól szemlélteti, hogy mindössze egyetlen állítás akadt (Fogvatartotti munkavégzés, gondoskodó-paternalisztikus attitűd), amelyik a 10%-os válaszgyakoriságot sem érte el.

9. táblázat A fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdök százalékos eloszlási gyakoriságai az elméleti alapon nyugvó attitűdcsoportok mentén

	Neoliberális		Gondoskodó-paternalisztikus		Autoriter	
	Esetszám	%	Esetszám	%	Esetszám	%
Célok	283	39,4	276	38,4	160	22,3
Elhelyezés	401	55,8	237	33,0	80	11,1
Extra szolgáltatások	156	21,8	428	59,7	133	18,5
Fogvatartotti munkavégzés	347	48,3	59	8,2	312	43,5
Bánásmód	452	62,8	72	10,0	196	27,2
Oktatás	457	63,5	86	11,9	177	24,6
Lehetőségek	535	74,3	108	15,0	77	10,7
Fegyelem sértések	435	60,8	93	13,0	188	26,3
Jogok	374	52,0	154	21,4	191	26,6
Szabadulással kapcs. lehetőségek	329	46,0	180	25,2	206	28,8

A következő lépésben megvizsgáltuk, hogy az egyes választások vajon konzisztens mintázódást mutatnak-e (vagyis aki például a neoliberális értékeket tartja fontosnak az egyik területen, az hasonló értékítélet mentén dönt-e majd egy másik területen is). A tételek konzisztenciáját becslő Cronbach-alfa mutató a neoliberális skála esetében volt a legalacsonyabb (0,61), míg az autoriter választások esetén a legmagasabb (0,81). A gondoskodó-paternalisztikus állítások esetében ez az érték 0,71 volt.

Az elfogadható konzisztenciamutatók megerősítik, hogy a válaszmintázódásokat skálaként értelmezzük, és az egyes területeken elért pontszámokat skálaként összegezzük. Ennek alapján tehát 3 skálát (neoliberális, gondoskodó-paternalisztikus, és autoriter) kaptunk, amelyek mentén minden személyt jellemezhetünk.

A legmagasabb pontszámot a neoliberális skála kapta, az átlaga 5,21 (szórás: 2,21), ami azt jelenti, hogy a 10 állítás során a kérdőívkitöltők átlagosan 5, a neoliberális ideológiára jellemző értéket választottak. A másik két skála átlaga közel esik egymáshoz, a gondoskodó-paternalisztikusé 2,34 (szórás: 2,04), míg az autoriter skála átlaga 2,38 (szórás: 2,50).

Mivel a további elemzésekhez a 3 skálaérték mellett gyakran arra is szükségünk lesz, hogy a személyeket egyértelmű csoportokba soroljuk, így azokat a kitöltőket, akik bármely skálán *6 pont felett teljesítettek*, az adott skálát megjelenítő *csoportba* soroltuk (egyértelműen neoliberális, paternalisztikus, autoriter *személyek*). Azokat, akiknek a választásai nem voltak ennyire szélsőségesek, azaz mindhárom állításból (vagy legalább kettőből) közel hasonló mértékben választottak, az úgynevezett *vegyes csoportba* soroltuk.

A fenti csoportosítás alapján a szélsőséges neoliberális csoportba a minta 48,9%-a került, a gondoskodó-paternalisztikusba 7,9%, a szélsőséges autoriterbe 13,4%, míg a vegyes csoportba 29,8%.

A 10. táblázatban az empirikus alapokon készült osztályozást vetettük össze az elméleti besorolásokkal. A táblázat utolsó 4 oszlopában a négy empirikusan képzett osztályozás található, míg az egyes területek első sorában a neoliberális értéknek megfelelő állítás szerepel, a második sorban a gondoskodó-paternalisztikus, a harmadik sorban pedig az autoriter. Az empirikus és az elméleti besorolások egybeeséseinél lévő oszloponkénti százalékos mutatókat vastagon kiemeltük. Minél magasabb százalékos mutatót látunk, annál erősebb az elméleti és az empirikus besorolás egybeesése.

Az extra szolgáltatásoknál megjelenített elméleti neoliberális válasz jól láthatóan nem működik annyira jól, mint a többi területen, mert itt az egybeesés csak 27%, vagyis az elméleti alapon osztályozott személyek 27%-a adta ezt a választ, míg a többség (65,9%) a 2., azaz a gondoskodó-paternalisztikus attitűdnek megfelelő választ jelölte meg. Az elhelyezéssel ezzel szemben az látható, hogy az empirikus alapon autoriternek osztályozott személyek túlnyomó többsége (56,3%) a neoliberális válaszlehetőséget jelölte meg. Az oktatásnál a gondoskodó-paternalisztikus csoport enyhén magasabb százalékban (50,9 vs. 47,4) választotta a neoliberális attitűdöt megjelenítő válaszlehetőséget. A többi területen azonban az elvárásoknak megfelelő százalékos mutatókat kaptunk, így az empirikus és elméleti besorolások egybeesését összességében elfogadhatónak mondhatjuk. Természetesen a meglévő adatok alapján a módszer tovább finomítható.

A fenti elemzések alapján tehát mind a fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdskálákat, mind a csoportba sorolásokat érvényes és megbízható módszereknek tekintjük, és a további összehasonlító elemzésekben ezeket felhasználjuk.

10. táblázat A fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos attitűdök százalékos eloszlási gyakoriságai az empirikus alapokon nyugvó attitűdcsoporthoz mentén

		Neoliberális	Gondoskodó-paternalisztikus	Autoriter	Vegyes
Célok	Neolib.	58,0	5,3	19,6	26,8
	Gond-pat.	32,4	94,7	3,1	49,3
	Autoriter	9,7	0,0	77,3	23,9
Elhelyezés	Neolib.	71,7	5,3	56,3	42,9
	Gond-pat.	26,9	91,2	1,0	42,0
	Autoriter	1,4	3,5	42,7	15,1
Extra szolgáltatások	Neolib.	27,6	14,0	20,6	14,7
	Gond-pat.	65,9	80,7	13,4	64,9
	Autoriter	6,5	5,3	66,0	20,4
Fogvatartotti munkavégzés	Neolib.	69,0	28,1	3,1	39,6
	Gond-pat.	1,7	64,9	3,1	6,1
	Autoriter	29,3	7,0	93,8	54,2
Bánásmód	Neolib.	81,5	40,4	23,7	55,6
	Gond-pat.	5,7	50,9	5,2	8,4
	Autoriter	12,8	8,8	71,1	36,0
Oktatás	Neolib.	87,0	50,9	14,6	50,0
	Gond-pat.	3,1	47,4	5,2	20,1
	Autoriter	9,9	1,8	80,2	29,9
Lehetőségek	Neolib.	94,9	38,6	33,3	68,1
	Gond-pat.	4,8	57,9	2,1	26,3
	Autoriter	0,3	3,5	64,6	5,6
Fegyelemsértések	Neolib.	79,8	42,1	13,7	55,4
	Gond-pat.	6,0	57,9	2,1	17,4
	Autoriter	14,2	0,0	84,2	27,2
Jogok	Neolib.	74,2	22,8	12,5	40,8
	Gond-pat.	12,5	71,9	0,0	32,4
	Autoriter	13,3	5,3	87,5	26,8
Szabadulással kapcsolatos kérdések	Neolib.	64,0	12,3	19,8	37,3
	Gond-pat.	20,9	84,2	1,0	27,4
	Autoriter	15,1	3,5	79,2	35,4

9. A fogvatartással és a fogvatartottakkal szembeni attitűdök a különböző foglalkoztatási csoportoknál

A Custody csoportba sorolt dolgozóknál az *autoriter értékek* kiugróan magasak; ez az érték szignifikánsan eltér a Treatment osztályon dolgozók átlagától (11. táblázat). A skálaátlagok azt fejezik ki, hogy egy adott csoport személyei átlagosan hány attitűdállítást választottak az adott területről. Ez az érték az egészségügyi dolgozók és a fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók csoportátlagainál is egyértelműen magasabb, de az eltérés statisztikailag nem szignifikáns. A neoliberális átlag itt a legalacsonyabb, de az eltérés ebben az esetben sem szignifikáns. A gondoskodó-paternalisztikus skálán elért átlag megegyezik a fogvatartottakkal közvetlenül nem dolgozók átlagával és ezek szignifikánsan alacsonyabbak, mint a Treatment csoport dolgozóinak átlagai.

A fentiekben már részben láthattuk, hogy a Treatment csoport dolgozói a legalacsonyabb pontszámot érték el az autoriterattitűd-skálán, és a legmagasabbat a gondoskodó-paternalisztikus attitűdöket megjelenítő skálán.

Az Egészségügyi osztály dolgozói megközelítőleg mindhárom skálán a teljes mintára jellemző középértéket érték el.

A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók a neoliberális skálán a legmagasabb, a gondoskodó paternalisztikus skálán pedig a Custody csoporttal teljesen azonos átlaggal az egyik legalacsonyabb értéket adták.

11. táblázat A fogvatartással és a fogvatartottakkal szembeni attitűdskálák átlagainak alakulása a különböző foglalkoztatási csoportok bontásában.

	Neoliberális	Gondoskodó-paternalisztikus	Autoriter
Custody	5,03 (2,28)	2,08 (1,87)	2,83 (2,62)
Treatment	5,47 (2,08)	3,32 (2,34)	1,15 (1,73)
Egészségügyi osztály	5,30 (2,13)	2,49 (2,37)	2,21 (2,23)
Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók	5,65 (2,02)	2,08 (1,73)	2,20 (2,42)

A fogvatartással és a fogvatartottakkal szembeni attitűdcsoportok és a foglalkoztatási csoportok összevetésének eredményét a 12. táblázat szemlélteti. Látható, hogy a Custody csoportba sorolt személyek 17,3%-a volt besorolható az autoriter kategóriába, s arányait tekintve itt vannak legtöbben az autoriter attitűddel jellemezhető dolgozók. Ugyancsak itt a legmagasabb a vegyes kategóriába sorolt személyek aránya is.

A Treatment csoport dolgozói közül csak nagyon kevés személy (3,8%) volt egyértelműen besorolható az autoriter csoportba. Arányait tekintve, ennél a csoportnál a gondoskodó-paternalisztikus attitűd volt a kiugró (19,5%).

Az Egészségügyi osztályon dolgozók a korábbi eredményekhez hasonlóan itt is átlaghoz közeli eredményt adtak.

A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók túlnyomó többségét egyértelműen a neoliberális kategóriába lehetett besorolni – arányait tekintve itt kaptuk a legnagyobb százalékos mutatót –, a legkisebb értéket pedig a gondoskodó-paternalisztikus kategóriában adták.

12. táblázat A fogvatartással és a fogvatartottakkal szembeni attitűdcsoportok és a különböző foglalkoztatási csoportok összevetése

	Neoliberális	Gondoskodó-paternalisztikus	Autoriter	Vegyes
Custody	202 44.70%	24 5.30%	78 17.30%	148 32.70%
Treatment	72 54.10%	26 19.50%	5 3.80%	30 22.60%
Egészségügyi osztály	22 51.20%	4 9.30%	5 11.60%	12 27.90%
Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók	44 58.70%	2 2.70%	9 12.00%	20 26.70%

Összességében, a két számítási mód segítségével kapott eredmények egybevágnak. A Custody csoportba sorolt dolgozóknál az autoriter értékek kiugróan magasak, míg ugyanez a Treatment osztályon dolgozók körében jellemzően alacsony. A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók körében főként a neoliberális értékek dominálnak, a gondoskodó-paternalisztikus értékek alacsonyak. Az Egészségügyi osztályon dolgozók nagyjából a teljes minta átlagához közeli eredményeket értek el.

10. Az általános attitűdök alakulása a különböző foglalkoztatási csoportok körében

A 13. táblázat az általános attitűdvizsgálat skáláinak átlagait és szórásait szemlélteti a négy foglalkoztatási csoport bontásában. Az utolsó oszlop az egyszempontos varianciaanalízis szignifikanciaszintjét jelzi. Ha az érték 0,05 alatti, akkor elmondható, hogy az egyes skálák átlagai a csoportosító változó (a foglalkoztatás) mentén jelentősen eltérnek. A négy foglalkoztatási csoport átlagainak mérlegelésével dönthető el, hogy mely csoportok érték el a legmagasabb, illetve a legalacsonyabb értékeket.

A varianciaelemzés eredménye alapján látható, hogy mindössze két skála esetében nem mutatkozott számottevő különbség: a munkahelyi stressz és a szerepkonfliktus mentén. A legjelentősebb különbségek ($<0,001$) az elégedettségben, a terhelésben, a munkahelyi vezetéssel való elégedettségben, az öncélú bürokráciában, valamint az autonómia és a döntésekbe való beleszólás lehetőségében mutatkoztak. Az alábbiakban főként ezeket a különbségeket járjuk körbe.

Az elégedettség és az elkötelezettség területekre a Treatment csoportba sorolt dolgozók adták a legmagasabb pontszámot, míg a legalacsonyabbat a Custody csoporttól kaptuk. Az elkötelezettséggel szorosan összefüggő, de azzal ellentétes irányú a hiányzások alakulása: a legmagasabb értéket a Custody csoport érte el, míg a legalacsonyabbat a Treatment (vagyis a neveléssel foglalkozók a felügyelettel foglalkozóknál elégedettebbek a munkahelyükkel, és kevesebbet is hiányoznak onnan).

Bár a munkahelyi stressz és a terhelés szoros együttjárást adott a teljes vizsgálati mintán ($r=0,63$), a foglalkoztatási csoportok mentén történő összehasonlításakor csak a terhelésnél mu-

tatkoztak számottevő különbségek. A Treatment csoport és a Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók érték el a legmagasabb pontszámot.

A munkahelyi vezetéssel való elégedettség skálán szintén a Treatment csoport érte el a legmagasabb eredményt, és a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettséget is ők ítélték legmagasabbra: 4,16 (a legmagasabb skálaérték). A munkahelyi vezetéssel legkevésbé elégedettek a Custody csoport dolgozói, de érdemes megjegyezni, hogy ők a közvetlen munkahelyi vezetőkkel elégedettebbek, mint az Egészségügyi osztály dolgozói. Láthatjuk, hogy a munkahelyi vezetés és a közvetlen vezetővel való elégedettség eltérése a Custody és a Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók körében a legnagyobb. Ugyanakkor mind a négy csoportra igaz, hogy a közvetlen munkahelyi vezetőkkel jelentősen elégedettebbek, mint a munkahelyi vezetéssel.

13. táblázat Az általános attitűdvizsgálat skáláinak alakulása a négy foglalkoztatási csoport bontásában (a legmagasabb átlagokat félkövér betűtípussal emeltük ki)

	Custody		Treatment		Egészségügyi osztály		Ftt.-akkal közvetlenül nem foglalkozók		Egyszempontos VA
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	p
Elégedettség	3,01	0,63	3,32	0,66	3,21	0,63	3,21	0,60	<0,001
Elkötelezettség	3,31	0,93	3,60	0,90	3,48	0,81	3,41	0,90	0,013
Hiányzások	1,98	0,78	1,73	0,62	1,78	0,70	1,75	0,68	0,001
Munkahelyi stressz	2,74	0,73	2,72	0,76	2,73	0,74	2,90	0,79	0,336
Terhelés	2,34	0,70	2,75	0,86	2,59	0,73	2,71	0,86	<0,001
Szerepkonfliktus	2,30	0,64	2,24	0,68	2,46	0,62	2,37	0,67	0,197
Következtlen utasítások	2,73	0,84	2,49	0,77	2,77	0,70	2,73	0,81	0,024
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	3,99	0,79	4,16	0,75	3,77	0,81	4,00	0,71	0,024
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	3,26	0,83	3,60	0,79	3,41	0,71	3,34	0,77	<0,001
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	2,77	0,92	3,04	0,94	2,96	0,84	2,76	0,87	0,015
Öncélú bürokrácia	2,93	0,74	3,31	0,70	3,10	0,76	3,15	0,77	<0,001

	Custody		Treatment		Egészségügyi osztály		Ftt.-akkal közvetlenül nem foglalkozók		Egyszempontos VA
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	p
Átlátható és fair szervezeti felépítés	2,82	0,73	3,02	0,81	2,88	0,69	2,92	0,68	0,046
Autonómia	3,02	0,62	3,32	0,56	3,07	0,67	3,17	0,52	<0,001
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	2,83	0,78	3,32	0,77	3,08	0,72	3,00	0,81	<0,001
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	2,97	0,67	3,22	0,68	2,95	0,63	2,97	0,65	0,001
Társas támogatottság	3,19	0,58	3,34	0,65	3,33	0,55	3,09	0,60	0,007

Az autonómiát, a döntésekbe való beleszólás lehetőségét és a nyílt és jól működő intézeti kommunikációt szintén a Treatment csoport értékelte kiugróan magasra. A másik három foglalkoztatási csoport viszonylag hasonlóan értékelte ezeket a területeket.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a szervezet egészét megragadó makroszintű, és a szűkebb, személyes szintet érintő területeken egyaránt a Treatment csoport adott kedvezőbb értékeket. A munkavégzés negatív aspektusait érintő területeken (terhelés, munkahelyi stressz, öncélú bürokrácia és szerepkonfliktus) ugyancsak a Treatment csoport és a Fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozók adták a legmagasabb értéket. Az egészségügyi dolgozók leginkább a szerepkonfliktusra és az egymással sokszor ellentmondásos utasítások gyakoriságára panaszkodtak.

A Treatment csoport látszólag ellentmondó eredményei, miszerint mind az alapjában véve pozitív, mind a negatív pólusokon ők adták a legmagasabb értékeléseket, talán magyarázható azzal, hogy véleményüket feltehetően ők fogalmazták meg a legszabadabban, a szociális kíváncsiságtól és egyéb elvárásoktól mentesen. A bizonytalan válaszadók hajlamosak egy szűkebb tartományban, sokszor a középértéket választva értékelni. A válaszok alakulására a Megvitatás című fejezetben még visszatérünk.

11. Az általános attitűdök alakulása a főbb ideológiai álláspontok mentén

A 13/2. táblázat a ideológiai álláspontok szerint osztályozott négy attitűdcsoport közötti összehasonlítást tartalmazza. Láthatjuk, hogy két általános jellemző kivételével (terhelés és öncélú bürokrácia) a csoportosító változó (főbb ideológiai álláspontok) valamennyi esetben szignifikáns volt ($p < 0,001$). A legszélsőségesebb értékeléseket a gondoskodó-paternalisztikus és az autoriter csoport adta. Kilenc esetben a gondoskodó-paternalisztikus csoportba sorolt személyek érték el a legmagasabb átlagot az általános attitűdök mentén, 6 esetben pedig az autoriter csoport. A

neoliberális csoport csak egyetlen skálán érte el a legmagasabb átlagot: a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség skáláján.

Nem meglepő, hogy az ideológiai álláspontok alapján vegyes csoportba sorolt személyek, akik nem rendelkeztek túlságosan szélsőséges álláspontokkal, és válaszaikban az ideológiai elemek sokszor keveredtek is, egyetlen területen sem érték el szélsőségesen magas vagy alacsony pontszámot. (Ez az eredmény a főbb ideológiai álláspontok alkalmazhatóságát és a csoportba sorolás érvényességét is alátámasztja.)

A táblázatban vastagon szedett, legmagasabb átlagokat tekintve láthatjuk, hogy a szervezet egészét megragadó makroszintű, és a szűkebb, személyes szintet érintő mikroterületeken egyaránt a gondoskodó-paternalisztikus csoportba sorolt személyek adták a legkedvezőbb értékeket. A munkavégzés negatív aspektusait érintő területeken (terhelés, munkahelyi stressz, öncélú bürokrácia és szerepkonfliktus – kiegészítve a következetlen utasításokkal) pedig az autoriter csoport adott magas értékeket.

13/2. táblázat Az általános attitűdvizsgálat skáláinak alakulása a négy attitűdcsoport bontásában (a legmagasabb átlagokat félkövér betűtípussal emeltük ki)

	Neoliberális		Gondoskodó-paternalisztikus		Autoriter		Vegyes		Egyszempontos VA
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	p
Elégedettség	3,14	0,59	3,53	0,59	2,74	0,65	3,12	0,62	<0,001
Elkötelezettség	3,47	0,87	3,78	0,88	2,98	0,98	3,37	0,89	<0,001
Hiányzások	1,72	0,63	1,82	0,77	2,26	0,91	1,96	0,70	<0,001
Munkahelyi stressz	2,72	0,73	2,43	0,68	3,04	0,83	2,71	0,71	<0,001
Terhelés	2,48	0,81	2,47	0,83	2,57	0,74	2,41	0,72	0,397
Szerepkonfliktus	2,27	0,65	2,24	0,74	2,53	0,63	2,26	0,61	0,003
Következetlen utasítások	2,65	0,80	2,38	0,83	3,07	0,87	2,65	0,78	<0,001
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	4,11	0,69	4,07	0,73	3,75	0,90	3,99	0,79	<0,001

	Neoliberális		Gondoskodó-paternalisztikus		Autoriter		Vegyes		Egyszempontos VA
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	p
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	3,42	0,80	3,74	0,78	2,88	0,76	3,36	0,79	<0,001
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	2,82	0,90	3,27	0,95	2,39	0,87	2,94	0,88	<0,001
Öncélú bürokrácia	3,04	0,73	3,00	0,83	3,17	0,80	3,00	0,73	0,276
Átlátható és fair szervezeti felépítés	2,89	0,70	3,31	0,86	2,43	0,74	2,93	0,70	<0,001
Autonómia	3,13	0,57	3,48	0,57	2,84	0,67	3,05	0,60	<0,001
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	2,98	0,77	3,29	0,83	2,59	0,79	2,98	0,82	<0,001
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	3,07	0,65	3,30	0,77	2,61	0,64	3,06	0,63	<0,001
Társas támogatottság	3,25	0,54	3,52	0,65	2,92	0,59	3,24	0,62	<0,001

A 14. táblázatban a fogvatartással és a fogvatartottakkal szembeni attitűdöknek az általános attitűdskálákkal való együttjárásait láthatjuk. Nem meglepő eredmény, hogy a folytonos skálákon megragadott főbb ideológiai álláspontok hasonló mintázódást adnak, mint amit az előzőekben, az ideológiák *kategoriális osztályozásánál* láthattunk.

A gondoskodó-paternalisztikus skálán elért érték pozitív kapcsolatban van valamennyi makro- és személyes szintű mutatóval, és negatív korreláció figyelhető meg a munkavégzés negatív aspektusait érintő területeken (terhelés, munkahelyi stressz, öncélú bürokrácia és szerepkonfliktus), kiegészítve a következtelen utasításokkal. Az autoriter skála esetében éppen ellenkező mintázódást figyelhetünk meg.

A neoliberális skálán elért eredmény sokkal kisebb mértékű korrelációkat ad az általános attitűddel. Talán két jelentősebb korrelációt érdemes kiemelnünk: a hiányzásokkal mutatott negatív együttjárást ($r=-0,23$) és a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettséget ($r=0,14$).

A fentiek alapján láthatjuk, hogy a főbb ideológiai álláspontot megragadó kategorális és dimenzionális megközelítés nagyon hasonló eredményeket ad, vagyis mindkét típusú változó jól használható.

14. táblázat Az általános attitűd vizsgálat skáláinak korrelációja a három attitűd skálával (** $p<0,01$; * $p<0,05$)

	Neoliberális	Gondoskodó- paternalisztikus	Autoriter
Elégedettség	0,09*	0,34**	-0,35**
Elkötelezettség	0,11**	0,22**	-0,28**
Hiányzások	-0,23**	-0,10**	0,28**
Munkahelyi stressz	-0,04	-0,21**	0,22**
Terhelés	0,01	-0,04	0,03
Szerepkonfliktus	-0,07	-0,13**	0,17**
Következetlen utasítások	-0,07*	-0,23**	0,25**
Közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség	0,14**	0,07*	-0,18**
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	0,09*	0,29**	-0,31**
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	0,03	0,27**	-0,25**
Öncélú bürokrácia	-0,04	-0,09*	0,12**
Átlátható és fair szervezeti felépítés	0,06	0,32**	-0,32**
Autonómia	0,05	0,26**	-0,26**
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	0,06	0,26**	-0,27**
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	0,11**	0,25**	-0,30**
Társas támogatottság	0,10**	0,25**	-0,29**

12. A munkahelyi elégedettséget meghatározó tényezők

A munkahelyi elégedettséget meghatározó tényezők feltárását az oksági kapcsolatok megragadására alkalmas *lépésenkénti lineáris regressziós elemzésekkel* végeztük. A módszer segítségével feltártuk, hogy melyek azok a jelentős prediktorok, amelyek a munkahelyi elégedettséget szignifikánsan meghatározzák. A prediktorok erősségét ún. *standardizált bétákkal* (*Standardizált β*) jellemezhetjük, amelyek a korrelációs mutatóhoz (r) hasonlóan -1 és +1 közé eső együtt-hatók. Az abszolút értékben egyhez közeli értékek a tökéletes oksági kapcsolatot jelzik, míg a 0-hoz közel eső értékek a kapcsolat hiányát mutatják. Az elnevezésben szereplő standardizált

szó azt takarja, hogy a prediktorok közvetlenül összevethetők egymással, és nagyságrendbe állíthatók. Amelyik prediktor nagyobb standardizált együtthatóval rendelkezik, az erősebb oki jellemzőnek tekinthető. A prediktorok együttes hatását általában úgy jellemezzük, hogy az általuk megmagyarázott százalékos arányt megadjuk.

A független változónk az Elégedettség skálán elért pontszám volt, míg a prediktorainkat az általános attitűdkérdőív többi skálája alkotta (az Elkötelezettség és a Hiányzások), valamint a főbb szociodemográfiai (nem, életkori csoportok, legmagasabb iskolai végzettség) és foglalkoztatási változók (mióta dolgozik a Bv. Szervezetnél), és a fogvatartással és a fogvatartottakkal kapcsolatos 3 attitűdskála (neoliberális, gondoskodó-paternalisztikus, autoriter). Fontos megjegyeznünk, hogy az elkötelezettséget és a hiányzásokat olyan tényezőknek tekintjük, amelyeket inkább az elégedettség *okozataként* kezelhetünk, mint ahogy azt az általános attitűdök kapcsolati ábráján is jeleztük, így az elégedettség prediktorai között már nem szerepeltettük.

Mivel meglehetősen sok potenciális prediktorunk volt, amelyek gyakran nem függetlenek egymástól, így a regressziós elemzések során az ún. *lépésenkénti módszert* választottunk, vagyis csak a *szignifikáns* predikciós erővel bíró prediktorokat tartottuk meg.

A 15. táblázatból láthatjuk, hogy a legerősebb predikciós erővel a munkahelyi stressz (-0,21) és a nyílt és jól működő intézeti kommunikáció (0,19) rendelkezett. A fentiek mellett további 5 általános jellemző mutatkozott meghatározónak: a döntésekbe való beleszólás lehetősége, autonómia, a karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága, a munkahelyi vezetéssel való elégedettség és társas támogatottság. A fogvatartással és fogvatartottakkal szembeni 3 attitűdből kettő, a gondoskodó-paternalisztikus és a neoliberális attitűd szintén szignifikáns meghatározója az elégedettségnek. A prediktorok az elégedettség varianciájának meglehetősen magas hányadát, 58,2%-t magyarázzák.

Összességében tehát elmondható, hogy a teljes vizsgálati mintát alapul véve az általános elégedettség szintjét a munkahelyi környezet olyan jellemzői határozzák meg, mint az alacsony munkahelyi stressz, a nyílt és jól működő intézeti kommunikáció, a döntésekbe való beleszólás lehetősége, a fokozott autonómia érzése, a karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága, a munkahelyi vezetéssel való elégedettség és a társas támogatottság. Személyes szinten a gondoskodó-paternalisztikus és a neoliberális attitűd kedvez az elégedettség érzésének.

Érdemes megjegyeznünk, hogy a szociodemográfiai és a munkáltatásra vonatkozó tényezők közül egynek sem volt szignifikáns hatása az elégedettségre.

15. táblázat Az elégedettséget meghatározó prediktorok (**p<0,01; *p<0,05)

Prediktorok	Standardizált β
Munkahelyi stressz	-0,21**
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	0,19**
Gondoskodó-paternalisztikus attitűd	0,14**
Döntésekbe való beleszólás lehetősége	0,12**
Autonómia	0,10**
A karrierépítési lehetőségek világossága és tisztasága	0,10**
Munkahelyi vezetéssel való elégedettség	0,08**
Társas támogatottság	0,07*
Neoliberális attitűd	0,07*

A fentiekben bemutatott elemzéseket a teljes mintán végeztük el. Felmerült azonban, hogy a különböző foglalkoztatási csoportok esetében az elégedettséget meghatározó tényezők eltérhetnek. Ennek feltárására a fent bemutatott regressziós elemzést mind a 4 foglalkozási csoportra nézve is elkészítettük.

A 16. táblázatban láthatjuk, hogy a Custody csoportnál az elégedettséget 6 szignifikáns prediktor határozza meg. Mivel ebben a csoportban vannak legtöbbször így nem meglepő, hogy itt találtuk a legtöbb szignifikáns prediktort, és a prediktorok többsége megegyezik a teljes mintán találtakéval, kettőt kivéve: a terhelést és az autoriter attitűdöt.

A Treatment csoport dolgozóinak elégedettséget meghatározó tényezők jelentősen eltérnek a többi osztályétól, mivel itt két olyan jelentős prediktor is megtalálható, amelyek más foglalkoztatási csoportok esetében nem jelennek meg: a döntésekbe való beleszólás lehetősége és a társas támogatottság.

Az Egészségügyi osztály esetében mindössze két erős prediktort kaptunk, ami az általános elégedettséget meghatározza: a nyílt és jól működő intézeti kommunikációt és a terhelést.

A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozó csoportnál három szignifikáns prediktor mutatkozott, ami a variancia jelentős hányadát magyarázza: munkahelyi stressz, nyílt és jól működő intézeti kommunikáció és a gondoskodó-paternalisztikus attitűd.

16. táblázat Az elégedettséget meghatározó prediktorok a különböző foglalkoztatási csoportok bontásában (** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

Prediktorok	Custody	Treatment	Egészség- ügyi osztály	Ftt.-akkal közvetlenül nem foglal- kozók
Munkahelyi stressz	-0,21**	-0,31**		-0,41**
Nyílt és jól működő intézeti kommunikáció	0,29**		0,57**	0,41**
A karrierépítési lehetőségek vilá- gossága és tisztasága	0,20**			
Terhelés	-0,10**		-0,32**	
Autoriter attitűd	-0,10**			
Autonómia	0,08*			
Döntésekbe való beleszólás lehe- tősége		0,34**		
Társas támogatottság		0,25**		
Gondoskodó-paternalisztikus		0,16**		0,25**
Magyarázott variancia (R^2 , %)	56,3	60,5	57,2	60,5

12.1 A munkahelyi elégedettséget és az elkötelezettséget meghatározó tényezők modellezése

Az előzőekben nyomon követhettük, hogy milyen tényezők határozzák meg a munkahellyel való elégedettséget. A következő modell-elemzésekben azt vizsgáljuk, hogy a faktorelemzések során kapott látens változók milyen *okszági kapcsolatban* állnak egymással.

A faktorelemzés során kapott intézményi makro-szintet megjelenítő változókat és a munkavégzés negatív aspektusait érintő területeket statisztikai módszerekkel összegeztük, látens dimenziókba rendeztük. A személyes szintet megjelenítő 5 skálát azonban elméleti megfontolások alapján különválasztottuk az elégedettséget és autonómiát tartalmazó dimenzióra, illetve az elkötelezettséget kifejező változóra. A korrelációs elemzések során láthattuk, hogy az elkötelezettség és az elégedettség nagyon szoros együttjárást mutat ($r=0,72$), de a szakirodalmi eredmények és az elméleti megfontolások alapján joggal tekinthetjük az elkötelezettséget és a hiányzást olyan kimeneti változóknak, amelyeket alapvetően az elégedettség határoz meg.

A modellezés során mindhárom ideológiai álláspontot megragadó skálát (neoliberális, gondoskodó-paternalisztikus és autoriter) behelyeztük a modellbe, de összességében csak az autoriter attitűd mutatkozott szignifikáns prediktornak, ami összecseng az előző regressziós elemzéseknél kapott eredményekkel.

A teljes mintán kapott oksági (kauzális) modellt a 3. ábrán szemléltetjük. Az elemzés középpontjában az elégedettség és autonómia dimenziók állnak, amelyet a munkavégzés negatív aspektusai és az intézmény makroszintű változói jelentős mértékben meghatároznak (az összvariancia 83%-át megmagyarázzák, $R^2=0,83$). A két átfogó dimenzió megközelítően hasonló mértékű, de ellentétes hatás fejtenek ki az elégedettségre: a munkavégzés során tapasztalt negatív aspektusok az elégedettséget csökkentik, míg a szervezet makroszintjét leíró kedvező tulajdonságok az elégedettséget növelik.

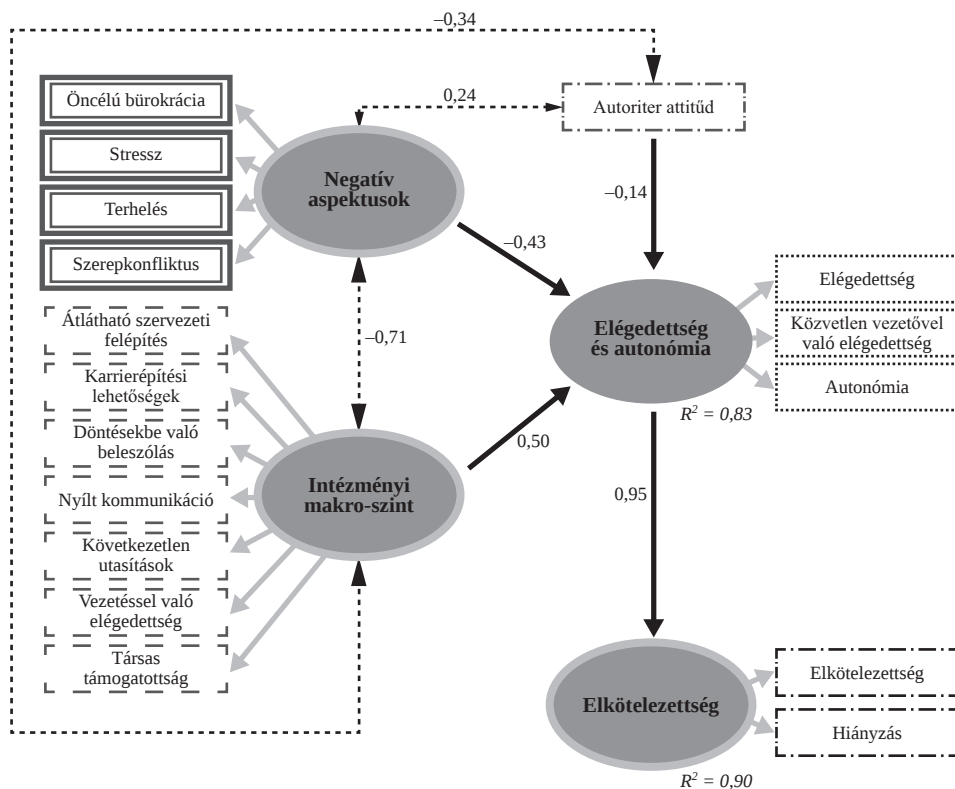
Arányait tekintve az autoriter attitűd jóval kisebb, de szignifikáns negatív hatást fejt ki az elégedettségre, vagyis minél inkább jellemző valakire az autoriter attitűd, annál elégedetlenebb.

Az elégedettség az elkötelezettséget jól meghatározza. Az elkötelezettség és a hiányzás változókból képzett mutató varianciájának 90%-át az *elégedettség* határozza meg. Az elégedettségén kívül más változók közvetlenül nem befolyásolták számottevően az elkötelezettséget.

Érdemes megjegyezni, hogy a 3 determináns (negatív aspektusok, intézményi makro-szint és autoriter attitűd) egymással szignifikáns korrelációt adnak. A legerősebb együttjárás a munkavégzés negatív aspektusai és az intézményi makroszint között volt: $r=-0,71$.

A következőkben mind a négy foglalkozási kategóriára is elkészítettük a modellelemzést. Az eredmények mind a három csoportban hasonlóképpen alakultak, annyi különbséggel, hogy a Custody csoportban a munkavégzés negatív aspektusai sokkal jelentősebb hatással voltak az elégedettségre, mint az intézmény makroszintje: $-0,61$ vs. $0,34$. Ugyanez a két mutató például a Treatment csoportnál a következőképpen alakult: $-0,38$ vs. $0,62$.

3. ábra A munkahelyi elégedettséget és az elkötelezettséget meghatározó változók modellelemzésének eredménye



13. Megvitatás és javaslatok

A szakirodalmi adatok alapján kialakított előzetes hipotéziseinknek megfelelően hazai mintán is bebizonyosodott, hogy a Bv. Szervezet iránti elkötelezettség elsősorban a munkahellyel való *elégedettség* függvénye. Minél érdekesebbnek és hasznosabbnak tartja valaki a munkáját, minél több „belső”, azaz a fizetéstől és egyéb külső megerősítőktől független motivációt talál a mindennapi feladatellátás során, annál kevésbé gondolkozik azon, hogy más munkahelyet keressen, illetve annál kevesebbet hiányzik majd indokolatlanul a munkahelyéről.

Mindamellett, hogy a bv. dolgozók a tíz leggyakoribb probléma között az alacsony bérezést említették az első helyen, kutatásunk alapján egyértelműnek tűnik, hogy az elégedettséget számos olyan tényező is befolyásolja, amelyet a munkahelyi környezet javításával, a szervezet átalakításával is orvosolni lehet.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők egyik csoportja az ún. *személyes szint*. A munkahelyi stressz magas szintje – a kimerültség és feszültség érzése, a kiégés veszélye –, a munkakörben tapasztalható szerepkonfliktus – a kijelölt feladatokkal kapcsolatos bizonytalanság, az elmosódó felelősség –, és a fokozott terhelés az elégedettség érzésének csökkenéséhez vezetnek. Bár a szervezet *makroszintjét* alkotó tényezők önmagukban is hatással vannak az elégedettségre

(ilyenek például a nyílt kommunikáció, az előrejutási lehetőségek világossága stb.), úgy tűnik, hogy a makroszint szorosan összefügg a személyes szinttel is. Vagyis:

- minél tisztábbak a karrierépítési lehetőségek,
- minél egyértelműbb a kommunikáció,
- minél átláthatóbb a szervezeti felépítés,
- minél következetesebbek és egyértelműbbek az utasítások,
- minél nagyobb a dolgozók döntésekbe való, *észlelt* beleszólási lehetősége és
- minél erőteljesebb a vezetőktől és a munkatársaktól érkező társas támogatás mértéke,

annál

- inkább csökken a munkahelyi szerepkonfliktus,
- csökken a dolgozókra nehezedő stressz mennyisége,
- növekszik az autonómia érzése,
- összességében pedig nő a munkahellyel való elégedettség és a munkahely iránti elkötelezettség mértéke is.

Az egyes munkahelyi csoportokra történt bontásban elvégzett elemzések némiképp árnyalják a minta egészen kapott eredményeket. Bár a Custody személyzet elégedettségének meghatározói alapvetően megegyeznek a teljes mintán kapott eredményekkel, úgy tűnik, hogy esetükben a fokozott terhelés, illetve az autoriter attitűdök negatívan korrelálnak a megelégedettség érzésével.

Összevetve mindezt a többi feladat alapján kapott eredményekkel, például a legégetőbb problémák között felsorolt létszámiánnyal, ezzel párhuzamosan pedig a fogvatartotti jogok növekvő számával, az alábbiakat mondhatjuk el a felügyelettel megbízott személyzet elégedettségével kapcsolatban:

- A szinte kizárólag autoriter attitűdökkel jellemezhető személyek legnagyobb hányada a Custody-munkakörben dolgozók közül kerül ki. Ugyanakkor a statisztikák azt is mutatják, hogy a Custody csoportnak mindössze 17%-a sorolható egyértelműen az Autoriter csoportba (azaz a felügyelet nagyobb hányada nem ért egyet azzal, hogy minden területen szigorúbbnak kellene lenni a fogvatartottakkal szemben).
- Minél autoriterebb nézeteket vall valaki, annál elégedetlenebb a munkahelyével. A hiányzások száma összefüggött a tekintélyelvű állításokkal való egyetértéssel, és megállapítottuk azt is, hogy az autoriter személyek több szerepkonfliktust élnek át, következetlenebbnek érzlelik a kapott utasításokat, és megnövekedett terhelésről számolnak be.
- A legégetőbbnek tartott problémákkal összevetve mindezt úgy tűnik, hogy az autoriter attitűdökkel bíró dolgozók azt nehezményezik, hogy a büntetés-végrehajtás eredeti célja – az ő olvasatukban maga a *szigorú büntetés* – nem valósul meg, így az a mód, ahogy a munkájukat elképzelik, ahogy a mindennapi feladataikat végre szeretnék hajtani, lényegében folyamatos akadályokba ütközik (valószínűleg ez magyarázza az észlelt szerepkonfliktus nagyobb mértékét és a számukra következetlennnek tűnő utasításokat is).
- A Custody-személyzet esetében a munkahelyi stressz és a fokozott terhelés szorosan kapcsolódik a munkahellyel való elégedettséghez, ugyanakkor az adatokból látható az is, hogy a világos intézeti kommunikáció hasonlóan erőteljes prediktora a megelégedettség érzésének. Annak érdekében tehát, hogy az elégedettséget növeljük, nem csupán a felügyelői állomány terheinek csökkentésére, a felügyelői létszám bővítésére volna szükség, hanem egyfelől a feladatok és elvárások világos meghatározására, másfelől pedig a Bv. Szervezet céljainak egyértelmű(bb) kommunikációjára.

- Az elégedettség növelésének érdekében a nyílt kommunikációnak magába kell foglalnia az autoriter attitűdök csökkentésének a szándékát is. Külföldi példák bizonyítják, hogy a Custody-személyzet aktívabb bevonása a fogvatartottakról és a döntésekről (pl. közös értekezletek az adott körlet Treatment-személyzetével) jelentős mértékben javította a felügyelők nevelőkkel és pszichológusokkal való együttműködését. Azáltal, hogy a fegyőrök láthatták, hogy a fogvatartottakkal való foglalkozás során egyéb, általuk korábban nem használt módszerek a nyers szigorú és kényszerrel sokszor jóval hatékonyabban működnek, képesek voltak átalakítani a munkájukat és az elvárásaikat, és változott a bv. intézetek céljairól való gondolkodásmódjuk is (azaz csökkent az autoriter attitűdök száma, és jobban tudtak azonosulni a Bv. Szervezet reintegrációs céljaival is).

A Treatment-csoport esetében a döntésekbe való beleszólás igénye rajzolódik ki az elégedettség egyik legfontosabb prediktoraként. Összevetve az I. feladatból származó adatokat az egyéb feladatok eredményeivel az alábbiakat mondhatjuk el a kezeléssel megbízott személyzet problémáiról:

- A Treatment csoport legnagyobb hányada neoliberális attitűdökkel jellemezhető. Fontos megjegyeznünk, hogy a Custody-minta mintegy ötödét kitevő autoriterek mellett a felügyelettel megbízott állomány kb. 45%-a ugyancsak neoliberális nézeteket vall a fogvatartással kapcsolatban (tegyük mindehhez hozzá, hogy a fogvatartottakkal és fogvatartással kapcsolatos ún. Vegyes csoportban ugyancsak felülreprezentáltak a neoliberális válaszok). Mindez ugyanakkor magyarázatra szorul akkor, amikor a II. feladatban mind a nevelők, mind a felügyelők jelentős része a fogvatartottak jogainak kiszélesítése, és a nem kellőképpen szigorú büntetés ellenében tör lándzsát.
- A II. feladat eredményeinek fényében úgy tűnik, hogy a neoliberálisok a *mindenkire egyaránt, feltételek nélkül kiterjesztett jogosultságokat* nehezményezik egy olyan munkahelyi környezetben, ahol az alapfeladatok ellátása sem zökkenőmentes a létszámihiány miatt. A neoliberális nevelők – és kisebb százalékban: felügyelők – a jogosultságok és lehetőségek újraelosztására szavaznak az *egyéni viselkedés* függvényében.
- A IV. feladat alapján úgy tűnik, hogy a szigorúbb büntetés és a „megnyírbált” fogvatartotti jogok iránti igényük nem vonatkoztatható a fogvatartotti populáció *egészére*. Javarást neoliberálisokként szívesebben látnának egy olyan rendszert, ahol az egyéni viselkedés függvényében juthatnának az elítéltek bizonyos extra juttatásokhoz. Azokkal a fogvatartottakkal szemben, akik nem hajlandók a büntetés-végrehajtás játékszabályai szerint viselkedni, azonban szeretnék, ha lehetőség nyílna szigorúbb és következetesebb szankciók alkalmazására. Mindezek alapján feltételezhetjük azt is, hogy a jövőben kialakítandó progresszív rezsimrendszer működtetése a – bv. dolgozók jelentős többségét kitevő – neoliberális és „vegyes” attitűdökkel jellemezhető munkatársak nagyobb megelégedettségéhez is hozzájárul majd.
- Mindez összecseng azzal az eredménnyel is, hogy a paternalisztikus attitűdökkel jellemezhető treatment-dolgozók elégedettebbek a neoliberális és autoriter társaikkal. Minél gondoskodóbb attitűdökkel viseltetik valaki a fogvatartottak iránt, annál elégedettebb jelenleg a munkahelyével, annál pozitívabban értékeli a szervezeti kommunikációt és a saját, döntésekbe való beleszólás iránti lehetőségeit. Ezzel szemben azok, akik egyéb büntetés-végrehajtási célok teljesülését kérik számon a Szervezeten (pl. a büntetések szigorát vagy az egyéni viselkedés függvényében történő jutalmazási formákat), erősen frusztráltak érzik magukat.

- A Treatment-dolgozók elégedettségének további fontos meghatározója a társas támogatás, azaz a dolgozók között a munkahelyi környezetben kialakuló kapcsolatok minősége. Ennek érdekében, az elégedettség növelése céljából a jövőben érdemes a munkatársak közötti pozitív viszonyulások erősítését célzó intézkedéseket bevezetni (közösségi helyiségek, közös programok stb.).
- A diplomás dolgozók aránya a Treatment csoport esetében a legmagasabb. A döntésekbe való beleszólás igénye a magasabb iskolai végzettséggel is összefüggésben állhat. Képzett munkatársakként igényt formálnak arra, hogy a véleményüket meghallgassák és az ötleteik megvalósításában teret kapjanak. Annak érdekében, hogy a reintegrációs munkakörökben dolgozók elégedettségét és elkötelezettségét növeljük, fontos az autonómia érzésének erősítése, és – a katonai szervezetekre jellemző hierarchikus kommunikáció egyoldalú alkalmazása helyett – a kreativitást és az egyenjogúságot hangsúlyozó vezetői és kommunikációs stílus szorgalmazása.

Az egészségügyi dolgozók körében valamennyi attitűdcsoport (autoriter, neoliberális, paternalisztikus) egyaránt képviseltette magát – ezeknek számottevő hatása az elégedettségre nem volt. Esetükben a megelégedettség legfontosabb előrejelzői a nyílt és jól működő kommunikáció, illetve – fordított előjellel – a munkahelyi terhelés.

- Ha az egészségügyben dolgozók túlterhelődéssel kapcsolatos attitűdjeit összevetjük azzal, hogy a Bv. Szervezet legégetőbb problémái között a túlburjánzó adminisztrációt (az adminisztráció harmadikként szerepel a rangsorukban!) és a fogvatartotti jogok növekedését nevezték meg, akkor az elégedettségüket előmozdító intézkedéseknek elsősorban ezeket a problémákat kell célba venniük.
- Külföldi példák alapján jól látható, hogy az egészségügyi személyzet túlterhelődése részben a fogvatartottak egyéb problémáinak egészségügyi keretben történő interpretációjából ered (pl. az elítéltek a stressztüneteinek testi betegségekre utaló jelekként történő téves értelmezéséből, amelyek miatt feleslegesen veszik igénybe az eü.-i személyzetet, és időt vonnak el a valóban egészségügyi problémákkal hozzájuk fordulóok kezelésétől). Mindezt a hazai mintán alátámaszthatjuk azzal is, hogy az egészségügyi személyzet számolt be a legélesebb szerepkonfliktusokról, és a legkövetkezetlenebbnek tűnő vezetői utasításokról (ami valószínűsíti azt, hogy a segítő szerep iránti elkötelezettségük sok esetben ütközik a „fogvatartotti játszmákkal”).
- A III. feladat elemzésekor látni fogjuk, hogy a nevelők/pszichológusok és az eü.-i dolgozók közötti konfliktusok egy része az említett problémából – a fogvatartottak teljesíthetetlen vagy indokolatlan igényeiből – származik. A felügyelet és a Treatment-személyzet közötti kommunikációhoz hasonlóan külföldi példák arra utalnak, hogy a szakterületek közötti párbeszéd előmozdítása, valamint időszakos közös értekezletek megtartása egymás feladatainak és problémáinak jobb megértése és a társas támogatás előmozdítása érdekében javíthat a konfliktusokon.

A fogvatartottakkal közvetlenül nem foglalkozó dolgozók esetében az elégedettség legfontosabb előrejelzője a nyílt és világos intézeti kommunikáció volt, illetve – negatív előjellel – a rájuk nehezedő fokozott terhelés/stressz.

- A négy munkahelyi csoport közül a jellemzően adminisztratív beosztásokban dolgozók voltak azok, akik leginkább kifogásolták, hogy a vezetők elsősorban a hibázásra helyezik a hangsúlyt, és hiányoznak a pozitív visszajelzések.

- Összevetve mindezt azzal, hogy többségükben neoliberális attitűdökkel jellemezhetők, elmondható, hogy a munkájukért kapott *méltányos* értékelés, ennek világos és nyílt kommunikációja akkor is, ha a dolgozó dicséretéről van szó, elengedhetetlen számukra az elégedettség érzésének fenntartásakor.

Az egyes munkahelyi csoportok jellemzését követően a továbbiakban a közöttük fellépő konfliktusforrásokat és nézeteltéréseket elemezzük a III. feladat alapján:

Annak ellenére, hogy a számszerű értékelések eredményei szerint az intézeti dolgozók viszonylag ritkán előforduló egymás közötti konfliktusokról számoltak be (a legmagasabb átlagérték sem volt 1,63-nál magasabb, ami nem jelez gyakran előforduló nézeteltéréseket), a szöveges kiegészítésekben jóval gyakoribb, illetve mélyebben húzóódó, szervezeti problémákat tártak fel. A megjegyzések tartalomelemzése az alábbi gondokra hívja fel a figyelmet:

- A II. feladatban, a Bv. Szervezet legégetőbb problémáinak felsorolásakor láthattuk, hogy az alacsony bérezés, az intézetek túlszűfolttsága, a fogvatartottak egyre növekvő létszámához nem igazodó, alacsony körletfelügyelői, nevelői vagy egészségügyi személyzeti létszám, valamint az állomány képzetlensége és tapasztalatlansága a leggyakrabban említett nehézségek között szerepelt. A kérdőívkitöltők az *egymással való konfliktusaik okainak* feltárása során leggyakrabban ismét ezeket a problémákat nevezték meg.
- Mivel a körlet-team tagja gyakran több, ellentmondásos kéréssel találja szemben magát, amelyeket ráadásul azonos időben kellene egymagában végrehajtania, óhatatlanul konfliktusforrásként jelenik meg azokkal szemben, akik a saját munkájuk elvégzéséhez az ő munkájára támaszkodnának (pl. „Napi szinten annyi minden van sűrítve a napirendbe a kötelező feladatok mellett, hogy képtelenség mindent megoldani. Emberhiány!”). Mind-ebből adódóan sokan határátlépésként, felesleges „főnökösödésként” érzélik, amikor a társosztályról érkező kolléga szeretné érvényesíteni az érdekeit („beleszól a feladataim sorrendjébe”; „előljáróként viselkednek, amikor nem azok”).
- A munkakörből adódó szerepfeszültség (az utasítások és elvárások ellentmondásossága), valamint a feladatok megfelelő elvégzésére szánható idő rövidsége a nézeteltérések első számú okaként szerepel. Problémaforrás az is, ha a dolgozó – a feladatai befejezése érdekében – „rugalmasan” kezeli a szabályokat, hiszen ezt követően nehéz elvárni a „törvénytisztelő” és a szabályokat maximálisan betartó munkavégzést a továbbiakban.
- Az alacsony bérezés a „túlhajsztoltságra”, „magas stresszre”, az „extra munkák miatti kialvatlanságra”, az „önbecsülés hiányára”, illetve a mindebből fakadó általános ingerültségre és tiszteletlenségre utaló válaszokban érhető tetten. Például: „A problémák oka legtöbbször apróbb figyelmetlenség, a rutinszerű feladat-végrehajtás. Eredendő okok: túlterheltek, többször látható a korukból (főleg fiataloknál) adódó könnyelműség, töb-beknél (akik régebb óta vannak állományban) kiégettség”.
- További problémákat okoz egyfelől a munkakörök tisztázatlansága (a válaszadók szerint so-kan nincsenek tisztában a pontos feladataikkal, illetve az osztályoknak lehetőségük nyílik arra is, hogy más osztályokra hárítsák a feladatokat). Ebbe a csoportba tartozó problémafel-vetés, hogy az egyes dolgozóknak nincsenek világos fogalmai, elképzelései a társosztályok feladatairól, így kézenfekvő és gyakori a többiek munkájának „lenézése”, kritikája („mi meg-szakadunk, bezzeg ők...”; „a körleten kevesen vagyunk, az irodák viszont túlszűfoltak”).
- Noha az intézeti vezetőkkel / közvetlen munkahelyi vezetőkkel kapcsolatos attitűdök (I. feladat) inkább pozitívnak tűntek, ebben a feladatban már jóval explicitebben fogalma-

zódik meg az előjárókkal szembeni kritika. Többen utalnak arra, hogy a vezetők inkább „elsimítani” szeretnék a problémákat azok tényleges megoldása helyett. Az említett szöveges válaszokból időnként a szakmailag inkompetens, a felelősséget nem vállaló, illetve azt az alsóbb szinteken dolgozókra hárító, a beosztását féltő középvezető képe rajzolódik ki. Konfliktusforrás velük kapcsolatban a megoldáskeresésre és kommunikációra való képtelenség, pl. „Hozzáértés hiányában a fenyegetés, a fenytések maradnak az egyetlen szabályozó eszközök a kezükben”.

- Többen érzik úgy, hogy a fogvatartotti jogok kiszélesítése az egyik legjelentősebb konfliktusforrás. Egyfelől, a fogvatartotti programok széles köre extra terheket ró a személyi állományra (érdekes például, hogy annak ellenére, hogy az intézeti lelkes a legalacsonyabb konfliktusforrásként szerepel a számszerű értékeléseknél, sokan említik a gyakori istentiszteletek „feleslegességét”, céltalanságát, és azt, hogy a fogvatartottak ezekre történő előállítás „fontosabb” felügyelői feladatoktól vonja el az időt). Másfelől, a dolgozók úgy érzik, hogy a fogvatartottakkal szemben magukra maradtak: míg az elítélteknek számos jogosultságuk van, a személyi állomány inkább a kötelezettségekkel szembesül, valamint az igazságtalanság érzésével, amit a fokozott felelősségre vonás lehetősége von maga után. Például: „Már a legapróbb hibáért is fegyelmi eljárás indul a felügyelővel szemben, mert nem tud kipihenten szolgálatba lépni”; „Túl sok jog biztosítása a ftt.-ak részére, míg az állomány problémái jelentéktelenné váltak”; „A fogvatartott túl sok helyre mehet (telefon, programok, meghallgatás, szabadlevegő stb.), amiket két órában kell megoldanom, miközben a szinten van 120-170 fogvatartott, nekem meg szerencsés esetben van körletlen jártas segítők, de általában nincs”; „Míg a felügyelői állomány jogai rohamosan szűkülnek, de a kötelessége egyre több, addig a kedves fogvatartottaknak egyre több joguk van, és egyre kevesebb kötelességük, egyre többet követelnek. A felügyelők tömeges megvonásokkal szembesülnek, addig a fogvatartottaknak nem is kell kérniük, akkor is megkapják”. Annak észlelése, hogy a fogvatartottaknak – akik elvileg a *büntetésüket* töltik – több joguk és lehetőségük van, mint a „tisztességes dolgozóknak”, az észlelt igazságtalanságok nem megfelelő orvoslásához (pl. egyéni bosszúhadjáratok), illetve az autoriter értékrend megerősödéséhez vezethet. Mindez tovább mélyítheti a szakadékot a különböző attitűdöket képviselő dolgozók, pl. a paternalisztikus és az autoriter irányultságúak között, illetve ronthat a dolgozók munkahelyi elégedettségén (hiszen korábban láthattuk, hogy a tekintélyelvűség a munkahelyi elégedetlenség egyik prediktora).
- A statisztikai elemzések alapján kapott eredmények számadatai arra utalnak, hogy a Treatment személyzet kerül leggyakrabban konfliktusba a társosztályokkal. Erre a következő, szöveges magyarázatot emelnénk ki a III. feladatból, amely rávilágít arra, hogy a Büntetés-végrehajtási osztály dolgozói úgy észlelik, hogy a munkakörük a többiekénél fokozottabb felelősséget ró rájuk: „A konfliktusok forrása, hogy a Bv. osztályt egyféle »központi problémamegoldó-kontrolláló-felelősségvállaló« osztálynak tekintik a vezetők. Mindenért a Bv. osztály a felelős: »Miért nem jelezte a nevelő?«, »Miért nem járt utána a nevelő?«, »Miért nem nézte meg a nevelő?«, »Miért nem vette észre a nevelő?«, »Miért nem figyelmeztette a másik osztályt/vezetőt/szakterületet arra, hogy végezze el a saját munkáját?«. Tehát minden elmaradásért, jogsértésért, panaszért a Bv. osztály a felelős, a Bv. osztály magyarázkodik, függetlenül attól, hogy melyik szakterület feladata lenne a végrehajtás. Az osztályok pedig elhárítják a munka végrehajtását, így ahhoz, hogy a Bv. osztály ne kapjon leszűrást, konfrontálódni kell más osztályokkal. Ha mindenki csak a saját munkáját végezné el korrektül, minden megoldott lenne. Ez a megoldás”. Mindez egyben magyarázatul szolgálhat arra az eredményre is, hogy annak ellenére, hogy a

neveléssel foglalkozó személyzet a leginkább elégedett az intézeti kommunikációval és egyéb, makroszintű szervezeti elemekkel, mégis ők számolnak be a legnagyobb mértékű terhelésről és jelentős mennyiségű munkahelyi stresszről is.

A fenti problémákra adott leggyakoribb, megoldáskereső válaszok a béremelést, a növekvő fogvatartotti létszámmal arányos személyzeti létszámot és a munkaköri leírások pontosítását nevezték meg. Utóbbi esetében a kérdőívkitöltők fontosnak tartották, hogy a szabályok rugalmasan kövessék a „változó világot” és a Bv. Szervezettel szemben megfogalmazott, folytonosan átalakuló elvárásokat úgy, hogy a dolgozók összlétszámát és érdekeit is figyelembe vegyék. A vezetőkkal kapcsolatos elvárások között leginkább a világos kommunikáció, a részrehajlás kerülése és a dolgozókkal szemben tanúsított tolerancia jelenik meg (pl. a kisebb hibázásokkal szemben tanúsított előzékenység, a szociális érzékenység, a jobb emberismeret és az intézet mindennapi valósága ismeretének igénye, vagyis a korábban említett „őnző”, „beosztást féltő” attitűdöktől az empátia irányába történő elmozdulás). Mindemellett számos ötlet érkezett a társosztályokon dolgozók közötti kommunikáció javítása érdekében is:

- Többen felvetették, hogy érdemes lenne időnként „forgatni a személyi állományt” annak érdekében, hogy jobban beleláthassanak egymás munkakörébe. A kevésbé szélsőséges álláspont képviselői szerint elég lenne, ha az egyes dolgozók egy-egy napot eltöltenének a számukra konfliktusos osztályokon, hogy láthassák, mik volnának a *reális* elvárások a többiekkel szemben.
- Hasonlóképpen egymás munkájának megismerését célozzák a közösen tartott értekezletekre / osztályértekezletekre vonatkozó felvetések: annak érdekében, hogy javulhasson az osztályok közötti kommunikáció és megismerhessék egymás munkakörét, valamint az ezzel együtt járó felelőségeket, fontos lenne, hogy egyáltalán létrejőjenek olyan fórumok, ahol mindez megvalósítható. (Természetesen ha az említett javaslatokat összevetjük a bv. dolgozók túlterheltségére, a szűkös határidők szorításában mutatott, „kapkodó munkavégzésre” irányuló panaszokkal, akkor a közös értekezletek bevezetésénél érdemes figyelmet fordítani arra is, hogy mindez ne váljon újabb stresszforrássá, olyan gyakorlattá, amely a „fontosabb feladatoktól” vonja el az időt, hanem valóban a problémamegoldást, és a jobb intézeti kommunikáció elősegítését célozza).
- Az állomány „tapasztalatlanságát”, „fiatalságát” elsősorban újabb képzések bevezetésével lehetne orvosolni a válaszadók szerint. Többen kitértek a *gyakorlati oktatás* fontosságára az elméleti hangsúlyú, a mindennapi élet „valóságában” kevésbé hasznosítható tudásformák elsajátításával szemben. A „folyamatos továbbképzés” segíthetne azokban az esetekben, amikor „a gyakorlat idővel felülírja az elméletet, a szabályismeret megkopik és az esetlegesen rossz gyakorlat válik rutinná”.
- Jelentős mennyiségű válasz érkezett a rekreációs lehetőségek kibővítésére, illetve személyiségfejlesztő, önismereti, kommunikációs és stresszkezelő tréningeken való részvételi lehetőségekre vonatkozóan is.

14. Összegzés

A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának kérdőíves vizsgálata alapján az alábbi fontosabb eredményeket kaptuk a statisztikai elemzések elvégzését követően:

- A fókuszcsoportos vizsgálat szerint a Bv. Szervezet egyik legfontosabb problémájának tűnő magas pályaelhagyási arányszám, azaz a dolgozók munkahely iránti elkötelezettsége nagy mértékben a munkahellyel való *elégedettség* függvénye is.
- A munkahellyel való elégedettség csupán részben volna orvosolható a dolgozók bérének és egyéb juttatásainak emelésével: *szervezeti átalakításokkal* ugyancsak jelentős eredményeket lehetne elérni (pl. az intézeti kommunikáció javításával, a dolgozók számára nagyobb mértékű autonómia biztosításával és átláthatóbb szervezeti felépítéssel).
- Az egyik legjelentősebb, az elégedettséget és a munkavégzés minőségét nagy mértékben befolyásoló problémának az intézetek *zúfoltága*, és az ezt arányosan nem követő személyzeti létszám – a *létszámhiány* – tűnik. A különböző munkacsoportok és társosztályok közötti konfliktusok hazánkban – legalábbis jelen vizsgálat eredményei szerint – elsősorban a túlterhelődésre, a feladatok szabályszerű ellátásának képtelenségére vezethetők vissza, és kevésbé az ideológiai szembenállásra (mint amilyen például a szakirodalmi adatok alapján feltételezett Treatment-Custody szembenállás).
- *Ideológiai különbségek* természetesen akadnak: hipotéziseinknek megfelelően a tekintélyelvű értékrend a felügyelettel megbízottak körében volt a leggyakoribb, a paternalisztikus-gondoskodó ideológia pedig a treatment-személyzet soraiban a legnépszerűbb. Mindettől függetlenül azonban a dolgozók többsége az egyéni felelősséget hangsúlyozó neoliberális vagy a kevert/vegyes álláspont híve. Bár látszólag ellentmond ennek, hogy sokan azt szeretnék, ha a bv. intézetek szigorúbbak lennének, és a fogvatartottak kevesebb „joggal” rendelkeznének, úgy tűnik, hogy az említett igények összeegyeztethetők a neoliberális attitűdökkel. Amennyiben az egyéni viselkedés függvényében juthatnának a fogvatartottak bizonyos előnyökhöz, úgy a szigorúbb börtönök ideája is megvalósulhat az elképzelések szerint. Mindemelllett a fogvatartotti jogok kiszélesítésével szembeni negatív érzések valószínűleg a létszámhiánnyal, a megnövekedett és teljesíthetetlennek tűnő feladatokkal is magyarázhatók.
- A fentiek miatt az intézeti *kommunikáció javításának* a büntetés-végrehajtási célok egyértelmű(bb) kijelölését, illetve e célok elérésének érdekében a *pontosan meghatározott feladatkijelölést* is magába kell foglalnia.
- A bv. dolgozók közötti konfliktusok a fentiek értelmében jelenleg kevésbé tűnnek pusztán ideológiai okokkal magyarázhatóaknak (a neoliberálisok mind a négy munkaköri csoportban felülreprezentáltak). A problémák gyökerét részben a másik szakterület munkájának leértékelése, illetve az arról való *hiányos tudás* okozza. A javítást célzó ötletek elsősorban a továbbképzésben és a közös megbeszélésekben, a társosztályok bevonásával tartott időszakos értekezletek bevezetésében látják a lehetséges megoldást.

Felhasznált irodalom:

Crewe, B.: Az ideológiákról részletesebb információt nyújt egy nagy-britanniai börtönkutatás összefoglaló monográfiája, *The Prisoner Society. Power, Adaptation, and Social Life in an English Prison*. Oxford: Oxford University Press, 2009.





MODELL- KÖRLET



Előszó a modellkörlethez

SCHUCKERTNÉ SZABÓ CSILLA

A következő néhány bevezető gondolatban a modellkörlet elméleti alapjait és a vizsgálati blokk kereteit, főbb részeit kívánom bemutatni.

1. Mi a modellkörlet?

A modellkörlet elkülönített körletrészen, a meglévő struktúrába és működésbe illeszkedő team-működést jelent. A team tagok közös célokért való tudatos együttműködése módosított státusz-, és feladatértelmezéssel történik. Ez egy próba-üzemmód, amelynek tapasztalatait a jövőben a team feladatrendszer és csoportszerepek összehangolásában, a feladatelosztások más megközelítésű értelmezésében hasznosíthatjuk a reintegrációs tevékenység hatékonyságának növelése érdekében. A működési tapasztalatokat elsősorban speciális körletek működtetéséhez ajánljuk, illetve intézeti szintű fejlesztési kezdeményezéseknél vertikális team-rendszerek kialakításához.

A modellkörlet nem minősül tudományos kísérleti módszernek, értelmezésünk szerint szakmai-gyakorlati programnak tekinthető.

1.1 Miért team?

A szervezetfejlesztésről szóló definícióik között V.L. French és C.H. Bell Jr. elméletében hangsúlyozza,¹ hogy a formális kapcsolatok mellett igen jelentős szerepe van a szervezet alakulásában az informális rendszereknek – személyes kapcsolatoknak, értékeknek, normáknak, kapcsolati kölcsönhatásoknak –, illetve a szervezetfejlesztési tevékenység kulcselemének tekintik a csapatot (vagy teamet). Az egyénnel szemben a csapatokra való koncentráció különbözik a szervezetek hagyományos módon való megközelítésétől.

Ebből a feltevésből kiindulva hipotézisünk, hogy a körlet-teamek hatékonyságát növelni kell, a dokumentált problémák meghatározott körének kezelésével, valamint az adott csoport problémamegoldási és konfliktuskezelési képességének javításával. A hatékonyság növelését illetően a körlet-team tagjainak kompetenciafejlesztését, valamint a formális együttműködéseket garantáló módszerekkel és eszközökkel való támogatását láttuk célravezetőnek.

1.2 A modellkörlet résztvékenységei:

A modellkörlet hat fő projektelemből tevődik össze, melyek tartalmi összefoglalóját az alábbiakban vázoljuk röviden.

¹ Wendell L. French-Cecil H. Bell, jr.: Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement Fourth Edition, Prentice-Hall Int. Inc (Fordította: Tóth Béla)

A hat projektelem:

- 1) Mélyinterjúk
- 2) Bemeneti mérés
- 3) Képzés, készségfejlesztés
- 4) Működés
- 5) Munkakörelemzés, kompetencia szótár készítése
- 6) Workshop

1.2.1. Mélyinterjúk

A modellkörlet kialakítását megelőzően, a helyi problémák feltárására és az azokra adható válaszok kidolgozására *mélyinterjúk vizsgálatokon keresztül vártunk javaslatokat. Az adott körleten mértük fel a munkahelyi légkört, a kollegiális viszonyt és az együttműködési törésvonalakat.*

Az interjúk általános tapasztalatai közül kiemelendők, hogy a válaszadók inkább elégedettek voltak a munkájukkal a megoldásokra váró problémák ellenére. A feltárt problémák közül a legjelentősebb volt - összhangban a fókuszcsoportos interjúk és kérdőíves kutatás megállapításaival - az óriási adminisztrációs teher, amely a személyes, szakmai munka rovására megy. Az interjúalanyokban megjelent a kiábrándultság, a fásultság és a megbecsültség hiánya, amely sok esetben a társadalom részéről való negatív hozzáállással is párosult. A reintegrációs munka eredményességének megítélése a fogvatartottak szabadulása utáni visszailleszkedési esélyei függvényében hatástalannak, befolyásolhatatlannak tűnik. Pozitív megállapítás viszont az egyenruha tisztelete, amely fontos értéke a szervezetnek.

1.2.2. Képzési szükségletek felmérése

A mérés célja a modell körlettámogatásához kialakított képzési szükségletek és igények minél pontosabb meghatározása, ezzel párhuzamosan a modell körlet kialakítását meghatározó szervezeti és személyi tényezők beazonosítása.

Távolabbi célként szerepelt, hogy a mérés során olyan eszközrendszer megjelölése is megtörténjen, amely a későbbiekben is támogatni tudja a team működését.

A mérés a Szegedi Fegyház és Börtönben valósult meg 15 fős vizsgálati mintában. A mintát a képzésben résztvevő és nem résztvevő reintegrációs tisztek és felügyelők alkották. A mérést kontrollált körülmények között, anonimitás és önkéntesség biztosítása mellett végeztük.

Három területen vizsgáltuk a körlet munkatársakat:²

- 1) A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia egymásra gyakorolt hatását Robert E. Quinn „*versengő értékek*” modellje alapján vizsgáltuk. A *Quinn kérdőív* hat kérdéscsoportot - „területet” - fogalmaz meg, ezek: a szervezet karakterére, alapvető jellegére, a szervezetet összetartó erőre, az egység vezetőjére, a szervezeti *légkörre*, a *siker értékelésére* és a vezetési rendszerre vonatkoznak.

2 Balázs László: A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában (Doktori PHD értekezés) Pécs, 2013.

A vizsgált „területek” mindegyikében dominál a szabályorientált kultúra-modell és amely-hez kapcsolódó értékek viszonyában a büntetés-végrehajtási szervezetre jellemző *hierarchia kultúra* esetében a stabilitás és az ellenőrzés kap hangsúlyt, melyek eszközei a jól szervezett információs rendszer és a kommunikáció. Legfőbb értékei a szabályozottság, formalizáltság, a kommunikáció, valamint a szervezethez, ellenőrzés. Határozott igény mutatkozik a személyi állomány részéről, hogy a jövőben jelentősen nagyobb legyen a csoport vagy a támogató kultúra a körleten. Továbbá, egy harmadik megállapítás is tehető, nevezetesen az, hogy a preferált kultúra-típusok közül a célorientált kultúra-típusnak alacsony jelentősége lenne a körlet jövőbeni kultúrájának meghatározásában.

- 2) A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolata a konfliktuskezelési módszerekben is tetten érhető. Az egyének *konfliktuskezelési módszerét* a Thomas-Kilman konfliktuskezelő kérdőívvel mértük. A kérdőív célja az egyéni viselkedés vizsgálata konfliktushelyzetekben. Az egyéni eredmények alapján megállapítható, hogy csoportban a konfliktuskezelési stílusokat viszonylag egyenletes arányban alkalmazzák a kollégák.
- 3) Az **érzelmi intelligencia** felmérésére a BAR-ON érzelmiintelligencia-skála alapján került sor. Az érzelmi intelligencia olyan tudás és képességek sorozata, amely meghatározza azt, hogy valaki hogyan tud megbirkózni a környezeti hatásokkal. Az érzelmi intelligenciát öt területre osztotta fel: intraperszonális készségek, interperszonális készségek, stressz kezelése, alkalmazkodóképesség, általános hangulat.

Hazai kutatások³ is foglalkoznak a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia viszonyával. Higgs-és Dulewicz (1999) elméleti kerete megmutatja, hogy miként viszonyul a szervezeti kultúra az érzelmi intelligencia egyes összetevőihöz: támogat, elutasít, semleges. Az elmélet nyomán megállapítható, hogy a büntetés-végrehajtási szervezet a „Zsoldos-típusú” kultúra, amelynek támogató elemei: a motiváció, az indulatok, a rugalmasság, a határozottság és a befolyásolás. Elutasító összetevői: az interperszonális érzékenység, a lelkiismeretesség és integritás, valamint az öntudatosság. A felvetett kérdés vizsgálatára a *Cultural Audit (EI:CA) teszt* került felvételre az érintett személyi állomány körében.

1.2.3. Képzés, készségfejlesztés

A körlet-team tagjainak készségfejlesztése a Szegedi Fegyház és Börtön, illetve a Fővárosi Büntetés-végrehajtási Intézet egy-egy 12 fős csoportjának bevonásával valósult meg, csoportonként 45–45 órában. A készségfejlesztés két blokkból tevődött össze: egy 30 órás és egy 15 órás modulból. A tréningek 2015. január 19-22-e és 27-29-e között, valamint március 3-4-e és 19-20-a között valósultak meg Szegeden kihelyezett helyszínen, Budapesten pedig az intézet területén belül.

A 30 órás tréning célja a kompetenciafejlesztés, melynek fő tartalmi követelményei voltak: a büntetés-végrehajtási munkával összefüggő konfliktusok, krízisek kialakulásának, lezajlási folyamatának megismerése; a krízis incidensek jellemzőinek, azok kezelésének elméleti alapjai; a krízisveszélyt jelentő emberi tényezők feltárása; kommunikációs ismeretek elsajátítása; együttműködési és probléma megoldási készségek fejlesztése.

3 Ua.

A készségfejlesztés másik egységét az együttműködéseket erősítő formális eszközök megismertetése és gyakorlati kipróbálása jelentette, amelynek célja, hogy a fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon felmerült alapvetően strukturális problémákra (szakterületi sűrűlódások, információ áramlás hiánya, leterheltség, bizalmatlanság stb.) helyi szintű, de a szervezet igazgatási felépítését alapjaiban nem változtató megoldást tudjon kínálni. Lényege, hogy a szakterületek megfelelő fórumai (osztályértekezlet) mellett a feladat végrehajtást befolyásoló problémákat a körlet-teamek szintjén is megpróbálja kezelni, különböző metódusok – esetmegbeszélés, team-megbeszélés stb. – kipróbálásával.

1.2.4. A Szegedi Fegyház és Börtön modellkörletének működése

A modellkörlet kialakítását és működtetését a Szegedi Fegyház és Börtön, a témában legtapasztaltabb és legnagyobb motivációval rendelkező intézet vállalta fel. A modellkörlet alapját egy hét fős munkacsoport adta, tagjai: 2 reintegrációs tiszt, 4 körletfelügyelő, 1 szociális segédelőadó. Az eddigieknél jelentősebb szerephez jutott a szakterületi feladatok és az ellátáshoz kapcsolódó tevékenységek harmonizációja, ezért a reintegrációs csoport működését kiegészítette és erősítette a vezető nevelő és a körlet-főfelügyelő külső kontrollja:

- a vezető nevelő és a körlet-főfelügyelő heti együttes (szűrőpróbaszerű) ellenőrzést végzett a kijelölt részlegen,
- esetileg (pl. meghívásra, indokolt esetben) részt vettek a heti rendszerességgel megtartott csoportmegbeszéléseken,
- havonta egy alkalommal közös ellenőrzésen vettek részt a reintegrációs munkacsoport tagjaival.

A modellkörlet működésének időszaka:

- 1) előkészítő fázis: 2015.01.12-01.18.
 - 2) aktív fázis : 2015.01.19-04.31.
- Összesen: 16 hét

Helyszíne: Szeged, I. objektum, fegyház körlet 2. emelet

A reintegrációs csoport tagjainak tevékenysége két helyszínen zajlott:

1. állomás: (Cs./219) adminisztrációra, információgyűjtésre, csoportmegbeszélésre alkalmas nagyobb helyiség a csoportvezető és csoporttagok számára
2. interjú szoba: (Cs./201) a fogvatartottak meghallgatására alkalmas kisebb helyiség

A munkacsoport tagjai, azok alá-fölérendeltségének viszonya:

reintegrációs tiszt I. (csoportvezető)
reintegrációs tiszt II. (csoporttag – munkatárs)
körletfelügyelő 1. (csoporttag – munkatárs – napi tevékenységért felelős)
körletfelügyelő 2. (csoporttag – munkatárs – mozgató)
körletfelügyelő 3. (csoporttag – munkatárs – mozgató)
körletfelügyelő 4. (csoporttag – munkatárs – pihentetést biztosítja)
szociális segédelőadó (csoporttag - munkatárs)
ÖSSZESEN 7 FŐ

Munkarend: 2015.január 19-31 között

- A reintegrációs tiszt I-II. és a szociális segédelőadó a hivatali munkarendtől eltérő, a feladatok függvényében rugalmas munkaidő beosztásban teljesít szolgálatot.
- A körletfelügyelő 1-2-3-4. a reintegrációs tiszt I. irányítása alatt, nappali-délutános (nyitástól zárásig) váltásban végzi tevékenységét. (Az éjszakai szolgálatot ez esetben körlet/biztonsági felügyelők látták el):

Szolgalat ellátási rend: csak aktív időszakban dolgoznak, dolgoznakak

6:30 – 18:30

6:30 – 14:30

11:00 – 14:00 között 3 fő aktív

11:00 – 18:30

éjszaka pihentek

Felügyelő:

1. 06.30 – 19.00 h. (Hétfő – péntek)

2. 06.30 – 14.30 h. (Hétfő – péntek)

3. 11.00 – 19.00 h. (Hétfő – péntek)

Szombat - Vasárnap:

felügyelő 1. 06.30 – 19.00

felügyelő 4. a váltásokat (pihentetést) biztosította.

A későbbiekben a felügyelők javaslatára módosult a szolgálatsszervezés: két fő felügyelő 6.30 órától 19.00 óráig teljesített szolgálatot. Így kialakult az a rendszer, hogy egymás után két napot jöttek szolgálatba, majd 2 pihenőnap következett. Hetente cserélődtek a párok, akik adott héten együtt jöttek dolgozni. A négy felügyelő egymást között megegyezett annak érdekében, hogy mindenkire egy hónapban csak egy hétvégi szolgálat jusson, ezért akire hétvégi szolgálat jutott, annak szombaton és vasárnap is dolgoznia kellett.

Eltérések

<i>Modellkörlet</i>	<i>Hagyományos körlet</i>
• új szolgálatellátási rend • képzési lehetőség • kibővített munkakör –körlet, zárka ellenőrzések, szemlék, csoportfoglalkozások • új fórumok – esetmegbeszélések, team-gyűlések, véleményezések • a munkatársak saját maguk készítik el a havi szolgálati tervet	• váltásos, 12 órás munkarend • rigid munkaköri határok • eligazítások, értekezletek • központi szolgálatsszervezés

A modellkörleten kiterjesztett feladatkörrel és hatáskörrel megbízott 4 körletfelügyelő célfeladattal segítette a szakmai munkát a Bv. törvényben foglalt elvárásoknak megfelelően.

Ennek megfelelően a négy körletfelügyelő többletfeladatot látott el munkaköri kiegészítés alapján: a reintegrációs tiszttel közösen, napi rendszerességgel ellenőrizte az elítéltek elhelyezését, ellátását, emellett egy megadott szempontrendszer alapján figyelemmel kísérte a társas kompetenciák megnyilvánulását a fogvatartottak körében és heti rendszerességgel rögzítette azokat. Részt vett a közös ellenőrzéseket követően a megoldásra váró problémák feltárásában és rendszerezésében, és javaslatot tehetett azok megoldására. A számára kijelölt zárkában elhelyezett fogvatartottakra vonatkozóan véleményezési és értékelési jogkörrel felruházva szakterületi véleményezésben, illetve heti rendszerességgel a reintegrációs tiszt által szervezett csoportmegbeszéléseken vett részt.

1.2.5. Munkakörelemzés, kompetencia szótár készítése

A, Munkakörelemzés

A munkaköri kompetencia vagy rátermettség (cselekvőképes tudás) sok esetben pontosabban jelzi előre a munkavégzés során várható sikert, mint akár a végzettség vagy a tapasztalat. A csoportos közös teljesítménynek két kulcsfontosságú tényezője van: a személyközi készségek és a tagok összeillése. Az általunk vizsgált teamek fókuszában a hatékony együttműködéshez szükséges szociális kompetenciák fejlesztése és az együttműködési metódusok kialakítása áll.

A programelem célja a körleten szolgáltatást teljesítő személyi állomány feladatkörének részletes meghatározása, a hatályos Bv. törvény elvárásaival összhangban a feladatok és munkakörök konkrét meghatározása, azok minőségi kritériumaival összhangban. A jövőbeni fejlesztések érdekében fontos meghatározni az interakciók szintjén lévő és a csoportműködést meghatározó készségeket, képességeket, a csoportdinamikai viszonyokat, valamint strukturális és működésbeli jellemzőket, amelyek a csoportszerepek megfelelő összehangolását, a hatékony együttműködés specifikus feltételeit határozzák meg. Ha nagyító alá vesszük a körletek szakmai csoportjait, fontossá válik, hogy melyek azok a pontosan meghatározott feladatok, letisztult munkakörök, amelyek a körleteken jelennek meg, és hogyan, milyen minőségi kritériumok mentén kell, hogy megvalósuljanak.

B, Kompetencia-elemzés – kompetencia szótár készítése

A kompetenciák viselkedésre bontják le a szervezet által fontosnak tartott célokat és értékeket. Kompetencia-szótárban kerülnek rögzítésre azok a viselkedésformákkal, magatartásjellemzőkkel leírt készségek és képességek, amelyek a teljesítménycélok elérését és azok megvalósulásának módját, milyenségét is meghatározzák. A kompetencia szótár célja, a körleten szolgáltatást ellátó munkacsoportokra, szakmai teamekre vonatkozóan a releváns alap- és vezetői kompetenciák célirányos és azok súlyának és szintjének meghatározása, valamint a feltárt kompetenciák alapján egyéni, munkavállalói profilok valamint a munkakörökhöz rendelt kompetenciák alapján úgynevezett munkaköri profilok kialakítása és egymással való összehasonlítása.

1.2.6. Workshop

Az általunk vizsgált modellkörleten működő csapatok fókuszában a hatékony együttműködéshez szükséges szociális kompetenciák fejlesztése és az együttműködési módszerek kialakítása áll. Ennek érdekében fontos, hogy a csoportműködést meghatározó készségeket, képességeket összehangoljuk a körleten előforduló csoportdinamikai viszonyokkal és a működésbeli jellemzőkkel. Ide tartozik a csoportszerepek megfelelő összehangolása, a hatékony együttműködés specifikus feltételeinek meghatározása, illetve módszertani megközelítésben megoldások keresése a korábban feltárt kiemelt problémákra. A tematikus, modulrendszerű program a körleten szolgáltatást teljesítő és a projektbe vont, összesen 24 fő személyi állomány tag számára 30 órában, kihelyezett helyszínen valósult meg. A körleteken szolgáltatást teljesítő és a projektbe vont, összesen 24 fő személyi állomány tagok számára 30 órás Workshop szervezése kihelyezett helyszínen, 12 fős csoportbontással.

2. Záró gondolatok

Szűkebb értelemben reintegrációs folyamat alatt értjük a körleten teljesítő csapat vagy team összehangolt szakmai működését, együttműködve a fogvatartottakkal, a reintegrációs célok elérése érdekében. Az eredmény olyan hatásoknak az érvényesülését jelenti, mint az ott dolgozók szakmai hozzáértése, attitűdbeli viszonyulása, és a közvetlen, személyes befolyásoló képessége.

A hatékony működés egyik feltétele a közvetlen vezetői befolyásoló tényező. A másik fontos feltétel, a munkavégzés során a munkatársak egymásra gyakorolt hatása, és mindezek befolyása az eredményességre. Az együttműködés hatékonysága felelős a csapat teljesítményéért és ez az a terület, amelyen keresztül az növekedni is tud. Fel kell tennünk a kérdést, hogyan tudunk megbirkózni azzal az új elvárás-rendszerrel, amely rövid időn belül kíván meg nagyfokú alkalmazkodást az intézetek és ezen belül a személyi állomány részéről. Ugyanakkor a körleteken megvalósuló szakmai munka színvonala, presztízse szervezeti önbecsülésünk értékmérője is.

Felhasznált irodalom:

Balázs László: A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában (Doktori PHD értekezés) Pécs, 2013.

Wendell L. French-Cecil H. Bell, jr.: Organization Development.Behavioural Science Interventions for Organization Improvement Fourth Edition, Prentice-Hall Int. Inc(Fordította: Tóth Béla)

http://portal.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/i_veztud/4_tantargy/szervezetfejlesztes/Szervezetfejlesztes_meghatarozasa.PDF



A 2015-ös modellkörlet-kísérlet elméleti alapjai

FORGÁCS JUDIT

1. Röviden a szervezeti dimenziókról

A büntetés-végrehajtási szervezet jellegéből adódóan *bürokratikus* rendszerként működik. A *weberi*¹ értelemben használt bürokratikus szervezetek üzemszerűek, a hivatalnokok szoros alá-fölérendeltségben végzik mindennapi tevékenységüket, mellyel együtt jár a szakértelmen alapuló szisztematikus munkamegosztás. A munkakörök felosztása határozza meg az egyes hivatalnokok kompetencia határait, felelősségét és tekintélyük mértékét. A bürokratikus szervezetekre jellemző *hierarchikus* rend lényegét Perrow (1994) így fogalmazza meg: *„Alapelve szerint mindenki fölött kell állnia, egy olyan személynek, akinek a beosztott elsőként jelentést tesz, akitől az utasítást várja. A szervezet felépítése a piramishoz hasonlítható, melyben a csúcs irányítja az egészet.”*²

A büntetés-végrehajtás mindennapi működését vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy a jogszabályok, a nemzetközi elvárások által megfogalmazott értékek és alapelvek, valamint az ezekre épülő feladatstruktúra prioritásai, nem feltétlenül vannak összhangban a szervezet belső presztízs és informális világával. A büntetés-végrehajtási dolgozók szerepfelfogásában is kifejeződő ketősség is mélyben megbúvó értékkonfliktust feltételez, melynek megismerése, okainak feltárása csak a szervezeti struktúra és kultúra vizsgálatán keresztül lehetséges.

A börtönök formális működését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy Perrow meghatározásai is igazolást nyernek. Ami mégis megkülönbözteti más hierarchikus rendszerektől, az a szervezetben meghonosodott erős történelmi gyökerekkel rendelkező *katonai hierarchia*. A magyar büntetés-végrehajtásra legnagyobb hatást gyakorló Osztrák-Magyar Monarchia és a Szovjetunió is olyan történelmi hagyományokkal rendelkezett (porosz, bizánci), melyből a speciális katonai ethosz átsugárzott az államhatalmi szervezetekre és részükké vált. Az 1918 utáni leszerelési hullám következtében a hadsereg számos tisztjét a börtönökbe helyezték át vezetői vagy középvezetői beosztásba, melynek következményeként a börtönélet erőteljes militáns vonásokat öltött. A II. világháború utáni koalíciós időszakban még a régi és természetesen a háborús időszak alatti tevékenységükre is tekintettel szalonképes- személyzet és szakember gárda működött a börtönökben. A fordulat éve (1949) után, amikor a Magyar Dolgozók Pártja vette át az ország irányítását, ezt a nagy tapasztalattal rendelkező állományt lassan kiszorították (nyugdíj, elbocsátás, politikai perek) és helyüket politikailag megbízható személyekkel töltötték fel, akik természetesen a szovjet mintát követve a nyers erőszak alkalmazásában látták küldetésüket. A katonai hierarchián alapuló rendszerek sajátossága a parancsokon és utasításokon keresztül működő irányítás, melynek eredménye az információáramlás töredezettsége, a közvetlen emberi kapcsolatok háttérbe szorulása, a vezetőktől való elidegenedés, az egyéni döntési szabadság és kreativitás gyengülése.

1 Perrow, C.: *Szervezetszociológia*. Bp. Osiris Kiadó. 1994. 59.p.

2 Perrow, C.: *Szervezetszociológia*...67.p.

1.1 A börtön szervezeti kultúrája, szerepek

A börtön egyrészt a társadalom egészéhez kapcsolódó, egyben attól elkülönült társadalmi intézmény³, másrészt leképezi a társadalmat, így feltételezhetjük, hogy mini társadalomként is működik. „Az amerikai és brit szociológiában a szociológusok a szociális csoport kultúrájára, illetve fogalmára úgy hivatkoznak, mint bizonyos csoportok szokásaira, hiteire (beliefs) és életmódjára.”⁴ A büntetés-végrehajtás szociális csoportkultúráját a szervezet tagjai által megőrzött és átörökített szokások, hitek, hiedelmek, sajátos nyelv, szocializációs minták, normák és értékek szintén bizonyítják.

A börtönökre jellemző viselkedésminták, értékek, attitűdök feltűnőek, ezért nyomon követhetők és leírhatók a szerepeken és az egyén szerepmegvalósításán keresztül. Linton⁵ (1971) a társadalmi struktúrák jellegzetesen megkülönböztethető pozícióihoz köti a szerepképződést, úgy véli, hogy az egyén szerepmagatartása inkább függ a környezet szerepelvárásaitól, mint az egyéni jellemzőktől. A szociológiai-szociálpszichológiai értelemben felfogott szerep az ember valóságos tulajdonságait, helyzetét, normáit és törekvéseit foglalja magába. A két felfogást ötvözve a szerep fogalmát a következő értelmezésben használjuk: *a szerep azt fejezi ki, hogy hogyan valósítja meg az egyén – személyes adottságaihoz mérten- azon jogok és kötelességek együttesét, melyek társadalmi pozíciójából következnek.* Buda⁶ (1971) a szerepek taxonómiai leírásánál azt vizsgálta, hogy a szerepek mennyire átfogóak az egyén élete szempontjából, így megkülönböztet pervazív-, rokonsági, családi- és foglalkozási szerepeket egyaránt. A körlet életében a legfontosabb (Buda (1971) rendszerében a foglalkozási szerephez legközelebb álló) szerepek a következők:

**rabok
felügyelők
nevelők
pszichológusok
külső segítők**

A dolgozat szempontjából fontos meghatározni, hogy a börtön mindennapi életében a leggyakoribb és legszorosabb kapcsolat a rabok-felügyelők és a rabok-nevelők viszonyában figyelhető meg. Mivel a nevelőknek hangsúlyos szerepe van a körlet irányításában, ezért a továbbiakban ezt a csoportot kiemelten kell kezelni.

3 „...mely magába foglal intézményesült értékeket és normákat. Minden intézményesült viselkedésformát erős szankció véd. Ezen intézmények alkotják a társadalom „alapját”, mivel ezek képviselik a viszonylagosan rögzített viselkedési módokat.” Giddes, A.: *Szociológia*. Bp. Osiris Kiadó, 1995. 692.p.

4 Linton, R.: A személyiség kulturális háttere. Idézi: Csepeli Gy. *Szociálpszichológia*. Bp. Osiris Kiadó, 1997. 190.p.

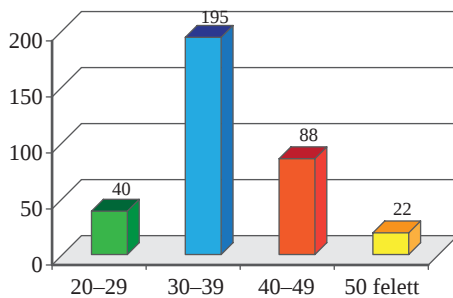
5 Linton, R.: A személyiség kulturális háttere. Idézi: Csepeli Gy. *Szociálpszichológia*. Bp. Osiris Kiadó, 1997. 190.p.

6 Buda B.: A szerep fogalma a szociálpszichológiában. Idézi: Csepeli Gy. *Szociálpszichológia*. Bp. Osiris Kiadó, 1997. 193.p.

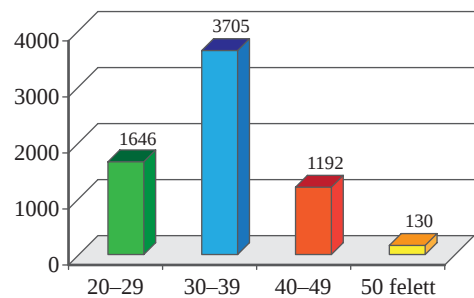
1.2 A nevelői profil feltérképezése

A rendelkezésünkre álló elemzésének alapját a nevelői profil szociológiai aspektusainak⁷ vizsgálata képezte. A BVOP Személyügyi és Szociális Főosztályától kapott statisztikai adatok⁸ birtokában a következő kép rajzolódik ki a nevelőkről. A nevelők a tisztii állomány jelentékeny hányadát, mintegy 20%-át⁹ képezik. A rendelkezésre álló adatok feldolgozása alapján kitűnik, hogy az egyes szakterületek között talán az egyetlen a nevelői beosztás, ahol ennyire *kiegyenlített a férfiak és a nők aránya* (50–50%-os), ami megakadályozza, hogy a nevelői szerepkör nemi jelleghez köthető egyensúlya felboruljon. Ha a nevelőket az életkor szempontjából vizsgáljuk látható, hogy – hasonlóan az állomány többi tagjához – a *30–40 közötti korosztály* létszáma *emelkedik ki*. Megítélésem szerint a munkavégzés szempontjából mindenképp előnyösnek mondható, hogy a nevelők átlagéletkora nem tér el jelentősen az állomány többi tagjától, nem okozva ezzel generációs feszültségeket.

1. ábra: A nevelők életkora

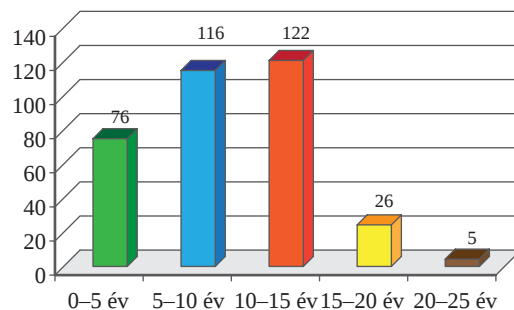


2. ábra: A bv. hivatásos állományának életkora



Eltérést mutat azonban az *idősebb korosztály* (a 40–50 év közöttiek) *aránya*, mely a nevelők között *magasabb*, mint az állomány egyéb tagjai körében. Ugyanakkor a magasabb életkorról szerencsés esetben együtt jár az *érettebb, felelősségteljesebb magatartás, a nagyobb élettapasztalat*, mely elengedhetetlen a nevelői munka sikeréhez.

3. ábra: Szolgálati idő



Az életkori összetevők elemzése csak a *tényleges szolgálati viszony időtartamát* bemutató grafikonnal lehet teljes. A tényleges szolgálati viszony szempontjából vizsgálva már árnyaltabb képet kapunk. Mivel viszonylag magas a nevelők között az 5 év szolgálati időt meg nem haladók aránya, ezért azt mondhatjuk, hogy a magasabb életkor *nem jár együtt a hosszabb szolgálati viszony*nal. Ez annak a következménye, hogy a nevelői

⁷ A következő elemekben határozhatjuk meg: nemek aránya, életkor, iskolai végzettség, tényleges szolgálati idő.

⁸ Adatszolgáltatás ideje: 2011 októbere.

⁹ 345 fő

pályára lépők általában nem kezdőként választják a büntetés-végrehajtást, előzetes munkatapasztalatokkal, valamiféle – jellemzően polgári – *munkahelyi szocializációval már rendelkeznek*.

A munkahelyi szocializáció többféle formájával találkozhatunk, ezért e folyamatot többféle jelzővel illetik a szakirodalomban. Beszélhetünk *munkaszocializációról*, vagyis arról, ahogyan a munkavégzés során viselkedünk, amilyen az adott munkához a viszonyunk. A *foglalkozási szocializáció* jelentése, hogy elsajátítjuk a foglalkozási szerepet jellemző viselkedési formákat és azokat a saját habitusunkhoz igazítjuk. A *szervezeti szocializáció* az egyén szervezethez való alkalmazkodását jelenti (beilleszkedés a csoportba, szervezet elvárásaihoz való alkalmazkodás, kommunikációs csatornák megismerése), igen összetett folyamatként több időt és egyfajta szociális intelligenciát igényelve rögzös útja a szervezetnél maradásnak. A nevelők előzetes munkatapasztalatai hátrányt is jelenthetnek a munkahelyi szocializáció során. A nevelőnek pályázó, leginkább szociális és oktatási ügyben jártas dolgozók nem is sejtik, hogy a büntetés-végrehajtás által felkínált foglalkozási szerepek fő jellemzője, hogy nagyon erős, ellenállás nélküli alkalmazkodást és azonosulást igényelnek.

A nevelők átlagos pályán maradási mutatója 13 év, ami meghaladja a tisztai munkakört betöltők tényleges szolgálati viszonyát, amely átlagosan 11 év. Egyfajta magyarázat lehet erre, hogy a büntetés-végrehajtás egyéb szakterületeitől (gazdaság, egészségügy, biztonság) eltérően a nevelők elhelyezkedési mutatói rosszabbak a munkaerő piacon, ezért a leginkább közalkalmazotti jogviszonnyal rendelkező munkavállalók kiszolgáltatott helyzetükben a magasabb anyagi megbecsüléssel járó, de alacsonyabb társadalmi presztízst jelentő munkát választják. A nagyobb pályán maradási hajlandóság pozitív hozadéka, hogy a nevelők stabil szakmai közeget jelentenek a mindennapokban.

1.3 A nevelők képzése

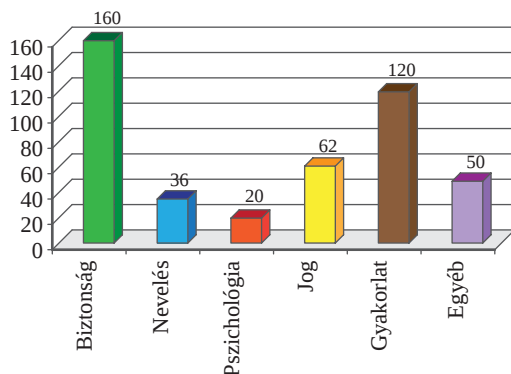
Nevelők **nyílt rendszerű** képzésben
Főiskola/egyetem + BVOK + bv. szakvizsga
minimum: 4,5–6 év

Nevelők **zárt rendszerű** képzésben
BVOK + RTF
minimum: 4 év

A vizsgálat időszakában dolgozó nevelők 82%-a főiskolai, 12%-a egyetemi diplomával, 6%-a középfokú végzettséggel rendelkezett. Egyéb statisztikai adatok hiányában csak gyakorlati ismeretekre támaszkodva lehet kijelenteni, hogy a nevelők jellemzően a *nyílt (külső) rendszerű képzésből* kerültek beosztásukba. A diplomás, leendő nevelők a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központjába (továbbiakban BVOK) kerülnek az ún. 14 hetes alapképzésre.

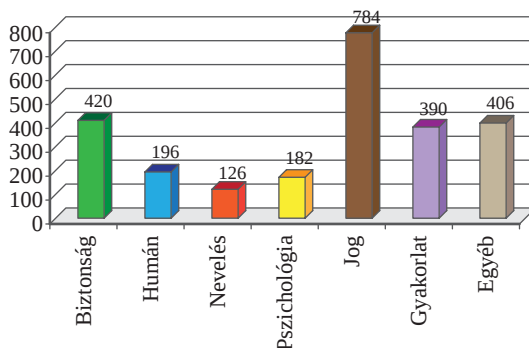
A BVOK fő feladata a tiszthelyettesi és zászlósi állománycsoport képzése, így nem véletlen, hogy a képzés hangsúlyosabb a *biztonsági ismeretek* és a *gyakorlat* terén. Ebből következik, hogy a polgári diplomával rendelkező leendő nevelők speciális büntetés-végrehajtási képzése számukra teljesen új területekre, a biztonsági ismeretekre és a gyakorlati képzésre koncentrálnak leginkább. A nyílt rendszerű képzés harmadik szintjét, a *büntetés-végrehajtási szakvizsga* tananyagrendszerét vizsgálva megállapítható, hogy a *biztonsági ismeretek dominanciája* kiegészül a büntetés-végrehajtási jog, a büntetés-végrehajtási pszichológia és a büntetés-végrehajtási pedagógia speciális témaköreivel. A nyílt rendszerű képzésben résztvevő munkatársak már a képzés időszakában a biztonsági és jogi tevékenység hegemoni-

4. ábra: Bv. Oktatási Központ (448 óra)



A Bv. Tanszékre felvételt nyert hallgatók a 14 hetes alapképzést kötelezően elvégezték, próbaidejüket letöltötték, ezért minimálisan 1 éves tiszthelyettesi munkaviszonnyal rendelkezve a büntetés-végrehajtási biztonságban és a gyakorlatban alapvető jártasságot szereztek. A képzés három éve során *széleskörű jogi ismereteket* sajátítanak el (31%), melyet tovább erősítenek a *biztonsági tantárgyak* (17%) és a főiskolán szerzett *gyakorlati tapasztalatok* (16%). A neveléstudományi, pszichológiai és más humán tantárgyak által közvetített ismeretrendszer 6-8%-os arányban van jelen a szakon tanulók tananyagrendszerében. A Bv. Tanszék tananyagrendszerét vizsgálva megállapítható, hogy a végzett hallgatók ismereteiben a jog dominál, a megközelítőleg egyenlő mértékben jelen lévő biztonsági, gyakorlati tantárgyakkal szemben a neveléstudományi, pszichológiai és egyéb humán tárgyakkal, melyek kisebb hangsúlyt kapnak a képzés folyamán.

5. ábra: RTF nappali tagozat (2504 óra)



1.4 Képzési rendszerünk új szerkezete

Immáron négy éve zajlik az a komplex belügyi–rendészeti oktatás többszintű modernizálását megcélzó program, mely a közeljövőben a büntetés-végrehajtás szakképzési, továbbképzési és felsőoktatási rendszerének teljes átalakulását eredményezi majd. Mindhárom képzési formára jellemző, hogy a korábbiaktól eltérő struktúra és vezérlőelvek mentén határozza meg azok működését. Az egy irányba mutató, rendszerközpontú szemlélet bizonyítéka az a fajta elvárás, hogy a jövő belügyi oktatása egységes szerkezetben, moduláris rendszerben működjön, és biztosítsa az átjárhatóságot a különböző rendvédelmi szervek között. Nagy hangsúllyal és kiemelt szerepkörrel bír a képzés egészét tekintve a gyakorlatorientáltságra való törekvés. A *szakmai oktatás modernizációja* első lépcsőben a szakképzésünk rendszerét¹⁰ érintette. A jövő *büntetés-végrehajtási*

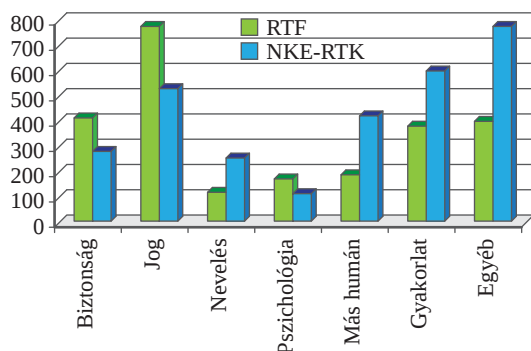
10 1282/2010. (XII. 15.) kormányhatározat

tés-végrehajtási szakképzése az alapvető törekvéseken túl az informatikai oktatás és az idegen nyelv oktatása mellett a fizikai erőnlét fejlesztését tűzte ki célul. A több modulon keresztül tartó tanulási és munkahelyi szocializációs folyamat rendszere – mely több mint ezer tanóra¹¹ teljesítését igényli – az őri minősítéstől a *felügyelői* szintre vezeti át a frissen felszerelőd.

Két év telt el azóta, hogy a belügyminiszter jóváhagyta a belügyi továbbképzési rendeletet¹², mellyel egy önálló, csaknem százezer főt mozgató rendszernek lesz letéteményese a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága. A jelenleg is működő központi rendészeti és vezetői továbbképzéseken kívül több nagyhírű, jogi és bölcsész tudományi karral rendelkező egyetemet vonnának be a továbbképzés rendszerébe. A személyzet felkészítésében kiemelt szempontként jelenik meg a magas szintű elméleti és gyakorlati ismeretek átadása mellett, hogy a képzésben részt vevő állományi tag feleljen meg az alapvető *szakmai* elvárásoknak is.

A Rendőrtiszti Főiskola 40 éves működését követően 2012. január 1-jén betago­lódott a *Nemzeti Közszo­lgálati Egyetem*be, annak Rendészettudományi Karaként működve tovább. A Bologna-folyamat részeként a több mint 40 éves múl­tra visszatekintő duális képzést a 2013/2014-es tanévtől, felmenő rendszerben egy új, *több ciklusú képzés* váltotta fel. A régi duális rendszerben a képzés elemei nem épültek egymásra, a kiegészítő képzés kivételével az egyetemi szintű tanulmányoknak nem volt előfeltétele a főiskolai szintű végzettség megszerzése. Az új többciklusú képzési rendszerben (alap-, mester- és doktori képzés) a végzettségek Európa-szerte könnyebben összehasonlíthatók és ezáltal könnyebben elismerhetők, javult a képzés minősége, s az eddiginél sokkal szerteágazóbb lehetőségek nyílnak meg a hallgatók előtt. A három, egymásra épülő képzési ciklusból álló képzési rendszer kevesebb bemenetet, és benn több átmeneti lehetőséget teremt, ezzel több időt adva a saját képességek felismerésére. Az *alapfokozatot* nyújtó első ciklus magas színvonalú szakmai ismereteket nyújt a végzés utáni elhelyezkedéshez, és egyúttal egy megfelelő elméleti alapot is a tanulmányok *mesterképzésben* történő néhány éves munkavégzést követő folytatásához, a mesterfokozat megszerzéséhez. A mesterképzés 4 féléves, s ennek szintén két kimenete van: a szakterületen történő elhelyezkedés, illetve a *doktori képzés*, amely a tudományos fokozat megszerzésére készít fel, és e képzési piramis csúcsát jelenti.

6. ábra: Tantárgyi struktúra összehasonlítása (a ráfordított óraszámok tükrében)



A Büntetés-végrehajtási Tanszék hallgatói nappali és levelező munkarendben három éves alapképzési, valamint levelező munkarendben két éves mesterképzési szakon folytatják jelenleg tanulmányaikat. Az új képzési rendszer a Büntetés-végrehajtási szakirányon hallgatott tantárgyak mennyiségére és azok rendszerére is jelentős hatást gyakorolt. Az alapképzésen, nappali munkarendben résztvevő hallgatók órászáma több mint 1200 órával növekedett a hat félév során. A továbbiakban elmondható, hogy a klasszikus büntetés-végrehajtási szak-

11 Míg a jelenlegi rendszerben 448 óra elég, az új rendszer már 1225 órás képzéshez köti a felügyelői beosztás megkezdését.

12 2/2013 (I.30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

területeket támogató ismeretek belső aránya is jelentősen változott. Míg a régi rendszerben a joghoz és a biztonsághoz köthető tantárgyak hegemoniája figyelhető meg, úgy az új tantárgyi struktúra a *gyakorlati ismeretek* terén eredményezett növekedést és jelentős változást mutat a klasszikusan *humán értékekkel* bíró tantárgyak terén is, melyek arányaikat tekintve a duplájára nőttek. Újdonság még, hogy a képzésbe bekapcsolódó hallgatók több száz órányi *társ fegyveres szervhez* kapcsolódó (rendőri, határrendészeti, katasztrófavédelmi, katonai, nemzetbiztonsági stb.) tudás birtokában szerzik majd meg diplomájukat.

Az új képzési rendszer, természetesen új tárgyak – szám szerint 22 új tárgy – bevezetésével is járt, mellyel párhuzamosan több tárgy is kivezetésre került. Vannak tárgyak, amelyeket összevontak vagy új nevet kaptak, de a tartalmukat tekintve vélhetően ugyanazok maradtak (pl. a „politológia” helyett „általános politológia”).

2. Értékkonfliktus a büntetés-végrehajtásban

2.1 Létezik-e „fegyőr-ethosz”?

A Kurt Lewin¹³ nevével fémjelzett csoportdinamikai iskolában jelent meg először az a gondolat, hogy a csoport nem kevesebb, vagy nem több mint részeinek összege, hanem más minőség: a csoport és az egyének közötti összefüggés nem statikus, hanem dinamikus, az egyén létének tere a többi egyén, az egyén a csoportjától függ, de függősége nem egyirányú, mivel ő is hat a csoportra. Csányi Vilmos¹⁴ (1999) etológus csoportidentitásról vallott nézete szerint a tartós csoportokban speciális szokások, nyelvhasználat, rítusok, sajátos kultúra alakul ki, mely mind arra szolgál, hogy jelölje az adott csoportot, mint egy önálló entitás, mint egy önálló individuum létét, amelynek fennmaradása bizonyos mértékben független az őt éppen alkotó csoporttagoktól.

Mi lehet és honnan eredeztethető az a fajta „más minőség”, amit az ember a csoportba kerülve érez, s mely a csoportot jól körülhatárolhatóvá teszi, megkülönbözteti más emberi csoportoktól? A válasz Ancsel Éva: *Éthosz és történelem* (1984) című művében található meg: „(...) az ember tettének mélyiséges értelmet kölcsönözhet, hogy általa és benne újratermelődik az ethosz, hogy annak kontinuitása így fennmarad - hetediziglen. (...) Az ember tőle független erőknél is ütközőpontja, de függ tőle, hogy pusztán az-e, s hogy mennyire marad az övé, amit tett. Még akkor is, ha tette bekerül egy nem általa alkotott és nem is ellenőrizhető folyamatba. Ám ugyanaz a tett megőrződhet a személyiségben, s nem is csupán mint annak belső tartása, hanem kisugárzódhat éveken át nagyon sok emberre.”¹⁵

Vajon beszélhetünk-e *ethoszról*¹⁶ a börtönök világát tanulmányozva? Az ethosz fogalmának használatában - filozófiai és etikai tanulmányokban - többféle megközelítés figyelhető meg. Eredetét tekintve, hasonló jelentéssel bír, mint a latin eredetű *morál*, mégis az ethoszt szűkebb értelmezési körben használjuk és megkülönböztetjük (nem azonos a morállal, etikával, erkölccsel). A „fegyőr

13 Csepeli Gy.: *Szociálpszichológia*, Bp., Osiris Kiadó, 1997. 399.p.

14 Csányi V.: *Az emberi természet*, Bp., Vince Kiadó, 1999.

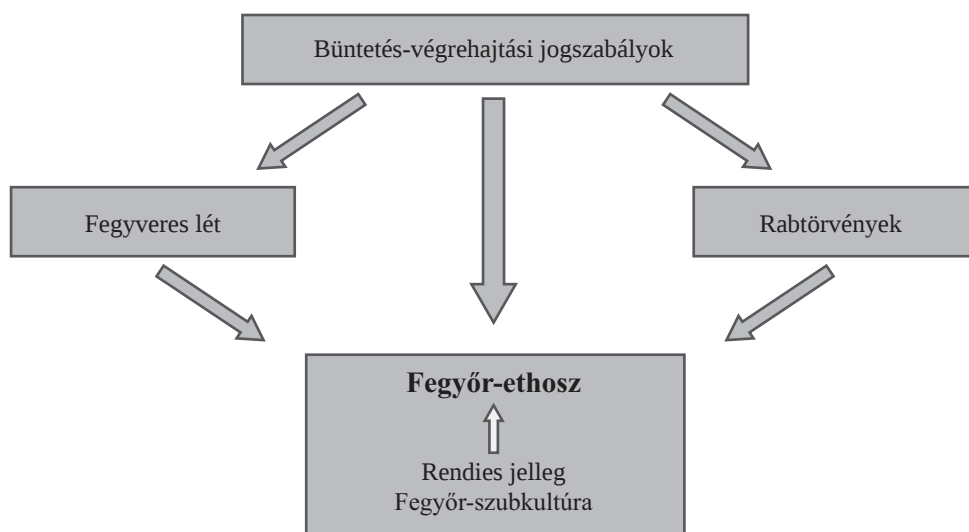
15 Ancsel É.: *Éthosz és történelem*, Bp., Kossuth Könyvkiadó. 1984. 15p.

16 „Ethosz: (gör. ‚megszokás’, ‚származás’, ‚erkölcs’) erkölcsi alapmagatartás, amelyre az egyének vagy meghatározott csoportok viselkedésében a szokás vagy törvényi előírás kötelez. (...) az etikával ellentétben ezeket a normákat nem kell racionálisan megalapozni. Az ethosz normái nem csak különböztethetnek az etikai előírásoktól, hanem szemben is állhatnak velük.” *Magyar Nagylexikon*. Bp., Akadémia Kiadó. 542.p.

közösségre” jellemző lelki klíma - ítéletek és önítéletek, a közösség által megosztott jelek, értékek, hitek rendszere - nyilvánul meg a fegyőrökre jellemző erkölcsi alapszabálytartásban. Az erkölcsi alapszabálytartást meghatározó normák, szokások, cselekvési minták és szabályok összessége nem objektíven adott, nincs alapkódexbe foglalva, de tetten érhető a *fegyőr-ethoszt* tanulmányozva, léte így mégis valóságos, sőt leküzdhetetlenül erősnek bizonyul.

A fegyőr-ethosz vizsgálatához sorra kell venni a kialakulásáért és változásáért felelős tényezőket. A fegyőr közösségre ható külső tényezőknek számítanak, azok a kívülről ható (import) értékek, normák, szokások, melyekkel a fegyőrök leginkább azonosulni tudnak, így beépülve a fegyőr-ethosz részévé válnak. Belső tényezőként, pedig a fegyőr-szubkultúra által kitermelt normák, szokások, cselekvési minták alakítják a közösségre jellemző, sajátos lelki klímát. A fegyőr-ethosza kívülről ható elemek és azt belülről alakító tényezők jellegükből adódóan a *felügyelői állomány* szerepfelfogásában, értékrendszerében, általános attitűdjében mutathatóak ki leginkább.

7. ábra: A fegyőr-ethosza ható tényezők



2.1.1 A fegyőr-ethosz import elemei

A, A *büntetés-végrehajtási jogszabályokban* foglalt formális elvárások a börtön életében mindeképpen meghatározó érvényűek: segítik a formális eligazodást, meghatározzák feladataikat és a jogszabályok megsértése alapján történik a felelősségre vonás. Természetes, hogy a megfogalmazott elvárások, melyek megszegését kemény szankciókkal büntetik, beleépülnek, alakító tényezői a fegyőr-ethosznak. Ez az a tényező, mely formálisan a leggyorsabban hat, bár legtöbb elemét „idegen testként”, külső törvényként éli meg a fegyőr. Kézenfekvő bizonyítékként szolgálnak erre a jogi nyelvezetből átszívargott kifejezések: *fogvatartott, bűncselekmény, folyamatban lévő ügy, büntetés félbeszakítás, fegyelmi lap, első büntényes, előzetes (fogvatar-*

tott), elzárásos (fogvatartott), hivatalos levél, kapcsolattartó, feltételes kedvezmény, börtönös-fegyházas-fogházas, kérelmi lap, beadvány stb.

B, Az ethosz szintén kívülről alakító tényezője a büntetés-végrehajtás katonai jellegéből adódó *fegyveres lét*, mely magába foglalja a legitim erőszak alkalmazásának lehetőségét. A fegyveres testület tagjának, akár saját élete és testi épsége kockáztatásával is teljesítenie kell vállalt kötelességét, vagyis a testületbe való tartozásával, tudomásul veszi, hogy munkája veszélyes, sérüléseket szenvedhet, akár meghalhat. A büntetés-végrehajtásnál a kényszerítő eszköz használatának lehetősége, bár nem feltétlenül az emberi élet kioltására irányul, mégis magában hordozza annak eshetőségét. A mindennapi munka során a fegyver jelenléte szimbolikus, de minden más megmarad, ami egy fegyveres szervezet külsőségeiben megnyilvánulhat. A fegyveres létből adódóan olyan elvárások és kötelességek hárulnak a fegyveres testületekre, melyek az emberekben félelmet és tiszteletet kelthetnek. A külső megítélés tovább erősíti a különlegesség, összetartozás élményét. A büntetés-végrehajtáson belül a fegyveres ethosz a használt kifejezésekben, rítusokban is jól megfigyelhető. Érdekes kifejezésünk a „beöltözés” „beöltöztetés”, mely a hivatásossá válást, az egyenruha viselésének engedélyezését jelöli. Egyértelmű a szó pozitív jelentése, be- vagyis bekerülve az állományba, öltözik azaz egyenruhássá válik valaki. A „felszerelés” szavunk, hasonló jelentésűnek tűnik, de az értékítéletet nélkülözve csak az egyenruha átadását jelenti. A beöltöztetés ellentéte a „kivetkőztetés” mely a hivatásos léttől való megfosztást, az avval járó jogok elvesztését jelöli.

A fegyőr-ethosz leírása nem lehet teljes, ha nem foglalkozunk a rabok által képviselt értékrenddel (továbbiakban *rabtörvények*), mely jelentős hatást gyakorol a személyzet ethoszára.

C, A *rabok* elnevezés fogvatartotti státuszba került emberek csoportját jelöli. Kiközösített, stigmatizált helyzetük rájuk kényszerített, csoportba rendeződésük alapja az ítélet, miszerint bűnt követtek el, az adott társadalmi normákat súlyosan megszegték. A kiközösítés magában hordozza a negatív megítélést, másságot és az éles elhatárolódást a rossztól, a bűnt elkövetettől.

A börtönnel foglalkozó társadalomtudományi kutatások első nagy hulláma azt vizsgálta, hogy hogyan alkalmazkodik az egyén a börtönhöz, a külvilágtól elzárt rendszer, a hosszantartó fogva tartás milyen hatást gyakorol a fogvatartottak személyiségére. Clemmer¹⁷ (1940) meghatározó művében „börtönösödésnek”, vagyis *prizonizációnak* nevezi azt a folyamatot, mikor a bekerülő folyamatosan magáévá teszi a börtön formális, de főképpen informális szokásait, törvényeit, kultúráját, s minden tekintetben rabbá válik. E folyamatot a bevándorlók asszimilációjához hasonlítja. Goffman¹⁸ (1961) nevéhez az úgynevezett *mortifikációs elmélet* kötődik „ (...) *szerinte a totális intézményben a beérkezők önállósága olyan hatásnak, támadásnak van kitéve (az egyenruha, a hajnyírás, a személyes tárgyak elvesztése, az intim tér hiánya stb.), amelynek következtében erkölcsi tartásában elkerülhetetlen változás következik be, nem képes magát úgy tekinteni, mint korábban, belsővé teszi új, bentlakói identitását. Ennek következtében személyisége fokozatosan szétzilálódik, lepusztul.*”¹⁹ Gresham Sykes²⁰ öt csoportra osztotta a „börtön kínjait”: a szabadság megvonása, a különféle javaktól és szolgáltatásoktól való megfosztottság, a heteroszexuális kap-

17 Az utalás D. Clemmer (1940) *The prison community* című művére vonatkozik.

18 Az utalás E. Goffman: *Asylums* (1961) című művére vonatkozik.

19 Huszár L.: ...és bűnhődés: A magyar börtönlakók szociológiai vizsgálata. MTA. Kandidátusi értekezés. 1997. 22.p.

20 Sykes, Gresham M.: (1958) *The society of captives: A study of a maximum security prison*. Princeton University Press. Idézi: Huszár L.:...és bűnhődés... 1997. 33.p.

csolat hiánya, valamint a személyi biztonság elvesztése, melyek mind óhatatlanul jelen vannak a börtönben. A börtönbe került ember státuszvesztetté válik. Itt nem apa, nem férj, nem hentes, nem tanár, hanem rab. A társadalomból kitagadott embereknek új informális rabtörvényeket és új értékeket kínál fel a „rabtársadalom”, mely egy sajátos tagadása „kirekesztő kirekesztése”²¹ a külső társadalmi rendszernek. A „rabtársadalom” bizonyos fókig lehetővé teszi, hogy a rabok kielégítsék azon szükségleteiket, amelyekről az intézmény megfosztotta őket. A „rabtörvények” íratlan szabályok, a fogvatartottak sajátos értékrendjét, normáit tükrözik. A rabtársadalomban nyelviileg megjelent argó szerepek („vamzer”, „csicska”, „menő” stb.) is egy létező normarendszerről tanúskodnak. A fiatal felügyelők válaszaiban találunk megfelelő bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy a különböző csoportok értékrendje milyen hatást gyakorol egymásra:

„Átvesz a fegyőr olyan dolgokat, amely segíti a munkáját és azt nem is ítéli el.”

„Semennyire, azok az értékrendek bennem is megvannak”

„Ezt inkább szerintem a közöttük eltöltött idő és az érintett személyzeti tag személyisége határozza meg, de egyfajta asszimilálódás feltétlenül megfigyelhető”

„Bizonyos helyzetekben a kollégák megnyilvánulása nagyon hasonló az elítéltekéhez. Például, ha civil életben összetűzésbe keverednek valakivel előkerül az ún. zsványiszöveg.”

„Ezt többnyire sajnos otthon érzékeltem a családdal, azt a hangnemet használom, amit a raboktól vettem át: az agresszivitást, rágalmozó szavakat.”

„Véleményem szerint egy minimális asszimilálódás a fogvatartotti környezet tekintetében egészséges. Segítheti a fogvatartottakkal való kommunikációt, az általuk mondottak megértését. De nem szabad túlzásba vinni mert a kapcsolataink rovására mehet. Az ember már a barátjával, kollégájával, családtagjaival is úgy beszél, mint a rabokkal, mivel már annyira hozzá szokott a „speciális” kifejezésekhez. (Felügyelői ankét – vélemények)

A belső összefüggéseket vizsgálva megállapítható, hogy a fegyőr, a fogvatartottakkal és munkatársaival együtt töltött évek során automatikusan átvesz bizonyos értékeket, előítéleteket, szokásokat, azonosulva velük sajátjaként éli meg, mindemellett magáévá teszi a börtön formális és informális szokásait, törvényeit. A környező ethoszok hatásán kívül, beszélhetünk a fegyőr-ethoszt belülről alakító tényezőkről is, mely a tradíciókon alapuló rendies jelleg, és a fegyőr-szubkultúra által kitermelt értékeken alapul.

2.1.2 A fegyőr-ethosz belülről ható elemei

1. A tradíciókon alapuló rendies jelleg²² egy olyan informális kapcsolatrendszert jelöl, melyet védekezésképpen termel ki minden hierarchikus rendszer. A szervezetek nem automatikusan működő rendszerek, hanem olyan struktúrák, melyre a hivatalos értékeken kívül az emberi ér-

²¹ Huszár L.: ...és bűnhődés...1997.9.p.

²² Erdei Ferenc szociológus fogalma a társadalmi rendszer olyan formáját jelöli, melyben nem tisztán modern polgári viszonyok, hanem a hagyományok, a vérségi, a baráti kapcsolatok játszanak jelentős szerepet. Idézi.: Andorka R.: Bevezetés a szociológiába, Bp. Aula Kiadó, 1990. 115p.

tékek és kapcsolatrendszerek is nagy befolyással bírnak. Perrow²³ (1994) *Szervezetpszichológia* c. művében az informális rendszer kialakulását a partikularizmushoz köti, mely a baráti- és a rokoni kapcsolatokról vezethető le. Nem véletlen a gyakran használt „bv. ország”, vagy „mi egy nagy család vagyunk” kifejezés jelenléte a fegyőr- köztudatban. A negatív társadalmi ítéletek ellenére a szülők gyermekeiknek „járható útként” ajánlják fel a büntetés-végrehajtási szervezetet. Legérdekesebb helyzetben a „bv. kolóniák” vannak, melyek a nagyvárosoktól távol eső, különálló és a börtönhöz szervesen kapcsolódó lakóközösségeket alkotnak (pl. Állampuszta, Márianosztra, Pálhalma, Baracska).

2. A *fegyőr-szubbkultúra* önmagából is kitermelt bizonyos értékeket, hiteket, melyeket az amerikai szakirodalom összefoglaló néven „*The Staff Code*”-ként (A személyzet „belső” törvénye) említ. A törvények iratlan szabályok, melyek arról tanúskodnak, hogy az amerikai börtönökben sincs egyetértés a „jó munkavégzéssel” kapcsolatban, így lehetséges az, hogy a munkatársak egymásra hatása erősebb, mint a tanult szakma, melyet az alábbiak is erősítenek:

- „1. Itt csak a fekáák boldogulnak.
2. Csak akkor tudod, hogy mi van, ha voltál bent.
3. Biztosítsd be magad!
4. A raboktól is lehet informálódni, csak tudni kell a módját.
5. Ne hagyd magad megvezetni!
6. Légy gyanakvó!
7. Légy lojális a csapatodhoz!
8. Vigyázz magadra!
9. Fő a nyugalom!
10. A főnökség át fog cseszni!
11. Ne hallgass a szociális munkásokra!
12. Csak annyit dolgozz, amennyiért megfizetnek.” (Bowker 1982)²⁴

A magyar „staff-code” több szempontból hasonlít a Bowker által leírtakra, a saját megfigyeléseimre alapozva még néhány kiegészítéssel lesz teljes:

- A, Légy lojális a rendszerhez és a munkatársaidhoz!
 „Két külön oldalon állunk, aki lepaktál a zsványokkal az közéjük tartozik.”
 „Ne hagyd, hogy a rabok befolyásoljanak és kizsároljanak a kollégáid ellen.”
- B, Légy határozott!
 „Soha ne lássák rajtad, hogy habozol. Ha nem vagy határozott, azt észreveszik és kihasználják.” (saját megfigyelés)
- C, A rabokat nem kell szeretni!
 „A nevelő dolga, hogy dédelgesse őket.” (saját megfigyelés)
- D, Légy kemény és férfias!
 „A rabok az ésszt és az erőt tudják csak értékelni.” (saját megfigyelés)
- E, Légy gyanakvó!
 „Ne hagyd, hogy a zsvány megvezessen, légy résen, mert ő csak erre vár!” (saját megfigyelés)

23 Perrow, C.: *Szervezetpszichológia*, Bp. Osiris, 1994. 22. p.

24 Bowker, Lee H.: *Corrections, the science and the art*. Milwaukee. University of Wisconsin. 1982. 179. p.

F, Légy körültekintő és vigyázz magadra!

„Nekik semmi más dolguk nincs a nap 24 órájában, mint hogy téged figyeljenek.” (saját megfigyelés)

Bowker (1982) a személyzet munkájának 3 alappillérét emeli ki, mely a fent leírtak összegzése-ként értelmezhető és megegyezik a magyar börtönökben szerzett tapasztalatokkal:

„Az első és legfontosabb feladat, a biztonságra törekvés és a fogvatartottak folyamatos kontroll alatt tartása. A második alappillér, hogy a személyzetnek minden esetben meg kell tartani a szociális távolságot a raboktól. A harmadik alappillér, hogy a személyzet tagjainak keménynek és „dörzsöltnek” kell lennie, hogy kellőképpen dominálni tudják a rabokat. A megfelelő tudás birtokosa tökéletesen ismeri a börtönéletet, kellőképpen tájékozott a szervezet formális és informális szabályrendszerében.”²⁵

2.2 A nevelő szerepmagatartására ható tényezők

Megítélésünk szerint a nevelői szerep önmagában hordozza a büntetés-végrehajtás újkori történelmét. A treatment ideológia gyakorlati elemeinek hatásaként a feladataiba beépült egyfajta *terápiás irányultság*, pontosabban az erre irányuló elvárás. A nevelőnek kiemelt szerepe van a fogvatartott megismerésében, problémák kezelésében, melyek főképp a bezártságból, megfosztottságból adódó krízisszerű helyzetek megelőzését és kezelését jelentik. A nevelői megismeréshez szorosan kapcsolódik az írásos véleményalkotás, egyéni vélemények elkészítése, gyakran ad tanácsot családi viszályokban, zárkán belüli problémák, feszültségek megoldásában.

„Jó érzés, mikor „csak úgy” kijönnek beszélgetni hozzám. A fogvatartott „kinyílik”, ilyenkor szóba kerülhetnek olyan dolgok is, amiről talán még soha senkivel nem beszélt ennyire őszintén. A rabtársakkal ezt nem teheti meg, mert védenie kell a személyes titkait.” (Nevelői interjú-vélemények)

„Mikor először bejön a fogvatartott, leültem. A beszélgetésünk alatt problémaérzékkelő csápjaimmal letapogatom, mikor érzem, hogy melyik terület a problémás (most született a gyermeke, az anyjával mély és feloldhatatlan a konfliktusa), már tudom, hogy 2-3 mondat múlva sírni fog. Ha megvan a probléma, már ismerem a gyenge pontját, akkor megvan az ember is.” (Nevelő interjú-vélemények)

A pedagógiai hagyományokra épülve a nevelő bizonyos szempontból *pedagógus* is, hiszen gyakran használja a pedagógia eszközrendszerét a csoportjába tartozó elítéltek magatartásának befolyásolására, szükség esetén jutalmaz, fenyít. A jó nevelő csoportot épít, ünnepekkor műsort szervez, gondozza a faliújságot, könyvtárba viszi az elítélteket, ellenőrzi a zárka tisztaságát, az egyéni ápoltságot, kapcsolatot tart a munkáltatókkal.

A nevelő tevékenységi körének része egyfajta *szociális munka* is: önkormányzatokkal levelezik, hajléktalanoknak szállást keres, társadalombiztosítási ügyeket intéz; a fogvatartott pártfogójával építhet a kapcsolatot, rabsegélyt intéz szabadulás után; megkeresi az ismeretlen helyre szállított anyát, apát, terhes feleséget; felhívja a gyámügyi hatóságot, láthatást intéz a fogvatartott intézetben nevelkedő gyermekeivel. A börtönön belül a nevelő kér tájékoztatást a fogvatartottak pénz-

25 Bowker, Lee H.: *Corrections, the science and the art*. Milwaukee. University of Wisconsin. 1982. 177.p.

ügyeit, újabb büntetőügyeit illetően és intézkedik a kapcsolattartásra (látogatás, csomagküldés, telefonálás stb.) vonatkozóan.

Napjainkban a nevelés hatékonyságának kritériumai nem tisztultak le, nem fogalmazódtak meg azon értékek sem, melyek mentén a nevelői tevékenységet sikeresnek tekinthetjük, ezért a nevelő munkájának egyik legfontosabb mércéje a jogszabályok és az ahhoz köthető határidők maximális betartása. Ez a fajta szemlélet teremtette meg annak igényét, hogy a nevelő büntetés-végrehajtási hivatalnokként is működjön.

„Ha a fogvatartottnak valamilyen problémája, kérdése, panasa van, akkor reggel feliratkozik a zárkamegbízottnál, a listákat ébresztőnél (kb. 6 óra) kiveszi a felügyelő. Én minden reggel, amikor bejövök (kb. 7 óra 30 perc) az asztalán találom meg, így már előre tudom, hogy hogyan tervezzem a napomat.” (Nevelő interjú-vélemények)

A fogvatartottakról készült nevelői feljegyzések arról tanúskodnak, hogy a hivatalnok szerepkörhöz köthető megnyilvánulások kerültek túlsúlyba.

Az alábbi bejegyzés szemléletesen mutatja mindezt:

„Nevezettet 1998. április 17-én fogadtuk be intézetünkbe, rendőri elővezetést követően. Bűncselekménye rablás btt., melyért 3 év 6 hónap börtönben töltendő szabadságvesztésre ítélte a bíróság. Munkáltatása folyamatos az intézetünk konyháján. Befogadását követően zárkatársai közé beilleszkedett. Kapcsolattartása rendszeres feleségével és kk. gyermekével. Szabadulását követően családjához kíván visszatérni.

A szabadságvesztésének ideje alatt 3 alkalommal jutalmaztuk jó munkavégzéséért, fenyíteni nem kellett.”

A tipikus nevelői feljegyzések évtizedek óta hasonló mondatokat, kifejezéseket tartalmaznak, mögöttük nincs valós vélemény és nem szolgálnak bizonyítékkul arra vonatkozóan, hogy írója valóban megismerte a fogvatartottat.

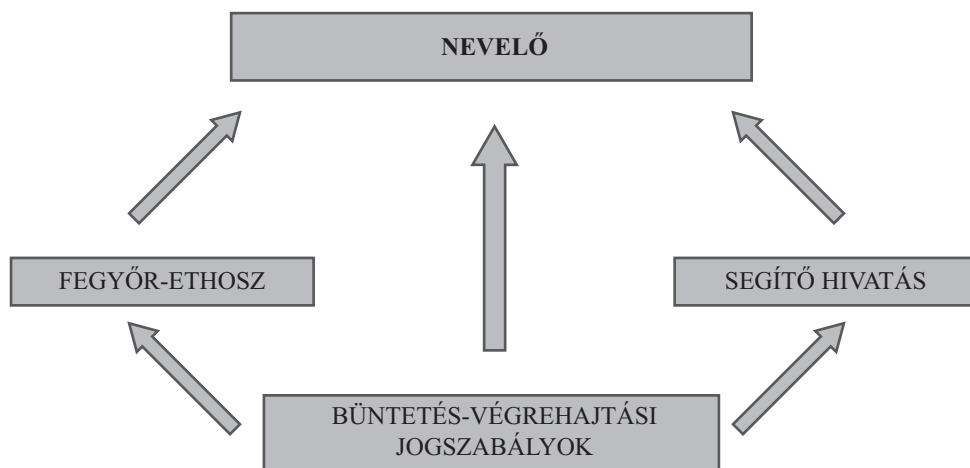
2.3 A nevelő szerepkonfliktusa

Nem beszélhetnénk szerepkonfliktusról, ha a nevelő tevékenységével kapcsolatban csak a fentebb vázolt négyféle elvárás érvényesülne (terápiás irányultság, pedagógus, szociális munka, hivatalnok). A nevelői szerep ellentmondása abban keresendő, hogy segítőként is át kell vennie a leginkább felügyelőkre jellemző magatartás mintákat és meg kell felelnie a rendszer által közvetített értékeknek és elvárásoknak, így a szervezet értékeiből táplálkozó hatásrendszer hasonlóképpen érvényre jut a nevelő szerepmegvalósításában.

A nevelői csoport sajátos feladataiból adódóan több szempontból *kirekesztett* helyzetű. Mivel a bv. szervezet dolgozója (nem iskolában, nevelőotthonban tevékenykedik) nem lehet tagja a pedagógus társadalomnak és szociális munkásnak sem tekinthető. A börtönben végzett speciális feladatai miatt az „igazi fegyőrök” közé sem tartozhat, mivel a nevelő feladataihoz köthető humán értékeket nem foglalja magában a fegyőr-ethosz. Erre a sajátos helyzetre világít rá az alábbi sommás vélemény:

„A nevelők tintásujjúak, nem csinálnak, semmit csak okoskodnak. Egy rendkívüli eseménynél biztos kétségbeesetten kiabálnának, hogy segítsen a felügyelő!” (saját megfigyelés)

8. ábra: A nevelő szerepmagatartására, értékeire, hiteire ható tényezők, elvárások



A nevelői szereppel kapcsolatos elvárásokat tanulmányozva megfigyelhető, hogy minden más tényezővel leggyakrabban a segítő hivatás elemei kerülnek konfliktusba.

2.3.1 A segítő hivatás elemei és a jogszabályok kapcsolata

Formális, azaz szakmai elvárásnak tekinthetjük a büntetés-végrehajtási jogszabályokat, melyek magukba olvasztották a fegyveres jellegből adódó feladatokat és a segítő hivatás egyes elemeit. A nevelő azon szakmai kötelessége, hogy minden információt továbbítania kell, mely a biztonságot és a végrehajtást veszélyezteti, gyakran összeütközésben van azzal, hogy minden erkölcsi és emberi erőforrást fel kell használnia ahhoz, hogy a fogvatartott önbecsülését fenntartsa és felelősségérzetét fejlessze, mely elvárás egyébként alapelvei szinten jelenik meg a jogi szabályozásban. A kéttípusú feladatrendszer ellentmondásos jellege már önmagában a nevelői szerep konfliktusát eredményezi, melyet tipizálva és saját nevelői tapasztalataimat felhasználva az alábbiak szerint tudok modellezni:

„A rab jelentkezik nevelői meghallgatásra és elmondja, hogy a felesége elhagyta. Hosszas beszélgetés után a nevelőnek világos, hogy a rab - bár nem mondja ki - kétségbeesésében nem lát más kiutat, csak azt, hogy megszökjön a börtönből. A nevelő többszöri beszélgetéssel próbál hatni a rab érzelmeire és gondolkodására (vele osztotta meg gondolatait, tehát tőle vár segítséget),...”

vagy,

„Drogfüggő fogvatartott érkezik a csoportba. Hamarosan kiderül, hogy rendkívül labilis érzelmileg, néha indokolatlanul vidám, néha pedig kétségbeesetten szenved. Felmerül a gyanú, hogy kábítószerrel használ. A biztonsági osztály több alkalommal tüzetesen átvizsgálja a zárkát, a rendőrök kábítószer kereső kutyát küldenek, de sehol semmi. Hetekre rá a rab zárkatársai jelzik a nevelőnek, hogy baj történt, mert a „Krisztián” kifőzött és megivott egy doboz cigarettát. Elmondja, hogy nagyon fél a haláltól, de nem bírta tovább a bezártságot és úgy döntött, hogy a maradék „bélyeggel” meg a kifőzött cigikkal átsegíti magát a túlvilágra. A nevelő vele megy a kórházba, ahol Krisztiánnak kimossák a gyomrát...”

Nagy teher nehezedik a kettős elvárás miatt a nevelőre, mert munkája során dönteni kell arról, hogy az adott helyzetben melyik érv erősebb: a fogvatartott érdeke (melyet leginkább a segítő hivatás elemei képviselnek), vagy a jogszabályok által meghatározott rend fenntartására irányuló törekvés. A biztonságot veszélyeztető helyzetekben nincs lehetőség a mérlegelésre, de ezek azok az alkalmak, melyek a legritkábban fordulnak elő. Egy ilyen helyzet tovább erősítheti a nevelői érték-deficitet, melynek feldolgozása és elfogadása nem mindig egyszerű:

„Valós hatást csak akkor tudunk elérni, ha a fogvatartott ember elfogad minket segítőként és bíz bennünk. A bizalom, a bizalmi viszony kialakulását akadályozza, hogy mi is a bv. szervezet részeként vagyunk jelen és a bv. érdekeit képviseljük.

A fogvatartottak reakciói is ezt tükrözik, gyakran vamzernek (árulónak) titulálják azon társukat, aki rendszeresen kijár a nevelőhöz.” (Nevelő interjú-vélemények)

2.3.2 A segítő hivatás elemei és a fegyőr-ethosz kapcsolata

A formális szabályoknak – az emberi természetből adódóan - kisebb a jelentősége az egyén szerepmegvalósításában, mint az informális elvárásoknak. A közösség által elfogadott értékek megtagadásánál a szankciók is közösségek lesznek (kiközösítés, megbélyegzés), melyek nagyobb fájdalommal járnak az ember életében, mint a jogszabály által kiszabott fenyítések. Mivel a nevelők is a fegyőr közösség tagjai, természetes, hogy a közösség által képviselt értékek beépülnek a nevelői szerepet betöltő személy értékrendjébe, melyre élesen világít rá az alábbi vélemény:

„Először megdöbbsentem azon, hogy munkatársaim „lefegyőrzönek”, a kezdeti időszakban egy erőszakos, agresszív, kegyetlen embert képzeltem a kifejezés mögé. Most már én is fegyőrnék érzem magam és kijavítom azokat akik a nevelőt külön embertípusnak képzelik el a bv-n belül. Mindannyian fegyőrök vagyunk nincs mese.” (Nevelő/7. interjú)

A legkellemetlenebb, mikor a nevelő megérzi, hogy a segítő hivatás elemei és a fegyőr-ethosz értékei ellentétbe kerülnek egymással, ez a gyakorlatban ekképpen fogalmazódott meg:

„(...) megbízom a rabjaimban, de nem szeretem, ha a hátam mögött jönnek a folyosón.” (Nevelő interjú-vélemények)

A börtönön belül nem lehet „parttalanul” hivatásos segítőként működni. Gyakori hiba kezdő nevelőknél, hogy nem találják meg a segítői lét akadálymentes megvalósulását a bv. sajátos feltételrendszerében, szakmai naivitásukkal nem érik el a céljukat, ütköznek a rendszer elvárásaival, sikertelenné válnak és elhagyják a pályát. Egy kezdő nevelőtől hallottam a következőt:

„A második héten a gyógyító-nevelő csoportban rajzolni és gyurmázni akartam a rabokkal. Furcsa volt, hogy mindenki csodálkozik ezen. Mikor elkezdődött a foglalkozás a kollégák megjelentek a terem ajtajában, láttam az arcukon a gúnyos mosolyt. Úgy dolgoztunk egész idő alatt, hogy a gyurmázó rabok és én is kellemetlen helyzetben éreztük magunkat. A következő alkalommal már csak két rab jött el a csoportból.

Nem értettem a kollégák reakcióját és dühös voltam, hogy tönkre tették a foglalkozást.” (Nevelő interjú-vélemények)

Furcsa helyzetet eredményezhet az is, amikor jogosan, vagy jogtalanul kollégáinkra panaszkodnak a fogvatartottak:

„Telefonon felszóltak, hogy azonnal menjek le a látogató helyiségbe, mert két emberemmel probléma van. Mikor lementem már üres volt a terem, a két rab ott állt megbilincselve a falnak fordulva, mögöttük három őrmester állt. Láthatóan valami nagyobb összetűzés végére értem le, mindannyian feszültek voltak. Megkérdeztem, hogy mi történt és mintha olajat öntöttem volna a tűzre a két rab magából kikelve adta elő a történeteket. Ahogy a szavaikból kivettem, a látogatás alatt a hároból két fegyőr mereven bámulta a barátnőjüket és szemmel láthatóan kibeszélték a csajokat. Egyikőjük nem bírta tovább és a megengedettnél élesebben odaszólt a felügyelőnek. A felügyelő ezt nem hagyhatták annyiban, felszólították, hogy hagyja abba a társalgást és a karjánál fogva felemelték a székről. A másik rab ekkor a védelmére kelt. Ennyi már pont elég volt ahhoz, hogy a nagyobb rendbontás megelőzésére megbilincseljék és kivezessék őket a teremből. A hozzátartozók megrökönyödtek és felháborodtak a megaláztatás láttán. A felügyelők azt mondták, hogy csak a munkájukat végezték (figyelték a hozzátartozókat) és váratlanul a rab „beszólt” nekik, a tiszteletlen magatartás miatt ki akarták vezetni a teremből, ellenállt és még a másik is a segítségére sietett, így mindkettőt megbilincseltek és kivezették.

Úgy éreztem, hogy ott és akkor tőlem várta mindkét fél a megerősítést arra, hogy a helyzetből adódóan sérelem érte. Annak ellenére, hogy nem tudtam valójában kinek van igaza - mindkét oldal érvei és tettei között találtam elfogadhatót és elítélendőt - ebben a helyzetben nem volt középút, nem volt esély az igazságos mérlegelésre, csak a kollégák álláspontját erősíthettem.” (Nevelő interjú-vélemények)

A kettős szerepből adódó bizalmatlanság gyakran okozhat belső konfliktust a nevelő és fogvatartott viszonyában:²⁶

„Tisztelt Nevelőnő!

Szeretném tájékoztatni önt, hogy ne Palizzák át a barátaim.

A helyzet a következő: a Balga János kimegy magához és előad egy álca balhét, meghozza azt, hogy a Tamás kibeszél az ablakon és, hogy a Tamás és a Zoli nem férnek össze, és hogy ebből balhé lesz. Ebből fele sem igaz !!!! de viszont a Tamás fellépései egyre keményebbek és nem igazán bírta már a többség. Pl. ma este a Csabát jól hátba veregette mert nem tette meg azt amire megkérte.

Amúgy a Balga János iszonyú jól hazudik és nehogy elhiggye amit mond.

Tisztelettel: az aláíró

Ui.: remélem azért ez nem olyan W (vamzerség) mintha más dolgokról lenne szó, ugyanis én soha nem dobtam fel senkit komoly dolgok miatt.”

²⁶ Fogvatartotti levél 1999-ből.

3. Záró gondolatok

A nevelői munka diszfunkciói és anomáliái, a mindennapok gyakorlati problémáin túlmutatva a büntetés és a börtön funkciójának meghatározásában gyökereznek. A börtönnel szemben támasztott szakmai, szakpolitikai, társadalmi elvárások tartalmában alapvető kettősség figyelhető meg. A büntetések céljának és tartalmának történetileg kialakult *intézmény és eszmerendszere* egyszerre jeleníti meg egyfelől a társadalom intézményesült igazságérzetét, az állam büntetőhatalmát, a társadalom védelmét, másfelől a jobbitás, a nevelés és a társadalomba való visszavezetés igényét. A börtönt jellegéből fakadóan egy *ellentmondásos feladatstruktúra* jellemzi, ezért az állomány gyakran szembesül a jogalkotó által meghatározott feladat és célrendszer, illetve annak gyakorlati megvalósulása között feszülő, sokszor kibékíthetetlennek tűnő ellentétekkel.

A belső ellentmondások okait vizsgálva azok -többek között- a büntetés-végrehajtás történeti hagyományaihoz igazodnak. A szervezetben megfigyelhető évtizedeken átnyúló és máig érvényesülő *militáris hagyományok* jelenléte éket ver a büntetés-végrehajtás és a segítő szakma képviselői közé. A 60-as évek *paternalista szemlélete* a pedagógia hatásrendszerével kiegészülve a mai napig megtalálható a büntetés-végrehajtási nevelés értelmezésében. Egyes történeti időszakok jellemzője, hogy a büntetés-végrehajtás *tudományos művelőinek jobbitó szándéka* több évtizeddel előzi meg azok végrehajtásának lehetőségét. A törekvések anyagi fedezet hiányában *megkésve és kompromisszumos megoldásokkal* terhelve épülnek be a végrehajtásba. A büntetés-végrehajtás történetiségét vizsgálva megfigyelhető, hogy a szakma gyakorlati művelői nehezen tudnak elszakadni a régi és megkopott szemlélettől, így tovább nehezítik és lassítják az újító törekvések érvényre jutását.

Bár, a büntetés-végrehajtás önmagát és feladatát a neveléshez legközelebb álló humán értékekkel jellemzi, az évtizedek során kialakult, az oktatásban tapasztalható belső tantárgyi hierarchia ennek sok esetben ellentmond. A jogi- és biztonsági tárgyak hegemoniája kendőzetlenül a szakma és az intézetek elvárásait tükrözik, az üzenet egyértelmű: a képzésben végzett tisztek leginkább a jogi, biztonsági és gyakorlati ismereteikkel tudnak érvényesülni. Ennek következménye, hogy a *humán területről érkezők speciális tudásukkal*²⁷ *kiszorulnak a valós büntetés-végrehajtási kompetenciakörből*. A nevelő a tőle leginkább elvárt szakterület-specifikus jogi ismereteknek kevésbé van birtokában, és ez akadály lehet szakmai magabiztosságának és határozottságának, mely a tanulmányban szereplő kutatás szerint, leginkább elvárt tulajdonságként jelenik meg.

A nevelés az elmúlt 15 évben nem fejlődött a korábban prognosztizált irányba, sőt a pedagógia eszmerendszerére épülő, annak alapjait képező elvek egyre kevésbé szolgálják a büntetés-végrehajtási szervezet mindennapi működését. Napjainkban a nevelés hatékonyságának kritériumai nem tisztázottak és nem fogalmazódtak meg azon értékek sem, melyek mentén a nevelői tevékenységet sikeresnek tekinthetjük, ezért a nevelő munkájának egyik legfontosabb mércéje a jogszabályok és az ahhoz köthető határidők maximális betartása. Ez a fajta szemlélet teremtette meg annak igényét, hogy a nevelő jellemzően *hivatalnokként* működjön.

A fegyőr-ethosra kívülről ható elemek és az azt belülről alakító tényezők jellegükből adódóan a felügyelői állomány szerepfelfogásában, értékrendszerében, általános attitűdjében mutatathatóak ki leginkább. A nevelői szerep ellentmondása abban keresendő, hogy segítőként is át kell vennie a leginkább felügyelőkre jellemző magatartásmintákat és *meg kell felelnie a rendszer*

27 Ezek a személyek olyan tudást birtokolnak, amelyekre a napi gyakorlatnak nincs szüksége, holott ez az ismeretanyag nagymértékben támogatni tudná a büntetés-végrehajtás küldetését. Fontos szakmapolitikai feladat ennek az ellentmondásnak a felszámolása

által közvetített értékeknek és elvárásoknak, így a szervezet értékeiből táplálkozó hatásrendszer hasonlóképpen érvényre jut a nevelő szerepmegvalósításában. A nevelői csoport sajátos feladataiból adódóan több szempontból *kirekesztett* helyzetű. Mivel a bv. szervezet dolgozója (nem iskolában, nevelőotthonban tevékenykedik), nem lehet tagja a pedagógus társadalomnak és szociális munkásnak sem tekinthető. A börtönben végzett speciális feladatai miatt, az „igazi fegyőrök” közé sem tartozhat, mivel a nevelő feladataihoz köthető humán értékeket nem foglalja magában a fegyőr-ethosz.

A nevelői szerep összefogja mindazon konfliktusos elemeket, melyek értékválságot idéztek elő, melynek következményeként megállapítható, hogy a *szerepen belüli konfliktus több szintű*. A nevelőhöz köthető elvárások mögött „szerepküldők” állnak különböző, gyakran ellentétes elvárással, melyek formálisan és informálisan jelenhetnek meg. Beszélhetünk *szerepküldőn belüli konfliktusokról*, amikor a formális értékeket képviselő bv. jogszabályokban (itt a szerepküldők a törvényhozók) megtalálható segítő elvárások ütköznek a nevelőre, mint a büntetés-végrehajtás hivatalos képviselőjére vonatkozó elvárásokkal. Megfigyelhetők a *szerepküldők közötti konfliktusok*, mikor a bv. jogszabályok által képviselt értékek ütköznek a fegyőr-ethosz értékeivel, melyek más vonatkozásban ellentmondanak a segítő hivatást gyakorlótól elvárt magatartással. Nem kerülhető meg a *szerepen belüli konfliktusra* való utalás, amikor a fegyőr-ethosz jellegéből adódó attitűd ütközik a segítő hivatás értékeivel.



Felhasznált irodalom:

- A kriminálpedagógia néhány elméleti és gyakorlati kérdése (1971) 2. számú tananyag. IM.BvOP. 1971.
- Ancsel Éva** (1984): Éthosz és történelem. Bp. Kossuth Könyvkiadó, 1984.
- Andorka Rudolf** (1990): Bevezetés a szociológiába. Bp. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Aula Kiadó. 1990.
- Babbie, Earl** (1998): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Bp. Balassi Kiadó, 1998.
- Bowker, Lee H.** (1982): Corrections, the science and the art. Milwaukee. University of Wisconsin. 1982.
- Csányi Vilmos** (1999): Az emberi természet. Bp. Vince Kiadó, 1999.
- Csepeli György** (1997): Szociálpszichológia. Bp. Osiris Kiadó, 1997.
- Dr. Pál László** (1976): Nevelés a büntetés-végrehajtásban. Bp. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1976.
- Fliegauf Gergely** (2011): Börtönbeli nevelés presztízscsökkenése. <http://bortonblog2.blogspot.com/2011/12/bortonbeli-neveles-presztizscsokkenese.html#more> (2011.12.)
- Forgách József** (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Bp. Gondolat, 1993.
- Foucault, Michel** (1990): Felügyelet és büntetés Bp. Gondolat, 1990.
- Garami Lajos** (1997): Támogató háttér (A nevelői funkció változásairól). Bp. BvOP. Börtönügyi szemle, 1997/3. szám.
- Geertz, Clifford** (1994): Az értelmezés hatalma. Bp. Századvég Kiadó, 1994.
- Giddens, Anthony** (1995): Szociológia. Bp. Osiris Kiadó, 1995.
- Hankiss Ágnes** (1987): Kötéltánc. Debrecen. Hankiss Ágnes, 1987.
- Huszár László** (1997): ...és bűnhődés: A magyar börtönlakók szociológiai vizsgálata. MTA. Kandidátusi értekezés. 1997.
- Huszár László** (1997): Medikális model: treatment/nevelés történeti áttekintése. Bp. BvOP. Börtönügyi szemle. 1997/3. szám.
- Kabódi Csaba-Lőrincz József-Mezey Barna** (2005): Büntetéstan alapfogalmak. Bp. Rejtjel Kiadó, 2005.
- Kántor Gáspár** (1999): Nevelési ismeretek (a bánásmód alapjai) Oktatási segédanyag a Bv. Szervezet Oktatási Központjának hallgatói számára. 1999.
- Kovács Mihály** (2011): „Biztonság vs. nevelés”. http://prisonunited.blogspot.com/2011_02_01_archive.html (2011.12.)
- Lőrincz József** (1998): A fiatalkorúak büntetés-végrehajtása. Vác. CITOYEN. 1998.
- Lőrincz József** (2003): Büntetőpolitika és büntetés-végrehajtás 1970 és 2002 között. Jogelméleti Szemle, 2003/3.
- Lőrincz József** (2006): A „nevelés-gondolat” a XX. századi hazai börtönügyben – jogászai szemmel. Bp. BvOP. Börtönügyi Szemle, 2006. 3.
- Lőrincz József- Nagy Ferenc** (1997): Börtönügy Magyarországon. Bp. BvOP. 1997.
- Lukács Tibor** (1987): Szervezett dilemmánk: a börtön. Bp. Magvető Kiadó, 1978.
- Lukács Tibor** (1987): Szervezett dilemmánk: a börtön. Bp. Magvető Kiadó, 1978.
- Matiasovics Mária - Uzonyi Adél** (1998): A szolgálati viselkedés lélektana. Oktatási segédanyag a Bv. Szervezet Oktatási Központjának hallgatói számára. 1998.
- Módos Tamás** (1998): Büntetés-végrehajtási nevelés. Bp. Rejtjel Kiadó. 1998.
- Módos Tamás** (2000): Az elfelejtett tudomány. (A kriminálpedagógia időszerűségéről.) Bp. BvOP. Börtönügyi Szemle, 2000. 2. 47-58.

- Módos Tamás** (2000): Összetett folyamat. A nevelésről általában, a rabnevelésről kicsit konkrétan. Bp. BvOP. Börtönügyi Szemle, 2000. 3.
- Módos Tamás** (2003): A személyi állomány beállítódása a büntetés-végrehajtás rehabilitációs, nevelési feladataival kapcsolatban. Bp. BvOP. Börtönügyi Szemle, 2003. 3.
- Nevelői szakkönyvtár (1986) Bp. BvOP. Nevelési Osztály 1986/1.
- Perrow, Charles** (1994): Szervezetszociológia. Bp. Osiris, 1994.
- Rentzmann, William** (1993): Alappillérek a modern ítélkezési fikozófia fejlődésében: normalizálás, nyitottság, felelősség. Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár, 1993/1.sz.
- Ruzsonyi Péter** (1999): Javíthatatlanok? (A büntetés-végrehajtási korrekciós nevelés fejlődési trendje). Bp. BvOP. Börtönügyi szemle, 1999/4. szám.
- Ruzsonyi Péter** (2003): A büntetés-végrehajtási korrekciós nevelés új irányzatai. Nevelési tansegédlet. Budapest. BVOP. Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár, 2003/2.
- Ruzsonyi Péter** (2012): Kriminálpedagógia és a büntetés-végrehajtás. Rendészeti szakvizsga. Büntetés-végrehajtási igazgatás, 2012.
- Tari Ferenc** (1995): Szakmai alapon (a büntetés-végrehajtás és a politika kapcsolata). Bp. BvOP. Börtönügyi szemle, 1995.2.
- Vókó György** (2006): Európai büntetés-végrehajtási jog. Bp. Dialog Campus Kiadó,2006.
- Walker, Nigel** (1976): Gondolatok az ésszerű büntetésről. Bp. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,1976.
- Walker, Nigel** (1976): Gondolatok az ésszerű büntetésről. Bp. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó1976.



A Szegedi Fegyház és Börtön HSR körlete team tapasztalatainak alkalmazási lehetőségei

VOLFORD RÓBERT

1. Bevezetés

A HSR körlet 2005-ös átadása és ugyanezen év november havi megnyitását követően¹ az intézeti hagyományok szerint évente osztályvezetői értekezleteken számoltunk be és értékeltük a HSR körlet működését és összegeztük tapasztalatainkat. Úgy gondoljuk, hogy e speciális körleten szerzett közel tíz éves tapasztalatunk feljogosíthat arra, hogy az eddigi – a körleten szolgáltatott teljesítő team – tapasztalatait összegezzük és azokat továbbgondolva a Csillag körlet más fegyház-as nevelés csoportjainál kamatoztassuk. Számítunk az érdeklődő szakmai közönségre a felvetettek továbbgondolásában és kiértékelésében, hogy a közös tapasztalat minél szélesebb körben alkalmazhatóvá váljék. Megkeresésre válaszolva, továbbá önállóan, javaslatétel okán számos esetben tájékoztattuk a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságát a kezeléssel és a biztonsággal kapcsolatos észrevételeinkről és tapasztalatainkról.

A HSR körlet megnyitását követően először 2009-ben jelent meg egy összegző tanulmány a szervezet tudományos folyóiratában, a Börtönügyi Szemlében,² majd ezt követően 2012-ben és 2013-ban a hosszú időre ítélt fogvatartottak kezelési tapasztalatairól a Kriminológiai Közleményekben³ és a Börtönügyi Szemlében jelent meg egy-egy tanulmány.⁴ Az intézet vezetése 2012-ben a Kriminológiai Társaság Börtönügyi Szekciójának alakuló ülésén, a HSR körlet és a hosszú időre ítélt kezelési tapasztalatait osztotta meg a szakmai közönséggel.⁵

Úgy gondoltuk, hogy nem túlzás azt állítanunk, hogy a hosszú időre ítélt fogvatartottak bánásmódja iránt egyre több szakmai műhely



- 1 A HSR körletet az Igazságügyi Minisztérium szakmai vezetői és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoka adták át 2005. október 28-án. http://www.csillagborton.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=95:uj-uezemcsarnok-es-hsr-koerlet-atadas-2005-oktober-28&catid=21:archivum&Itemid=33 (Letöltve: 2015. január 7.)
- 2 Matovics Csaba: *A Szegedi Fegyház és Börtön hosszúúidos speciális rezsimű (HSR) körletének működési tapasztalatai*. Börtönügyi Szemle, 2009. 2., 99-108. o.
- 3 Kiszely Pál: *A tényleges életfogytiglan tartó szabadságvesztés végrehajtásának aktuális kérdései*. Kriminológiai Közlemények. 71. sz. Kontroll és jogkövetés. Magyar Kriminológiai Társaság, Budapest, 2012., 235-251. o.
- 4 Kiszely Pál: *Merre tovább, magyar életfogytiglan? Az extrém hosszú ítéletek végrehajtásának tapasztalatai a Szegedi Fegyház és Börtönben*. Börtönügyi Szemle. 2013. 1. sz. 47-64. o.; Kiszely Pál – Nagy István: *Az idő rabságában. A hosszú időre ítélt büntetés-végrehajtásának helyzete a Szegedi Fegyház és Börtönben*. Börtönügyi Szemle. 2012. 3. sz., 1-16. o.
- 5 <http://www.kriminologia.hu/book/export/html/42> (Letöltve: 2014. december 9.)

és egyéni kutató mutat érdeklődést. Ezeknek a megkereséseknek az intézet igyekszik eleget tenni, kollégáink partnerként együttműködnek és segítik a kutatók munkáját. Így volt ez akkor is, amikor az eddigi legalaposabb tudományos kutatás lebonyolítása során az Országos Kriminológiai Intézet (a továbbiakban: OKRI) munkatársai 100 főt jócskán meghaladó életfogytiglanra ítélt fogvatartottal vettek fel egy szerteágazó szempontrendszer szerint összeállított tudományos kérdőívet. Az OKRI munkatársai 2009-ben a Börtönügyi Szemlében⁶ és a Kriminológiai Tanulmányok című folyóiratban számoltak be tapasztalataikról.⁷ Álláspontunk szerint az elmúlt 15 évben ez a kutatás tekinthető az életfogytiglan témakörében a legalaposabb tudományos közleménynek, bár megjegyzendő, hogy a kutatás nem teljesen előzmény nélküli, hiszen a büntetés-végrehajtás szakmai irányítása az intézettel karöltve a '90-es évek elején egy nagyszabású kutatást már levezényelt a Szegedi Fegyház és Börtönben ítéletüket töltő elítéltek között.⁸ Ebben a kutatásban részt vett, a kutatómunkát koordinálta, valamint az eredményeket tudományos szempontból értékelte Nagy Ferenc jogászprofesszor is.⁹ Az OKRI munkatársai jelenleg is egy longitudinális kutatáson dolgoznak, a kutatási programban meghatározott időközönként rendszeresen ellátogatnak az intézetbe és beszélgetnek, kérdőíveznek a HSR körleten elhelyezett, a programban résztvevő, együttműködő elítéltekkel.¹⁰

1.1. Aktualitások

Jelen írás elkészítését a téma mindennapi aktualitása mellett véleményünk szerint leginkább az teszi indokolttá, hogy a büntetések végrehajtását szabályozó, 2015. január 1-jétől hatályos új törvényi szabályozás most már – a sajátos kezelési igényű elítéltek számára kialakított részlegek között – nevesíti az eddigi intézeti sajátosságként működő HSR körlet.¹¹ A magyar büntetés-végrehajtás történetében mondhatni egyedi jelleggel történt meg az, hogy egy szakmai kezdeményezést a törvényalkotó felkarolt.

Az alábbi munkaanyagban tehát arra keressünk válaszokat, hogy milyen hatásai vannak jelenleg, illetve milyen hatásokkal kell számolni a közeli jövőben a magyar büntetés-végrehajtás szervezetének – így különös tekintettel a Szegedi Fegyház és Börtönben szolgálatot teljesítő személyi állománynak – a hosszú időre, illetve az extrém hosszú időre ítélt büntetésének végrehajtásából fakadó problémák orvoslása kapcsán, valamint részletesen bemutatjuk a körlet életét irányító team sajátosságait is.

Mindenekelőtt tisztázzuk azt, hogy mi is tekinthető hosszú ideig tartó elítélésnek, hosszú tartamú szabadságvesztésnek? Az Európa Tanács Miniszteri Bizottságának Rec (2003) 23. számú ajánlása értelmében ide sorolandó az életfogytig tartó szabadságvesztés-büntetés, a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés, valamint minden határozott ideig tartó szabadságvesztés büntetés esetében, az 5 évnél hosszabb tartamú büntetés tekinthető hosszúidős büntetésnek, fog-

6 Solt Ágnes: *Az életfogytig tartó szabadságvesztés empirikus vizsgálata. Börtönügyi Szemle.* 2009. 2. sz., 77-98. o.

7 Antal Szilvia – Nagy László Tibor – Solt Ágnes: *Az életfogytig tartó szabadságvesztés empirikus vizsgálata. Kriminológiai Tanulmányok.* Budapest, Országos Kriminológiai Intézet, 2009. 54-94. o.

8 Csóti András: *Kérdőívvél.* Börtönügyi Szemle, 1993. 3. 24-27. o.

9 Nagy Ferenc: *Felmérés Szegeden. Életfogytiglanosok – Tagolt idő – Differenciálás.* Börtönügyi Szemle, 1993. 3. 20-23. o.

10 Antal Szilvia – Solt Ágnes: *A tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés-büntetésre ítélték longitudinális vizsgálata. Börtönügyi Szemle.* 2013. 1. sz. 65-70. o.

11 Lásd a büntetések, az intézkedések, egyes kényszerintézkedések és a szabálysértési elzárás végrehajtásáról szóló 2013. évi CCXL. törvény 105. §-át.

va tartásnak.¹² Manapság a fentiekkel nagy részben egyetértenek a büntető – és büntetés-végrehajtási, valamint a segédtudományok jeles művelői is, többek között: Huszár László, Nagy Ferenc, Csóti András, Vókó György, Lőrincz József, Antal Szilvia, Solt Ágnes, Hagymási Kornélia, Garami Lajos, Boros József, Nagy László Tibor és Kiszely Pál is.

A jelenleg alkalmazott gyakorlat szerint a felülvizsgálati idővel életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélték, továbbá a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélték (a továbbiakban: TÉSZA) ítéleteinek végrehajtására kijelölt intézet továbbra is a Szegedi Fegyház és Börtön. A Szegedi Fegyház és Börtön a jogerősen elítélt férfi elítéltek esetében hosszú évtizedek óta végzi az életfogytig tartó szabadságvesztéssel kapcsolatos feladatokat. A feladat végrehajtása országos parancsnoki intézkedésben került kijelölésre.

1998. szeptember 1. napjáig az életfogytig tartó szabadságvesztést töltő elítélteket főszabály szerint csak a Szegedi Fegyház és Börtönben lehetett elhelyezni, ettől eltérően csak az Országos Parancsnok rendelkezhetett. 1998-ban a büntetés-végrehajtási intézetek kijelöléséről szóló 0127/1994. OP intézkedés módosult a 0163/1998. számú OP intézkedéssel, így az életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélték a feltételes szabadságra bocsátás esedékességét megelőző 10 éven belül átszállíthatóvá váltak a végrehajtási fokozatuknak megfelelő más büntetés-végrehajtási intézetbe.

A jelenleg hatályos szabályozás alapját a 60/2009. (XI. 19.) IRM rendelettel módosított 21/1994. (XII. 30.) IM rendelet módosítása léptette életbe, mely 2009. december 31. napjától hatályos. A módosított IM rendelet kapcsán a vonatkozó OP Intézkedés is módosult. A büntetés-végrehajtás országos parancsnokának 1-1/66/2010. (XII. 29.) OP intézkedése újrászabályozta a büntetés-végrehajtási intézetek kijelöléséről szóló országos parancsnoki intézkedést. A hatályos OP intézkedés újonnan beiktatott 6/A pontja kimondja, hogy a TÉSZA-re ítélteteket a Szegedi Fegyház és Börtönön kívül a Sátorlajújhelyi Fegyház és Börtönben is el lehet helyezni.

Az intézet folyamatosan elhelyezési gondokkal küzd. A 2014. évben átlagosan (206 napra lebontva) 5,6 befogadás jutott egy napra, az intézetben fogvatartottak átlagszáma 2014-ban 1633 fő volt. A Szegedi Fegyház és Börtön fegyház körlete, a Csillag telítettsége jócskán a szakmai tűrőhatár fölött van, az elhelyezhető férőhelyek száma álláspontunk szerint – a felmerülő jelentős biztonsági kockázatok miatt – tovább már nem bővíthető. 2014. január 27-én a 354 férőhelyen 464 fő fegyház fokozatú elítélt töltötte ezen a körleten a büntetését, ami a fenti napon 131%-os leterheltséget jelent. Ez a szám 2015. január 27-én 454 fő volt. A múlt év folyamán a BVOP engedélyével lehetőségünk volt közel 30 hosszú időre ítélt fogvatartottnak másik intézetbe történő átszállítását kezdeményezni, mely átszállítások eredményeként alakult ki az állandónak tekinthető 470-490 fő körüli fegyház as elítélti létszám, mely a szakemberek szerint is meghaladja az elhelyezhető szakmai tűrőhatárt.

1.2. A jelen

A korábban hatályban volt Btk., az 1978. évi IV. törvény az életfogytig tartó szabadságvesztésből történő feltételes szabadságra bocsátás felülvizsgálati időpontját 20 évben jelölte meg. Az 1993. évi XVII. törvény differenciálási lehetőséget iktatott be a büntetéskiszabási gyakorlatba, lehetőséget nyújtva a bíróság számára, hogy mérlegeljen az elkövetés körülményeire tekintettel

¹² „Ajánlás az életfogytiglanra ítélt és más hosszúújdős fogvatartottaknak a büntetés-végrehajtási szervek általi kezeléséről” szóló dokumentum 1. pontja mondja ki, az Európa Tanács Miniszteri Bizottságának Rec (2003) 23. számú Ajánlása. Lásd: <https://wcd.coe.int/ViewBlob.jsp?id=75267&SourceFile=1&&BlobId=2622325&DocId=73086&Index=no> (Letöltve: 2015. január 7.)

és 15-25 év közötti időtartamban határozza meg a feltételes szabadságra bocsátás legkorábbi időpontját. Az 1997. évi LXXIII. törvénnyel módosított Btk. módosítás az el nem évülő bűncselekmények elkövetése esetén további szigorításként 20 és 30 év közötti büntetés kiszabását határozta meg. A kevés európai példával rendelkező extrém hosszútartamú életfogytig tartó büntetések kiszabására a 1999. március 1. napján hatályba lépett 1998. évi LXXXVII. tv. 5-6. § szakaszával módosított Btk. adott lehetőséget. A korábban kiszabható 15-25 év helyett, 20-30 év, a 20 és 30 év helyett a legalább 30 év kiszabását tette lehetővé, illetve megteremtette az életfogytig tartó szabadságvesztésből történő feltételes szabadságra bocsátásból történő kizárás lehetőségét.

Magyarországon az életfogytig tartó szabadságvesztés a legsúlyosabb büntetőjogi szankció. Eredetileg e büntetési forma elsődleges funkciója az volt, hogy átmenetet képezzen a határozott tartamú szabadságvesztés és a halálbüntetés között. Értelemszerűen a 23/1990. (X. 31.) számú alkotmánybírásági határozat meghozatalát követően – mely alkotmányellenesnek mondta ki a halálbüntetésnek, mint főbüntetésnek az alkalmazását – a halálbüntetés megszűnésével az életfogytig tartó szabadságvesztés funkciója is módosult, kiszabhatóvá vált ezután minden olyan bűncselekménynél, amely súlyosabb annál, semmint hogy határozott tartamú szabadságvesztéssel lenne szankcionálható. Ezekbe természetesen beletartoznak azok a különösen súlyos, életellenes bűncselekmények is, amelyek elkövetése korábban halálbüntetést vonhatott maga után.

A TÉSZ két felfogás ütköző területe, melyek közül az egyik a legelvetemültebb, javíthatatlan tettesek végleges kiiktatásának eszközét látja a társadalom védelme érdekében. E jogintézmény kritikáit a különféle emberi jogvédő szervezetek, valamint egyes elméleti jogászok fogalmazták meg; véleményük szerint a TÉSZ az embertelen büntetés tilalmába ütközik, valamint nem áll összhangban az emberi méltóság tiszteletben tartásával, nem tartja be az embertelen, kegyetlen és megalázó büntetés tilalmát, valamint ellentétes a határozott büntetés alkotmányos követelményével. Szintén kritikaként fogalmazódik meg, hogy a TÉSZ nincs összhangban az egyébként nem kötelező nemzetközi ajánlásokkal sem. Érdemes továbbá megjegyezni azt, hogy a köztársasági elnöki kegyelem a jelenlegi jogrendszerben alkalmat adhat az elítéltnak a szabadulásra, tehát a szabadulás elvi esélye ebben az esetben is fennáll.

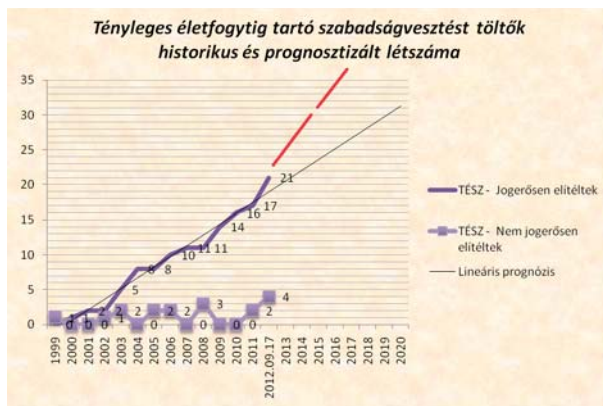
A feltételes szabadságra bocsátásra vonatkozó hatályos törvényi rendelkezések jelentős mozzanata, hogy a hatályos büntető kódex az életfogytig tartó szabadságvesztés kiszabása esetén a feltételes szabadságra bocsátás lehetőségének legkorábbi időpontját legalább 25, legkésőbbi időpontját legfeljebb 40 évben állapítja meg. A végrehajtás mindennapjai szempontjából ez is egy igen fontos előrelépésnek mondható, hiszen ma Magyarországon két olyan elítéltet is számon tartunk,¹³ akiknek az esetében az eljáró bíróságok a feltételes szabadságra bocsátás legkorábbi időpontját 50 évben határozta meg, de tíz fölött van azon elítéltek száma is intézetünkben, akik esetében a bíróság 40, vagy 40 év fölötti időben állapította meg a felülvizsgálat legkorábbi időpontját. Figyelembe véve a fogvatartottak életkorát, valamint a kiszabott ítélet nagyságát is megállapíthatjuk, hogy ezek az elítéltek gyakorlatilag a várható szabadulás minden reménye nélküli „TÉSZ-szerű” ítéletet töltenek. A felülvizsgálattal életfogytiglani szabadságvesztésre ítélték száma 2014. január 27-én 199, ebből 22 fő TÉSZ ítéletet tölt.

A fentiekben vázolt jogi helyzet mellett utalni kell az életfogytig tartó szabadságvesztés pszichológiai vetületére is. Az elítéltek eltérő személyiségjegyeik miatt másként élik meg fogva tartásukat, ennek megfelelően az őket ért hatásokra is eltérően reagálnak. A TÉSZ-t töltő elítéltek esetében a kilátástalanság érzése mindenképpen felmerül, az elítélt a szabadulás reményének hiányában kezelhetetlen, „időzített bomba” lehet, hiszen tudatában van annak, hogy súlyosabb büntetést már nem kaphat. A súlyos büntetés következménye a depresszió, a dac, a megközelít-

13 Köztük az egyik elítélt a Szegedi Fegyház és Börtönben tölti szabadságvesztését

hetetlenség, valamint számolni kell az öngyilkossággal is. A hosszú büntetés viszonylag rövid időn belül a külső kapcsolatok felszínessé válását majd megszűnését eredményezi, illetve következménye a személyiségtorzulás is, mely például abban nyilvánul meg, hogy az egyén céltalan, önállótlan lesz, csendessé, és magába fordulóvá, magányossá válik, pszichotikus tüneteket produkál. A legvalószínűbb az elméleti szakemberek szerint mindenképpen az agresszív cselekmények megjelenése – számolva azzal, hogy az elítéltek eleve súlyos, életellenes cselekmények miatt töltik büntetésüket –, az pedig sokszor az aktuális lelkiállapot következménye, hogy ennek iránya auto-, vagy heteroagresszió. A vázolt elméleti viták közepette a büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának komoly, felelősségteljes szakmai munkát kell végeznie, melynek során az elítéltek önbecsülését, felelősségérzetét fenn kell tartatni, érvényesíteni kell a fogvatartás biztonságának érdekét, valamint a bűncselekmények megelőzésének követelményét.

„(...) A kialakultnak mondható bírói és büntetés-kiszabási gyakorlatot is szem előtt tartva jelentős változás a kiszabott ítéletek számában véleményünk szerint nem prognosztizálható, vagyis az életfogytiglanra ítélt létszámának viszonylag könnyen modellezhető növekedésével az intézetnek a továbbiakban is komolyan számolnia kell. Az elmúlt évek bírói gyakorlatát figyelemmel kísérve egyelőre úgy tűnik, hogy a TÉSZ-re ítélt tekintetében továbbra is éves szinten mintegy 5-6 jogerős ítélettel, növekménnyel számolhatunk. A TÉSZ-re ítélt létszámának növekedését, a várható tendenciákat szemléletesen mutatja be az Országos Parancsnokság 2012. év szeptemberében készült, az alábbiakban közölt táblázata, melybe a vastag piros vonallal az intézet által prognosztizált várható növekményt mutatjuk be.



(Forrás: BVOP, Fogvatartási Ügyek Főosztálya, 2012.)

A táblázatban piros színnel szerepel az intézet által megbecsült lineáris prognózis.)

Az intézet számításai szerint TÉSZ-re ítélték száma a BVOP által készített lineáris prognózis adatait meghaladó mértékben fognak növekedni, hiszen az évi 5-6 jogerős ítélet inkább a várható növekmény alsó határán helyezkedik el, ezért úgy feltételezzük, hogy 2018 körül a jogerősen TÉSZ-re ítélték létszáma elérheti akár az 50 főt is. Ezenél a számításainknál figyelembe vettük az eddigi – mondhatni kialakult – ítélkezési, bírói gyakorlatot, és (nem)csak az elmúlt másfél év brutális, több emberáldozattal járó, a sajtóban is nagy visszhangot kapott több emberáldozatot követelő bűncselekményeit is. Számításainkat a 2013. évi befogadási adatok alátámasztani látszanak.”¹⁴

14 Kiszely Pál: Merre tovább, magyar életfogytiglan? Az extrém hosszú ítéletek végrehajtásának tapasztalatai a Szegedi Fegyház és Börtönben. Börtönügyi Szemle. 2013. 1. sz. 51-52. o.

1.3. Az elítélti populációról röviden

Terjedelmi okok miatt nincs lehetőségünk arra, hogy ezen elítélt-populáció összes személyes körülményét taglaljuk, ezért csak a legszembevetőbb, a fogvatartottakkal való bánásmód kialakítása szempontjából fontos adatokat mutatjuk be; olyan adatokat, melyek segítségével a felvetett problémák megértése könnyebbé válhat. Solt Ágnes, a már említett kutatás kapcsán, a Börtönügyi Szemlében megjelent cikkében többek között az alábbiakra mutatott rá, mely megállapítások a vizsgált elítélti populációra levetítve 2015-ben is helytállóak „(...) *Az életfogytig szabadságvesztésre ítélték több mint fele 30 és 40 év közötti. A legmagasabb iskolai végzettségük jellemzően a 8 osztály (34%), illetve a szakmunkásképző (csaknem 40%), de csaknem ötödük (18%) rendelkezik legalább érettségivel. Az iskolai végzettség a vizsgált populáció körében magasabb, mint a teljes fogvatartotti populáció esetében. Ennek magyarázata, hogy az életellenes bűncselekményt elkövetők kisebb része való a tipikusan bűnözői karriert befutott elítéltek köréből, jó részük az emberölést megelőzően nem követett el bűncselekményt, s nem deviáns előélet áll mögötte. Majdnem egyharmaduk Budapesten élt, községből alig több mint egyötödük származik. (...) A rendszerváltás előtt és a '90-es évek legelejéig az akkor életellenes bűncselekményért elítéltek majdnem 40%-a 36 évesnél idősebb korú volt. A kilencvenes években ez az arány 20%-ra apadt, majd 2000-et követően 6,6%-ra csökkent a 36 év fölöttiek aránya az életfogytig tartó szabadságvesztés büntetésüket töltők körében. Ennek a meghökkenítő és lineáris folyamatnak a másik oldala a fiatalabb korú elkövetők arányának rohamos gyarapodása. Azaz az ítélet meghozatalának időpontjában – s nyilván a bűncselekmény elkövetésének pillanatában is – az életellenes bűncselekményt elkövetők egyre nagyobb arányban fiatalok, harminc év alattiak.*”¹⁵

2. A HSR körlet

A HSR körlet a Csillag épület III. emeletén található, teljesen izolált körletrész, ahol külön erre a szolgálati feladatra kiképzett hivatásos személyzet teljesít szolgálatot, akik közül 15 fő körletfelügyelő, 1 nevelő, 1 szociális segédelőadó, valamint részmunkaidőben 1 körletellátó felügyelő is.

A HSR körleten szolgálatot teljesítő személyi állomány meglehetősen nagy pszichés megterhelésnek van kitéve, mely abból is adódik, hogy az elítéltekkel való bánásmód, a kezelésük egy külön speciális felkészülést igényel. A személyi állomány egészségének és pszichés állapotának megőrzése érdekében az új intézkedés alapján már megkezdtek a körletfelügyelők ún. rotációját, mely alatt azt kell érteni, hogy három hónapra 2 körletfelügyelő kihelyezésre került a körletről már körletrészre „pihentetés” végett. Ezt követően visszakerülnek a HSR körletre, és helyettük másik két körletfelügyelő kerül kihelyezésre. Ezzel kapcsolatban már vannak pozitív tapasztalataink, a körletfelügyelők valóban pihentebben kerülnek vissza a körletre 3 hónap elteltével. Ezt továbbra is folytatni szeretnénk az esetlegesen újonnan kialakításra kerülő hosszúidős szabadságvesztésre ítélt elítéltek elhelyezését biztosító körleteken is.

A HSR körleten kialakított nevelési csoport 2005. november 7-e óta működik. Működését jelenleg a 31-100-74/2012. számú intézetparancsnoki intézkedés (a továbbiakban: intézkedés) szabályozza. A kezdeti elképzelés az volt, hogy csak a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés büntetésüket töltő elítéltek kerüljenek ide behelyezésre. A már hatályát veszített 6/1996. (VII. 12) IM rendelet erre vonatkozó módosítása alapján nem csak TÉSZ-re ítélték, hanem a hosszúidejű

¹⁵ Solt Ágnes: *Az életfogytig tartó szabadságvesztés empirikus vizsgálata. Börtönügyi Szemle.* 2009. 2. sz., 77–78. o.

(életfogytig tartó) szabadságvesztésre ítélt elítéltek elhelyezésére is kijelölték a körletet.¹⁶ A normakövető, együttműködő elítéltek részére került a rezsim kialakításra a további motiválás, illetve egy olyan körletre rész létrehozása céljából, ahol az elítéltek hosszú időre be tudnak rendezkedni az ítélet töltésére. Elvárás volt és jelenleg is az: a szabálykövető és együttműködő magatartás. A munkavégzés az egyik fontos szempont az elítéltek aktív elfoglaltsága terén, illetve lehetőség szerint az autodidakta tanulmányok folytatása.

Az intézet akkori vezetése a jogszabályi követelményekben meghatározottak mellett arra törekedett – elsősorban holland büntetés-végrehajtási tapasztalatokat alapul véve –, hogy „*otthon börtönt*” alakítson ki, hozzon létre egy olyan speciális helyet, ahol a hosszú, a „*halálíg tartó ítéletre ítélték*” emberhez méltó körülmények között tölthetik ítéletüket. Már a kezdeteknél különböző neveket adtak a körletnek, általában a fogvatartottak „halálkörlet”, a média „börtön a börtönben” nevekkal illetve az új HSR részleget. A humánus büntetés-végrehajtás szellemében került kialakításra egy tágas, szépen berendezett foglalkoztató, ahol mind a fogvatartottak, mind pedig a személyi állomány tagjai egyéni és közösségi programokat szervezhetnek. A körlet biztosítja az elhelyezés komfortját, valamint hermetikus elzártasága révén a biztonságos őrzést és felügyeletet.

A körleten dolgozó személyi állományi tagok egy belső tanfolyam keretében kerültek felkészítésre, kiképzésre. A BVOP az intézet vezetésével közösen határozta meg a körletre felkerülő névsorát, így részesévé váltak a döntéshozatali munkának. A körlet beindulását kísérő szorongás és félelem lassan csökkent mindkét oldalon. Korábban az elítéltek koporsónak tartották a körletet; szomorúságukat, elkeseredettségüket folyamatos jelenlétünkkel próbáltuk oldani. A körlet életét kezdetekben a szigorú, korlátozó működésmód jellemezte. Az „*otthon börtönben*” élők hamar felismerték, hogy életvitelüket a szabálykövető magatartással kedvezően befolyásolhatják. Kezdetben a körleten belül is szigorú biztonsági szabályok szerint zajlott az élet, a mozgáskorlátozó eszközöket a zárka elhagyásakor mindenkinek kötelezően viselnie kellett. Emiatt az „*otthon börtönben*” csak otthonosan nem érezte magát az egyén, a többi életfogytos elítélthez képest szigorúbb korlátozást kellett elszenvednie. Ennek következtében a fogvatartott izolációja növekedett, viselkedése a konformitás irányába mozdult el, kommunikációs hajlandósága csökkent, érdekevezetlensége növekedett.

A pszichológus az élethelyzet elfogadásához, az alkalmazkodáshoz nyújtott segítséget. Bár a fogvatartottak nem jeleztek lélektani problémát, mégis a felkinált témák mögött segítségkérés, kilátástalanság miatti elkeseredettség húzódott meg. Az első időszakot pszichológiai szempontból a letargia és a bezártság miatti tehetetlenség, reménytelenség érzése dominálta. Az erős korlátozás, szigorú jutalmazási rendszer infantilis, képmutató és individualista viselkedést eredményezett. A pszichológusi meghallgatások egyéni kérelemre vagy nevelői kérésre történtek, a foglalkozások a körlet kamerával felszerelt foglalkoztatójában, vagy a zárkában valósultak meg. Csoportos foglalkozást eleinte a gyógyító–nevelő csoportban dolgozó kolleganő tartott; üvegre festettek, papírból és gyufából különböző tárgyakat készítettek az elítéltek. Sajnos, a közösségi foglalkozások a körleten végrehajtott szökési kísérlet miatt felfüggesztésre kerültek és csak 2008-ban indultak el ismét.

Az eddigi tapasztalatok azt mondták velünk, hogy a körletre helyezéskor pontosan ismerni kell a fogvatartottat, tudni kell, hogy mit szeretnének elérni azzal, ha a körletre helyezzük. A fiatal

¹⁶ Megjegyzendő, hogy a jogalkotó a büntetés-végrehajtási szervezet többszöri, kifejezett kérésére szabályozta megnyugtatóan a hosszú idő elítéltek elhelyezésével kapcsolatos szabályokat, amikor a 61/2007. (XII. 23.) IRM rendelet 4. §-a iktatta be, a szabadságvesztés és az előzetes letartóztatás végrehajtásának szabályairól szóló 6/1996. (VII. 12) IM rendelet 47/A. §-át. Mint látjuk, a körlet ekkor már több mint két éve működött, jelenleg a kérdést megnyugtatóan rendezte a 2015. január 1. napjától hatályos szabályozó, a *büntetések, az intézkedések, egyes kényszerintézkedések és a szabálysértési elzárás végrehajtásáról* szóló 2013. évi CCXL. törvény 105. §-a.

korosztály számára ez a körlet a kedvező adottsága ellenére is a leépülést, a regresszív folyamat beindulását eredményezi. Az egyénből kiég az értelmes élet utáni vágy, ösztöntevékenységei fel-erősödnek, társas készségei leépülnek. A körlet nem nyújt elegendő energiát a belső fejlődéshez, hiányzik a társak nyújtotta életmodell, az egészséges versengés nyújtotta öröm. Elvész az autonóm személyiség, helyette a másoktól függés gyermeki állapota jön létre. A körlet jelenlegi lakói zömében fiatal elítéltek, fizikailag erősek, hosszútávon vagy elfogadják ezt a fajta regresszív működést, vagy kerülő utakat keresnek érdekeik érvényesítéséhez. Rehabilitációjuk, a börtön nyitottabb világába való visszavezetésük rengeteg időt, szaktudást fog igényelni a jövőben.

2008 májusától bevezetésre került a heti rendszeres pszichológusi vizit. Kezdetben elutasították a heti találkozásokat, később azonban, ha nem ment a pszichológus, a fogvatartottak hiányolták. Ezeken a foglalkozásokon bizonyos mértékig megnyílhattak, fő problémájuk továbbra is a mozgáskorlátozó eszközök és a büntetés letöltésének értelmetlensége. Ez ellen többek között úgy próbálnak meg küzdeni, hogy intenzíven sportolnak, kiscsoportban főznek, fociznak, zenét hallgatnak. Az intézet vezetése fontosnak tartja a fogvatartottak közösségi tevékenységét. Havonta egy alkalommal beszélgetős nagycsoport működött, melyen eleinte majdnem minden elítélt részt vett, majd fokozatosan maradtak el. Úgy tűnt, hogy a többség paranoid reakciót mutatott, attól félt, ha elmondja gondolatait, problémáit, akkor hátrány éri. A jövőben ezeket a foglalkozásokat ismételtelen szeretnénk rendszeressé tenni. Az elítéltek elsősorban a kétszemélyes foglalkozásokat kedvelik. A nagycsoportos foglalkozások fontosak lennének, mivel ezeken gyakorolhatnák kommunikációs képességeiket, ön- és emberismeretüket fejleszthetnék. A körlet életében pozitív változások indultak be, a társas együttlétek, közösségi programok a jó közérzetet, a biztonságos életben való hitet erősítették. A fogvatartottak magatartása szabálykövető, a retteget körletből korlátozásai ellenére „kedvelt hely” lett.

Az elítélt HSR körletre történő behelyezéséről az új törvényi szabályozásig az intézetparancsnok döntött, ez a hatáskör a 2013. évi CCXL. törvény¹⁷ erejénél fogva átkerül a BFB hatás-körébe. Érdemes megemlíteni a szóban forgó § HSR-re vonatkozó részletes szabályait:

„105. § (1) Hosszúidős speciális részlegre (a továbbiakban: HSR) helyezhető az életfogytig tartó-, vagy legalább tizenöt évi szabadságvesztés büntetését töltő elítélt, akinek magatartása, a szabadságvesztés végrehajtása során tanúsított együttműködési készsége, az intézet rendjéhez és biztonságához való viszonya, illetve egyéni biztonsági kockázatelemzése alapján különleges kezelése és elhelyezése indokolt abból a célból, hogy a közösségbe helyezésre felkészítést, illetve a közösségbe visszahelyezést nyerjen.

(2) A HSR alkalmazására és megszüntetésére a BFB döntése alapján kerülhet sor, melyet háromhavonta felül kell vizsgálni, illetve haladéktalanul meg kell szüntetni, ha feltételei már nem állnak fenn. A HSR alkalmazásáról való döntés, illetve az elhelyezés felülvizsgálata során az elítéltet meg kell hallgatni, a döntésről az elítéltet írásban tájékoztatni kell.

(3) A szabadságvesztés végrehajtási fokozatára vonatkozó általános szabályok a HSR alkalmazása esetén annak végrehajtási rendjéhez igazodnak.

(4) A HSR alkalmazása esetén az elítélt

a) állandó őrzés és felügyelet alatt áll,

b) a bv. intézet területén engedéllyel és felügyelettel mozoghat, zárkáját zárva kell tartani,

c) zárkájában indokolt esetben belső biztonsági rács alkalmazható,

d) munkát a hosszúidős speciális részlegen belül, illetve a parancsnok által kijelölt helyen végezhet,

¹⁷ 105. § (2) bekezdés.

e) önképzést folytathat, az intézet csoportos művelődési, sportolási és szabadidő eltöltésének lehetőségeit csak a hosszúidős speciális részlegen belül, illetve a parancsnok külön engedélyével veheti igénybe,

f) lelkeszi gondozásban egyénileg, közösségi lelki gondozásban a parancsnok engedélye szerint részesülhet,

g) magánál tartható tárgyainak köre és mennyisége korlátozható,

h) számára a 175–177. §-ban biztosított kapcsolattartás gyakorisága növelhető.

(5) A (4) bekezdésben meghatározott rendelkezések, illetve a szükséges biztonsági intézkedések együttesen vagy külön-külön alkalmazhatók, amelyről a bv. intézet parancsnoka írásban dönt, e jogkörét átruházhatja. Az esetleges rendelkezésekről, illetve azok felülvizsgálatáról a HSR alkalmazásáról vagy a felülvizsgálatáról szóló döntést követően haladéktalanul kell intézkedni.

A HSR körleten aktuálisan 12 fő elítélt van elhelyezve, a körlet maximum 13 fő elítélt elhelyezésére alkalmas. A körlet megnyitáskor 6 fő tényleges életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélt elítélt volt intézetünkben, akik elhelyezése még megoldható volt a HSR körleten. Azonban a 2007-es évtől egyre több tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés büntetést szabtak ki a bíróságok, melyek bevezetésével ugrásszerűen megnövekedett a TÉSZ-re ítélt fogvatartottak száma. A TÉSZ-re ítéltet az akkor hatályos rendelkezések alapján csak Szegeden lehet fogvatartva, így szükségessé vált néhány TÉSZ-es elítélt kihelyezése a körletről, a magatartásukat és a biztonsági kockázati tényezőket figyelembe véve, ezért 2007 óta folyamatosan kerültek áthelyezésre TÉSZ-es elítéltek. Közülük néhányan normál körletre kerültek nagyzárkára, mások viszont a HSR-ről a normál körletre átmenetet képező BSR körleten nyertek elhelyezést.¹⁸

Az átszállítások lehetővé tették, hogy a múlt év folyamán az intézetbe újonnan befogadott TÉSZ-re ítélt minden esetben a HSR körleten kezdjék meg ítéletük töltését. Az aktuális szabad férőhelyek száma a HSR körleten a következő:

1. táblázat: Férőhelyek száma a HSR körleten

Zárkaszm.:	Elhelyezhető létszám	Típusa	Elhelyezett ft. száma
324.	1 fő	nemdohányzó	1 fő
326.	2 fő	nemdohányzó	2 fő
328.	1 fő	nemdohányzó	1 fő
330.	2 fő	dohányzó	1 fő
332.	2 fő	dohányzó	2 fő
334.	2 fő	nemdohányzó	2 fő
336.	1 fő	dohányzó	1 fő
338.	2 fő	dohányzó	2 fő
Összesen:	13 fő	Összesen:	12 fő

18 A BVOP engedélyével 2012. év szeptemberében nyílt először lehetőség arra, hogy egy fő TÉSZ-re ítélt fogvatartottat másik bv. intézetbe átszállításra kerüljön. Ezt követően 2013 februárjában további 3 fő elítélt, ugyanezen év május, június és július havában 1-1 fő, míg november hónapban szintén 1 fő TÉSZ-re ítélt fogvatartottat szállítottak át a Váci, illetve a Sátorlajújhelyi Fegyház és Börtönbe, ahol a szegedi HSR körlethez hasonló körlet kezdte meg működését. Ez nagy segítség volt az intézetünk számára, különösen a HSR körletnek, ahová a múlt év folyamán továbbra is folyamatosan kerültek behelyezésre az új TÉSZ-es elítéltek.

A fenti táblázatból is kitűnik, hogy a körlet csaknem teljesen telített, és a BSR körleten még további 3 fő TÉS-Z-es elítélt van elhelyezve. Véleményünk szerint rövid időn belül halasztást nem tűrő felújítási munkákra kell sort keríteni, melyet a statikus biztonsági elemek felújításával és kicserélésével ajánlott kezdeni. A Csillag körlet zárkaajtói – kivéve a HSR-t – több mint 130 éves konstrukciók, az ablakrácsok és egyéb vasszerkezetek is elöregedtek.¹⁹

A fogvatartottak foglalkoztatása és foglalkozások a HSR körleten

A HSR körleten elhelyezett fogvatartottaknak lehetőségük van a napi foglalkozásra, melyre egy külön erre a célra létrehozott és berendezett foglalkoztató helyiségben kerülhet sor. Az elítéltek itt főzhetnek az intézeti boltból saját maguk által vásárolt, illetve a hozzátartozótól csomagban beküldött élelmiszerekből. A helyiségben pingpongozhatnak, társasjátékozhatnak, beszélgethetnek. Egy házimozsi-rendszer segítségével zenét hallgathatnak, filmet nézhetnek előre egyeztetett és engedélyezett időpontban és létszámban. A foglalkoztató helyiségben kondizhatnak is az ott elhelyezett egykarú súlyzókkal és húzódzkodóval. A szabadidős tevékenység lehetőséget biztosít, hogy az elítéltek megismerjék egymást, kommunikáljanak, a közösségi munkában részt vegyenek. Heti egy alkalommal sportolásra van lehetőségük az intézet sétaudvarán, ahol focizni szoktak.

A HSR körleten elhelyezettek zárkában munkát végezhetnek egy szerződéses megállapodás alapján, a HSR Gyufa munka keretében. A munkáltatásuk során pl.: dobozokat hajtogatnak, ragtapaszokat csomagolnak. A munkát igénylik is, jelenleg a körleten elhelyezett 12 fő elítéltből 11 fő dolgozik.

A körleten az állat-, és növényterápia ismert eredményeit több éve alkalmazzuk az elítéltek kezelése során. Az elítéltek önkéntes alapon kisállatot kaptak a zárkájukba (konkrétan tengeri malacokat), amelyeket nagy odaadással gondoznak, nevelnek, etetnek. Ez pozitív emocionális és pszichés hatással van az elítéltekre, egyeseknek szemmel láthatóan megváltozott a kommunikációjuk, a hangulatuk. Egy tanulmány megállapította, hogy a virágok jelenlétének az ember mikro-környezetében közvetlen hatása van. A virágokkal való foglalatzkodás enyhíti a depresszió tüneteit, valamint a virág és az ember között kialakuló szoros kötelék a szorongásos tünetekre is jó hatással van. A kutatók bebizonyították, hogy a virágok jelenléte az ember környezetében a fentiekén kívül segít abban is, hogy szoros érzelmi kapcsolat alakulhasson ki az egyén és hozzátartozói, barátai között. Ebben a tanulmányban a kutatók úgy fogalmazznak, hogy eddig azt állítottuk, hogy „(...) A józanész azt mondatta velünk, hogy a virágok boldoggá tesznek bennünket (...) most a tudomány mondja azt, hogy ez igaz, a virágok jelenléte az érzelmi jólétre is kiható hatással van.”²⁰

A körlet folyosójára számtalan cserepes növény van elhelyezve, melyeket az egyik elítélt szorgalmasan gondoz, locsol és szaporít. Heti három alkalommal kap erre lehetőséget, melyet szívesen csinál, mondhatni „gyermekének” tekinti a növényeket. Ezt a fajta tevékenységet a jövőben is szeretnénk folytatni úgy ezen a körleten, mint az újonnan kialakítandó körleteken, lehetőség szerint a kisállattartási programot egyéb más kisállatokkal bővítve, mint pl.: törpenyúl, papagáj, vadászgörény.

19 A zárkaajtók kialakítása, valamint az alkalmazott vasalat, a III. Börtönügyi Kongresszuson Rómában, 1885-ben díjnyertes konstrukciónak bizonyultak, melyet több európai és tengeren túli büntetés-végrehajtási intézetben rendszeresítettek.

20 *An Environmental Approach to Positive Emotion: Flowers.* = *Evolutionary Psychology*, 2005. 3. sz. 104–132. o. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.2528&rep=rep1&type=pdf> (Letöltve: 2014. január 22.)

1. fotó: TÉSZ-re ítélt elítélt által gondozott virágok a HSR körleten.



3. Összegzés, javaslatok

A Szegedi Fegyház és Börtön 120 éves fennállása alkalmából az intézet adott otthont annak a szakmai konferenciának, melynek keretében a szakemberek a hosszútartamú szabadságvesztés témakörében értekeztek.²¹ Ezen a szakmai szimpóziumon az előadók elemezték a TÉSZ ítéletekből fakadó új kihívásokat is, melyekkel a magyar büntetés-végrehajtás a története során először a Szegedi Fegyház és Börtön nézett szembe. Az előadók (Boros József, Mezey Barna, Csóti András, Nagy Ferenc) egyetértettek abban, hogy a TÉSZ-re ítélték esetében a kezelő személyzetnek az elítéltek kezelése során vélhetően három eshetőségre kell felkészülniük, mert a TÉSZ-re ítélték rendkívüli események okozói lesznek azért:

- 1) mert egymás ellen fordulnak, egymás sérelmére követnek el cselekményeket,
- 2) mert a személyi állomány ellen fordulnak és a kezelő személyzetben tesznek kárt,
- 3) valamint azért, mert maguk ellen fordulnak, öngyilkosságot vagy annak kísérletét követik el.

Ma, a 2015. év elején elmondhatjuk, hogy a szakemberek prognózisa egy ponton beigazolódni látszik: a TÉSZ-re ítélték közül a HSR körleten önkezüleg mindeddig hárman vetettek véget életüknek, egy fő pedig a HSR körletről kihelyezését követően a fegyház körleten követett el öngyilkosságot. A TÉSZ-re ítélték között elkezdett hosszú időre tervezett longitudinális kutatást és annak részeredményeit az intézet szakmai vezetése nagyon fontos kezdeményezésnek tartja. Kiemelkedően fontosnak értékeljük a büntetés-végrehajtás személyi állománya tekintetében jelenleg folyó empirikus kutatást is, mely a TÁMOP 5.6.3. kiemelt projekt keretében valósul meg. Meggyőződésünk, hogy a folyamatban lévő kutatások nélkülözhetetlen eredményekkel szolgálnak az elkövetkezendőkben. Úgy gondoljuk, hogy a büntetés-végrehajtás egészét a jövőben a tudomány kézenfekvő eredményeinek figyelembevételével kell megszervezni és irányítani, mert az elmúlt időszakban a szervezet szűkében volt ezen adatoknak.

A HSR körleten szerzett tapasztalatok alapján az intézetben team-rendszer létrehozására teszünk javaslatot, mely folyamatosan figyelemmel kíséri a speciális csoportokban elhelyezett elítéltek itéletöltését, és szükség esetén javaslatot tesz további kezelési, továbbá a bánásmód-

²¹ Bozó Bea – Mocsa Zoltán (Szerk.): *Csillagbörtön 1885-2005. Előadások a hosszútartamú szabadságvesztés témakörében*. Szegedi Fegyház és Börtön, Szeged, 2005.

dal kapcsolatos beavatkozások megtételére, illetve az ítéletek töltésével kapcsolatban felmerülő büntetés-végrehajtási szakmai kérdések megvitatására. A team tagjai a '90-es évek közepén bevezetett team-rendszerhez hasonlóan működnének együtt. Az emeleten szolgálatot teljesítő vezető nevelő irányítaná a teamet, mely a tervezet szerint a következőképpen alakulna:

- „utcánként” a nappali szolgálati feladatok ellátására 2 fő körletfelügyelő,
- „utcánként” az éjszakai szolgálati feladatok ellátására 1 fő körletfelügyelő
- „utcánként” 1 nevelő,
- „utcánként” 1 szociális segédelőadó,
- emeletenként egy körletellátó segédelőadó,
- emeletenként egy pszichológus.

Javaslatot teszünk arra, hogy az intézet építészeti adottságait is figyelembe véve csökkentsük az elhelyezett elítéltek számát a fegyház körleten. Erre a Csillag III. emeleti 1-es és 3-as „utcaja” lenne a legalkalmasabb. Természetesen mindenekelőtt a korszerű biztonsági feltételek megteremtése lenne a cél, a körleten lévő zárkák nyílászáróinak (ajtók, ablakok) kicserélése, illetve a jelenlegi zárkaágyak számának csökkentése. Jelenleg a III. emeleten a következő a zárkák elosztása és maximális létszáma:

2. táblázat: A Csillag III. emelet 1-es „utca” férőhelyeinek száma:

Zárkaszáma:	Elhelyezhető létszám	Típusa	Elhelyezett ft. száma
302.	8 fő	dohányzó	8 fő
303.	8 fő	nemdohányzó	8 fő
304.	8 fő	nemdohányzó	7 fő
305.	8 fő	nemdohányzó	6 fő
314.	10 fő	dohányzó	10 fő
315.	10 fő	dohányzó	8 fő
316.	10 fő	dohányzó	10 fő
317.	10 fő	dohányzó	8 fő
318.	5 fő	nemdohányzó	4 fő
Összesen:	77 fő	Összesen:	69 fő

3. táblázat: A Csillag III. emelet 3-as „utca” férőhelyeinek száma:

Zárkaszáma:	Elhelyezhető létszám	Típusa	Elhelyezett ft. száma
352.	5 fő	nemdohányzó	4 fő
353.	10 fő	nemdohányzó	9 fő
354.	10 fő	nemdohányzó	10 fő
355.	10 fő	dohányzó	9 fő
356.	10 fő	dohányzó	8 fő
357.	8 fő	nemdohányzó	7 fő
358.	8 fő	nemdohányzó	8 fő
359.	8 fő	dohányzó	8 fő
360.	8 fő	dohányzó	8 fő
Összesen:	77 fő	Összesen:	71 fő

A hosszúidőre ítélt elítéltek elhelyezésére szolgáló újonnan kialakítandó körleteken a zárkákban egyenként 4, illetve 2 db földszintes ágy kerülne elhelyezésre, figyelembe véve azt, hogy az ide kerülő fogvatartottaknak itt kell leélniük az életük nagy részét, vagy a teljes életüket. Ennek egyik pszichológiai szempontja a komfortosabb környezet, az áttekinthetőség és a nagyobb mozgásteret biztosító zárka. A javaslat szerint a következőképpen alakulna a fentebb említett két körletrész zárkáinak létszáma:

4. táblázat: Tervezett létszám a Csillag III. emelet 1-es „utca” zárkáiban:

Zárkaszám:	Elhelyezhető létszám	Típusa	Tervezett elhelyezett ft. száma
302.	foglalkoztató helyiség		–
303.	4 fő		4 fő
304.	4 fő		4 fő
305.	4 fő		4 fő
314.	4 fő		4 fő
315.	4 fő		4 fő
316.	4 fő		4 fő
317.	4 fő		4 fő
318.	2 fő		2 fő
Összesen:	30 fő	Összesen:	30 fő

5. táblázat: Tervezett létszám a Csillag III. emelet 3-as „utca” zárkáiban:

Zárkaszám:	Elhelyezhető létszám	Típusa	Elhelyezett ft. száma
352.	2 fő		2 fő
353.	4 fő		4 fő
354.	4 fő		4 fő
355.	4 fő		4 fő
356.	4 fő		4 fő
357.	4 fő		4 fő
358.	4 fő		4 fő
359.	4 fő		4 fő
360.	foglalkoztató helyiség		–
Összesen:	30 fő	Összesen:	30 fő

Megjegyzendő, hogy „utcánként” szükséges lenne átalakítani egy-egy zárkát foglalkoztató helyiséggé, ahol az „utcában” elhelyezett fogvatartottak különböző szabadidős tevékenységeket folytathatnak. A fenti javaslat alapján, a Csillag körlet III. emeletén összesen 60 fő hosszúidőre ítélt elítélt elhelyezésére lenne lehetőség. Ha ehhez hozzáadjuk a HSR körleten elhelyezhető 13 fő elítéltet, akkor összesen 73 fő TЭСZ-es, vagy életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélt fogvatartott elhelyezésére lenne mód. Mivel a Csillag körlet III. emeletén így is közel 100 fő

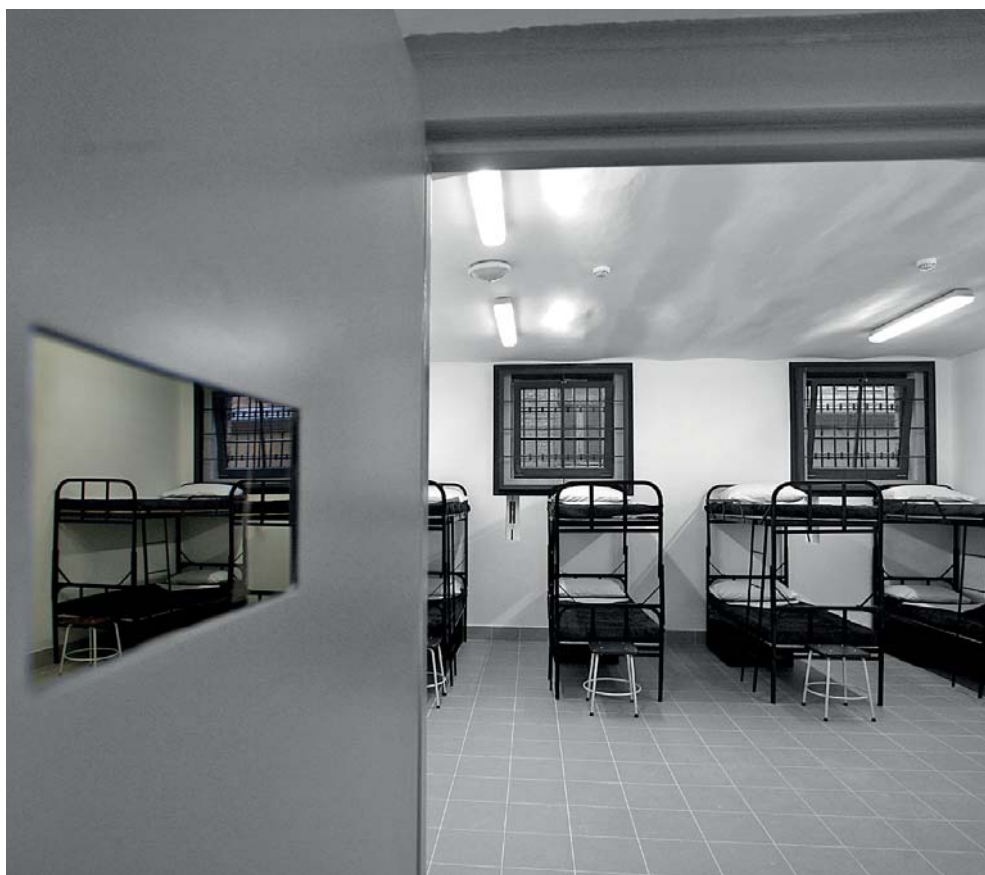
elítelt tölténé büntetését, ezért tettünk javaslatot a nagyobb számú és teamként működő személyi állomány szervezésére.

A fogvatartottak elhelyezésére szolgáló „utcák” a „Csillag III/A” és a „Csillag III/B” elnevezést kaphatnák. Az „A utcában” lennének elhelyezve azok a fogvatartottak, akik együttműködőek, problémamentesek és következetesen szabálykövetőek. A „B utcában” ennek ellentéteit helyeznénk el, a kevésbé együttműködő fogvatartottakat, akik problémásabbak, kezelésük több szempont figyelembevétele mellett sokkal több odafigyelést igényel. Mindezen körletrészek mellett természetesen a TÉSZ-re ítélték fő elhelyezése a már meglévő és működő HSR körlet maradna, mint felkészítő körletrész. A fentiek alapján megvalósítható lenne a HSR körlet, mint a TÉSZ-re és életfogytig tartó szabadságvesztés-büntetésre ítélték felkészítő körlete. Felkészítésük után mérlegelve személyiségüket, magatartásukat, pszichés állapotukat, nyernének elhelyezést a „Csillag körlet III/A”, vagy „III/B. utcájában”.

Felhasznált irodalom:

- Antal Szilvia – Nagy László Tibor – Solt Ágnes:** *Az életfogytig tartó szabadságvesztés empirikus vizsgálata.* Kriminológiai Tanulmányok. Budapest, Országos Kriminológiai Intézet, 2009. 54-94. o.
- Bán Tamás:** *A tényleges életfogytiglani büntetés és a nemzetközi emberi jogi egyezmények.* Fundamentum, 1998. 4. 119-127. o.
- Boros János:** *A hosszú tartamú szabadságvesztés hatása a fogvatartottak személyiségére.* Csillagbörtön 1885-2005. Előadások a hosszútartamú szabadságvesztés témakörében. (Szerk. Bozó Bea, Mocsai Zoltán.) Szeged, Szegedi Fegyház és Börtön, 2005. 31-40. o.
- Boros János:** *A hosszú tartamú szabadságvesztés hatása a fogvatartottak személyiségére.* Börtönügyi Szemle, 2005. 2. sz., 19-24. o.
- Csóti András:** *A magyar börtönügy új kihívása: a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés.* Börtönügyi Szemle, 2005. 2. sz., 25-28. o.
- Csóti András:** *A magyar börtönügy új kihívása: a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés.* Csillagbörtön 1885-2005. Előadások a hosszútartamú szabadságvesztés témakörében. (Szerk. Bozó Bea, Mocsai Zoltán.) Szeged, Szegedi Fegyház és Börtön, 2005. 40-48. o.
- Csóti András:** *Kérdőívvvel.* Börtönügyi Szemle, 1993. 3. sz., 24-27. o.
- Fahidi Gergely** (interjúja Orosz Balázs ügyvéddel): *Lassan hozzáfoghatunk a tényleges életfogytiglani büntetést ellenzők ligájának megalapításához.* Fundamentum, 1998. 4. sz. 33-38. o.
- Garami Lajos:** *Élő halottak? A tényleges életfogytiglani szabadságvesztés végrehajtásának fő problémái.* Börtönügyi Szemle, 1999. 2. sz., 56-63. o.
- Hagymási Kornélia:** *Mindörökké bezárva - avagy mennyiben van ma létjogosultsága Magyarországon a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztésnek.* Kézirat. Legfőbb Ügyészség, Budapest, 2009.
- Hagymási Kornélia:** *Végtelen idő a rácsok mögött – avagy mennyiben van ma létjogosultsága Magyarországon a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztésnek.* Börtönügyi Szemle, 2009. 2. sz., 61-76. o.
- Huszár László:** *Alkalmazkodás. Hosszúidős elítéltek börtön-adaptációja.* Börtönügyi Szemle, 1995. 2. sz., 21-34. o.
- Juhász Zoltán:** *Jog a reményhez. A tényleges életfogytig tartó szabadságvesztés-büntetésről.* Fundamentum, 2005. 2. sz., 88-91. o.

- László Zsuzsanna:** *Örökké tartó rabság. Az életfogytig tartó szabadságvesztés-büntetés hazai szabályozásának egyes momentumai.* Börtönügyi Szemle, 2008. 3. sz., 54-63. o.
- Matovics Csaba:** *A Szegedi Fegyház és Börtön hosszúidős speciális rezsimű (HSR) körletének működési tapasztalatai.* Börtönügyi Szemle, 2009. 2. sz., 99-108. o.
- Nagy Ferenc:** *A hosszú tartamú szabadságvesztés büntetőjogi kérdéseiről.* Börtönügyi Szemle. 2005. 2. sz., 7-18. o.
- Nagy Ferenc:** *A hosszú tartamú szabadságvesztés büntetőjogi kérdéseiről.* Csillagbörtön 1885-2005. Előadások a hosszútartamú szabadságvesztés témakörében. (Szerk. Bozó Bea, Mocsai Zoltán.) Szeged, Szegedi Fegyház és Börtön, 2005. 15-31. o.
- Nagy Ferenc:** *Felmérés Szegeden. Életfogytiglanosok – Tagolt idő – Differenciálás.* Börtönügyi Szemle. 1993. 3. sz., 20-23. o.
- Sereg András:** *Elhúzódozó kivégzés.* De Jure, 2007. 32-35. o.
- Solt Ágnes:** *Az életfogytig tartó szabadságvesztés empirikus vizsgálata.* Börtönügyi Szemle. 2009. 2. sz., 77-98.
- Vig Dávid:** *Isoláció a társadalomvédelem bűvöletében: határozatlan ideig tartó szabadságmegvonás Európában.* Kriminológiai Tanulmányok. Budapest, Országos Kriminológiai Intézet, 2009. 38-51. o.





A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összegzése

DR. WINDT SZANDRA

1. Bevezetés

*„Ha civilek kérdezik, hogy hol dolgozom, és azt mondom,
hogy a büntetés-végrehajtásánál,
azonnal le tudom olvasni az arcukról a véleményüket:
tízből kilencen megrettennek, aztán tetőtől-talpig
végigmérnek és rögtön kialakítanak magukban
egy nem túl jó képet rólam”¹*

A fenti idézet egy 2010-es Origón megjelent cikkből származik, amelyben büntetés-végrehajtásban (továbbiakban: bv.) dolgozók mesélnek a munkájukról, a társadalmi megítélésükről, amely szerintük, mint olvasható, elég rossznak mondható, és ez eléggé rányomja a bélyeget a mindennapjaikra.

„A fogvatartottak többszakaszos, társadalmi és munkaerő-piaci reintegrációja és az intenzív utógondozás modellje” című TÁMOP-5.6.3 projekt részeként két kutatás lebonyolítására adódott finanszírozási lehetőség. Ennek keretében a „Büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata” című blokkban éppen az volt a fő cél, hogy megvizsgáljuk az okokat, a már ismert összefüggéseket tudományosan is alátámasszuk.

Ebben a kutatásban a személyi állományra fókuszáltunk: a már sokszor, sok esetben a szakirodalomban megfogalmazott problémák, konfliktusok feltárására kaptunk lehetőséget, hogy több, különböző módszerrel és mintán vizsgáljuk (és bizonyítsuk?) ezek meglétét vagy hiányát. Mind kvantitatív, mind kvalitatív szociológiai módszert alkalmaztunk, amelyek segítségével részben hasonló eredmények láttak napvilágot.

Valóban igaz-e az, hogy a bv.-seket senki nem becsüli meg? Hogy a nevelők és a felügyelők között állandó konfliktus van? Az alábbiakban többek között ezekre a kérdésekre próbálunk választ találni.

2. Kutatások ebben a Projektben

A kutatás abból az alapfelvetésből indul ki, hogy a büntetés-végrehajtás munkájának, a reintegrációs tevékenység sikerének kulcsa a *személyi állományban* rejlik. Éppen ezért a kutatás célja a büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának (elsősorban fogvatartottakkal közvetlenül érintkező állománytagok) általános attitűd-, egyes szakmai csoportok együttműköd-

1 Vincze Barbara: „A csibészség természetrajzát is meg kell tanulni” - börtönörök meséltek a munkájukról, <http://www.origo.hu/itthon/20100330-bortonorok-bvintezetek-kozma-utcai-borton-szombathelyi-bvintezet.html> (letöltve: 2014. november 27.)

désének, az egymás közötti kommunikáció hatékonyságának, valamint a fogvatartottakkal kapcsolatos percepciójának vizsgálata. A kutatás keretén belül négy fő feladatot kellett, egymásra épülve megvalósítani.

- 1) Elméleti háttér kidolgozása
- 2) Fókuszcsoporthoz interjúk
- 3) Országos reprezentatív vizsgálat
- 4) Modellkörlet kialakítása.

Az elméleti háttér elemzése külön tanulmányban olvasható. A modellkörlet kialakítását 2015. február-márciusára ütemeztük, azt megelőzően egyrészt a kiválasztott bv. intézet kijelölt körleteinek munkatársaival készültek mélyinterjúk (ezek elemzésére vállalkozott ez a tanulmány), másrészt ezekre építve és a modellkörlet szemlélet megvalósításának érdekében pszichológusok vezetésével képzett csapatok segítségével a kísérleti körlet kialakítására kerül sor.

2.1 Fókuszcsoporthoz beszélgetésekről

2013. április- májusban összesen 4 fókuszcsoporthoz beszélgetésre került sor, amelyeken összesen 31 bv.-s kolléga fogalmazhatta meg véleményét. Az egyes csoportmegbeszélésekre egy időpontban eltérő szakterületekről, de a szervezeti hierarchiában hasonló szintű beosztásokban dolgozó bv.-s kollégák kerültek be. Így a különböző felvetéseket azonos szinten, de eltérő perspektívából lehetett vizsgálni. A fókuszcsoporthoz beszélgetések során az intézetparancsnokokat is sikerült megszólítani, számukra külön csoportot szerveztünk.

A fókuszcsoporthoz beszélgetésekről dr. Fliegauf Gergely írt beszámolót, mi itt csak néhány érdekességet emelünk ki, amelyek kapcsolódnak a mélyinterjúk során elhangzottakhoz is.

A fókuszcsoporthoz kutatás célja az volt, hogy gondolati elemeket gyűjtsünk össze egy kérdőíves kutatáshoz, amelyre 2014-ben sor is került.

A fókuszcsoporthoz kutatás két fő célja:

- a személyi állomány problémáinak feltárása
- a személyi állomány konfliktusainak megismerése volt.

Az alábbi pontokban azokat a jelenségeket foglaljuk össze, amelyek az első pillantásra talán nem egyértelműek a büntetés-végrehajtással kapcsolatban.

- A fókuszcsoporthoz beszélgetések egyik tanulsága az volt, hogy a problémák és a megoldási javaslatok gyakran keveredtek egymással. Ha a vizsgálati személyeket megkértük, hogy az általuk felvetett problémákra találjanak megoldást, nemcsak megoldásokat találtak, hanem szinte a szabad asszociáció módszerével újabb problémákat soroltak fel.
- Egyes beosztásokhoz bizonyos problémák társultak, azaz az adott beosztású személy nem tudott elvonatkoztatni a saját beosztásától.
- Egyértelműen érzékelhető volt a nevelési és a biztonsági szakterület közötti konfliktus, azonban ez nem jelent semmi újdonságot. Az is érzékelhető volt, hogy inkább a neveléshez/törődéshez közelebb álló munkájú személyek látták meg a rendszerszintű problémákat, míg a biztonsági munkát ellátó személyek inkább csak a szakterületük szemszögéből érzékelték a nehézségeket. Ez utóbbi sem kifejezetten új megállapítás. A börtönökben inkább a *biztonsági szemlélet dominál*, és ez egyben a merevebb is.

- A média jelentősen befolyásolja a tiszthelyettesi állomány vélekedését a saját munkájáról. Ugyanakkor a média által közvetített hírek nem fedik fel az intézeti valóságot. Emellett a média felé az állománynak olyan üzenetet kell sugallnia, ami nem egyeztethető össze a hétköznapi tapasztalataikkal.
- Sokszor kiderült, hogy a legtöbb *problémát nem a pénz hiánya okozza*, hanem a pénz felhasználása és a munka megszervezése.
- Sokan nem is pénzbeli jutalomra, hanem emberi elismerésre vágnak, és fel is ismerik, hogy ez jobban motiválja őket.
- A körleten végzett munkát semmilyen más börtönbeli munkához nem lehet hasonlítani, mégis ennek a munkának a legcsekélyebb az elismertsége. Ez a munka két beosztáshoz fűződik: a körletfelügyelőhöz és a nevelőhöz. Ezek a személyek különösen bántónak érzékelik, hogy a hozzájuk legközelebb álló, analóg beosztások (biztonsági felügyelő és biztonsági tiszt) elismertsége sokkal nagyobb. Mivel a fogvatartottakkal a felügyelő és a nevelő foglalkozik a legtöbbit, ez a keserűség a fogvatartottakon is lecsapódik, és veszélyezteti a reintegrációt is.
- Sokak számára úgy tűnik, hogy a büntetőpolitika változásai mindig a bv.-re nehezednek (pl. az előzetesek „átvállalása”, a szabálysértés és az elzárás bv.-be helyezése), és úgy is tűnik, hogy rendőrség ezekből az érdekellentétekből győztesen kerül ki. Talán fel kellene erősíteni azt az érvrendszert, ami a bv.-t jobban támogatja (lobby-tevékenység).
- El kell azon gondolkodni, hogy milyen üzenete van hazánkban a büntetés-végrehajtásnak, és hogy a bv.-ről kialakult összképen hogyan lehetne jelentősen javítani.
- A szervezetten belül generációs szakadék van. Ez a szakadék a látásmódban és a feladatok megoldásához való hozzáállásban is jelentkezik, valamint a nyugdíjazási rendszer megváltozásával is összefügg.
- A börtönben bizonyos diszfunkciók továbbélnek mindenféle szabályzat ellenében (pl. kábítószer, tiltott tárgyak, vamzeri rendszer, szexuális erőszak, önkárosítás, öngyilkosság, korrupció, szexuális viszony a rabok és a személyzet között stb.). Ezekről a tényekről őszintén kell beszélni, az ellenük való küzdelem maximalizálása, vagy a jelenség mindent eldöntő hatékonysági faktorrá tétele irracionális. E kérdések kutatása inkább a társadalomtudomány feladata, mintsem a biztonsági szemléleté. A tudományos jellegű eszmecsere hozzásegítené mindenkit a börtönjelenségek lényegének átlátásához és megértéséhez. Nem kellene magunkhoz ennyire szigorúnak lennünk.
- A személyi állomány mentálhigiénés állapotára is figyelmet kell fordítani. Sokkal nagyobb erőfeszítéssel, mint jelenleg.
- A személyi állomány önbecsülését elsősorban közös programok szervezésével kell fejleszteni. A frontális rendszerben tartott oktatási programok kifejezetten előnytelenek ilyen szempontból. Ezeket a programokat a munkaidő rovására kellene megszervezni.
- A magas fluktuációnak az alacsony jövedelmi viszonyok mellett számos más oka van.

2.2 A kérdőíves vizsgálatról

A fókuszcsoportos beszélgetések alapján 2013 végén elkészült egy kérdőív, amely segítségével 2014-ben megtörtént a lekérdezés, amelynek során kvantitatív módszerrel sikerült számszerűsíthető adatokhoz jutni.

A büntetés-végrehajtási intézetekben dolgozó, és a fogvatartottakkal közvetlenül érintkező személyi állomány véleményének és általános attitűdjeinek kérdőíves felmérésére olyan

„önjellemző papír-ceruza” mérőeszközt dolgozott ki a felkért kutató cég, amely rövid idő alatt (kb. 30-35 perc) kitölthető.

Az attitűdvizsgálat középpontjában az *általános elégedettség* állt, amelyet széles alapokra helyezve, számos személyes, társas és vállalati tényezővel próbáltak összefüggésbe hozni.

Hat magyarországi büntetés-végrehajtási intézetből összesen 758 személy töltötte ki a kérdőívet. A Budapesti Fegyház és Börtön valamint a Fővárosi Büntetés-végrehajtási Intézet (összevonva 337), a Szegedi Fegyház és Börtön (202), illetve a Pálhalmi Országos Büntetés-végrehajtási Intézet (126) munkatársai válaszoltak a legnagyobb számban a kérdésekre. A Balasagymartonyi Fegyház és Börtönből és Békés Megyei Büntetés-végrehajtási Intézetből a dolgozók arányának megfelelően lényegesen kevesebb (52 és 41) kérdőívet töltöttek ki. Ezek eredményeiből is idézünk néhányat, hogy a mélyinterjúkból szerzett információkat részben árnyaljuk, megerősítjük.

A válaszadók legnagyobb része (40,2%) már több mint 10 éve dolgozik a büntetés-végrehajtásnál, míg az 1 évnél rövidebb ideje dolgozók száma 5,1%. A legtöbb kitöltő a Büntetés-végrehajtási osztályon (47,1%) és a Biztonsági osztályon (44,3%) dolgozik. Az Egészségi osztályon dolgozók aránya 6,8%, míg a Pszichológiai osztályon dolgozóké 1,7% (mindez természetesen az adott osztályok intézeti létszámával áll összefüggésben) volt a 758 válaszadó közül.²

A szakirodalmi adatok alapján kialakított előzetes hipotéziseknek megfelelően hazai mintán is bebizonyosodott, hogy a Bv. Szervezet iránti elkötelezettség elsősorban a munkahellyel való *elégedettség* függvénye. Minél érdekesebbnek és hasznosabbnak tartja valaki a munkáját, minél több „belső”, azaz a fizetéstől és egyéb külső megerősítőktől független motivációt talál a mindennapi feladatellátás során, annál kevésbé gondolkozik azon, hogy más munkahelyet keressen, illetve annál kevesebbet hiányzik majd indokolatlanul a munkahelyéről.

A fókuszcsoportos beszélgetéseken elhangzottakhoz hasonlóan: az anyagi elismertség bár probléma, azt számos más módon kompenzálni lehetne. A kérdőíves vizsgálat során, a közel 800 válaszadó a tíz legégetőbb probléma között az *alacsony bérezést* említette az első helyen, egyértelműnek tűnik, hogy az elégedettséget számos olyan tényező is befolyásolja, amelyet a *munkahelyi környezet javításával, a szervezet átalakításával is orvosolni lehet*.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők egyik csoportja az ún. *személyes szint*. A munkahelyi stressz magas szintje – a kimerültség és feszültség érzése, a kiégés veszélye –, a munkakörben tapasztalható szerepkonfliktus – a kijelölt feladatokkal kapcsolatos bizonytalanság, az elmosódó felelősség – és a fokozott terhelés az elégedettség érzésének csökkenéséhez vezetnek. Bár a szervezeti *makroszintjét* alkotó tényezők önmagukban is hatással vannak az elégedettségre (ilyenek például a nyílt kommunikáció, az előrelépési lehetőségek világossága stb.), úgy tűnik, hogy a makroszint szorosan összefügg a személyes szinttel is. Vagyis:

- minél tisztábbak a karrierépítési lehetőségek,
- minél egyértelműbb a kommunikáció,
- minél átláthatóbb a szervezeti felépítés,
- minél következetesebbek és egyértelműbbek az utasítások,
- minél nagyobb a dolgozók döntésekbe való, *ésszel*t beleszólás lehetősége és
- minél erőteljesebb a vezetőktől és a munkatársaktól érkező társas támogatás mértéke,

2 Rózsa Sándor: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata*, Budapest, Kézirat, 2014. p. 17.

annál

- inkább csökken a munkahelyi szerepkonfliktus,
- csökken a dolgozókra nehezedő stressz mennyisége,
- növekszik az autonómia érzése,
- összességében pedig nő a munkahellyel való elégedettség és a munkahely iránti elkötelezettség mértéke is.

A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának kérdőíves vizsgálata alapján az alábbi fontosabb eredmények láttak napvilágot a statisztikai elemzések elvégzését követően:

- A fókuszcsoportos vizsgálat szerint a Bv. szervezet egyik legfontosabb problémájának tűnő magas pályaelhagyási arányszám, azaz a dolgozók munkahely iránti elkötelezettsége, nagy mértékben a munkahellyel való *elégedettség* függvénye is.
- A munkahellyel való elégedettség csupán részben volna orvosolható a dolgozók bérének és egyéb juttatásainak emelésével: szervezeti átalakításokkal ugyancsak jelentős eredményeket lehetne elérni (pl. az intézeti kommunikáció javításával, a dolgozók számára nagyobb mértékű autonómia biztosításával és átláthatóbb szervezeti felépítéssel).
- Az egyik legjelentősebb, az elégedettséget és a munkavégzés minőségét nagy mértékben befolyásoló problémának az intézetek zsúfoltsága, és az ezt arányosan nem követő személyzeti létszám – vagyis a létszámhiány – tűnik. A különböző munkacsoportok és társosztályok közötti konfliktusok hazánkban – legalábbis a kérdőíves vizsgálat eredményei szerint – elsősorban a feladatok szabályszerű ellátásának képtelenségére vezethetők vissza, és kevésbé az ideológiai szembenállásra (mint amilyen például a szakirodalmi adatok alapján feltételezett treatment-custody szembenállás).
- Ideológiai különbségek természetesen akadnak: hipotéziseinknek megfelelően a tekintélyelvű értékrend a felügyelettel megbízottak körében volt a leggyakoribb, a paternalisztikus-gondoskodó ideológia pedig a treatment-személyzet soraiban a legnépszerűbb. Mindettől függetlenül azonban a dolgozók többsége az egyéni felelősséget hangsúlyozó neoliberális vagy a kevert/vegyes álláspont híve. Bár látszólag ellentmond ennek, hogy sokan azt szeretnék, ha a bv. intézetek szigorúbbak lennének, és a fogvatartottak kevesebb „joggal” rendelkeznének, úgy tűnik, hogy az említett igények összeegyeztethetők a neoliberális attitűdökkel. Amennyiben az egyéni viselkedés függvényében juthatnának a fogvatartottak bizonyos előnyökhöz, úgy a szigorúbb börtönök ideája is megvalósulhat az elképzelések szerint. Mindemellett a fogvatartotti jogok kiszélesítésével szembeni negatív érzések valószínűleg a létszámhiánnyal, a megnövekedett és teljesíthetetlennek tűnő feladatokkal is magyarázhatók.
- A fentiek miatt az intézeti kommunikáció javításának a büntetés-végrehajtási célok egyértelmű(bb) kijelölését, illetve e célok elérésének érdekében a pontosan meghatározott feladat kijelölést is magába kell foglalnia.
- A bv. dolgozók közötti konfliktusok a fentiek értelmében jelenleg kevésbé tűnnek pusztán ideológiai okokkal magyarázhatóknak (a neoliberálisok mind a négy munkaköri csoportban felülreprezentáltak). A problémák gyökerét részben a másik szakterület munkájának leértékelése, illetve az arról való hiányos tudás okozza. A javítást célzó ötletek elsősorban a továbbképzésben és a közös megbeszélésekben, a társosztályok bevonásával tartott időszakos értekezletek bevezetésében látják a lehetséges megoldást.

3. A mélyinterjúkról

A modellkörlet kialakításában a Szegedi Fegyház és Börtön, továbbá a Fővárosi Büntetés-végrehajtási Intézet vesz részt.

Elképzeléseink szerint a modellkörlet szerkezetében, összetételében és működési mechanizmusában alapvetően nem tér el a hagyományos körlet formájától és funkciójától. A modellkörleten az ún. „körlet team” látja majd el a munkát, azaz a különböző szakterületek egy körleten, egy váltásban dolgozó tagjai alkotják. A hipotézis az, hogy a körlet-teamek hatékonyságát, a fókusz-csoportos interjúk során dokumentált problémák meghatározott körét, illetve általánosságban az adott csoport büntetés-végrehajtással összefüggő kríziskezelési képességét javítani lehet. A cél tehát a hatékonyságot pozitívan befolyásoló módszerek kipróbálása, amelyre alapvetően két fő irány mutatkozik:

- 1) A körlet-team tagjainak képzése-készségfejlesztése,
- 2) illetve a szakterületek együtt dolgozó tagjainak formális együttműködését garantáló módszerek, eszközök tesztelése.

A modell körlet kialakítására, a helyi problémák feltárására, és az azokra adható válaszok kidolgozására a munkacsoport mélyinterjú vizsgálat lefolytatását javasolta a kijelölt, várhatóan a teamekben szerepet kapó bv-s kollégák körében.

A mélyinterjúkra 2014 áprilisában, illetve novemberében és decemberében került sor a Szegedi Fegyház és Börtön dolgozóival, összesen 11 készült el.

A központi kérdés az volt, hogy helyben, az adott körleten mérjük fel, hogy milyen a munkaköri légkör, a kollegiális viszony, kell-e egyáltalán beavatkozni, változtatni valamin, melyek a törésvonalak, amelyekre a képzés során, illetve a kísérleti team kialakításakor figyelni érdemes.

3.1 Az interjúalanyokról

Az anonimitás megőrzése érdekében e sorok írója csak a leírt hanganyagot kapta meg elemzésre, az interjúalanyok személye ismeretlen.

A munkakörök szerint a 11 interjúalanyból 3 szociális segédelőadó, 7 nevelő, 1 fő körletfelügyelői beosztásban dolgozik (1 fő hivatalosan szociális segédelőadó, de nevelői munkakört lát el).

A nevelői és a szociális segédelőadói feladatok csak részben térnek el egymástól, a diploma megléte a nevelői munkakör betöltésének feltétele. A szociális segédelőadók a nevelők keze alá dolgozva, több nevelőnek is segítik a munkájukat, emiatt több fogvatartott ügyeivel is kell foglalkozniuk.

Az interjúalanyok közül egy fő 4 éve, a többiek minimum 8 vagy annál több éve dolgoznak a büntetés-végrehajtásban, közülük csak ketten dolgoztak korábban más bv. intézetben, így van rálátásuk arra, hogy más intézetekben hogyan zajlott a napi munka. A probandusok közül sokan több körleten is dolgoztak, jellemző, hogy gyakran kerültek más helyre.

A kiábrándultság, a fásultság, a megbecsültség hiánya szintén minden interjúban megjelent, amelyek kihatnak a kollegákkal és a fogvatartottakkal való kapcsolatra is.

Az interjúk általános tapasztalatai:

- a mélyinterjúk során a válaszadók inkább elégedettek voltak a munkájukkal, bár említettek megoldásra váró problémákat,
- az *adminisztrációs teher* minden válaszadó szerint óriási, amely a fogvatartottakkal történő személyes munka kárára is megy sokszor.
- a *társadalmi megbecsültség* hiányának érzete, a megítélés negatív voltának említése
- a munkájuk eredményessége a társadalmi, „*kinti*” *környezettől is függ*: hiába dolgozott jól egy nevelő/szociális segédelőadó, ha a szabadult fogvatartottnak semmilyen lehetősége nincsen állást találni, és valóban kilépni a bűnözői életmódból. Erre sem a bv.-nek, sem a bv. munkatársainak nincsen semmilyen hatása, ez tőlük és a munkájuk hatékonyságától teljesen független.
- az *egyenruha* iránti tisztelet szinte minden interjúalanynál felmerült. Ez egy nagyon fontos érték, amelyre mindenképpen lehet és kell építeni, és amely megtartására és erősítésére feltétlenül oda kell figyelni.
- a válaszadók többsége kb. 70 rendkívül sokféle, különböző fogvatartottal foglalkozik
- a válaszadók jelentős részének szavaiból a kiábrándultság érződik, a hiábavalóság érzése
- a bérezés *nem* fogalmazódott meg külön problémaként (sőt volt, aki azt mondta, elégedett a fizetésével)
- a Szegedi Fegyház és Börtön interjúban részt vett munkatársai általánosságban véve büszkéek arra, hogy ebben az intézményben dolgozhatnak, a felmerülő, említett problémák semmilyen *helyi specialitást nem tükröznek* a fókuszcsoporthoz beszélgetéseken, illetve a kérdőíves vizsgálat során felszínre kerültekhez képest, ezért azt gondolom, hogy bármilyen módon alakítjuk ki a modellkörletet, az valószínűleg a helyi specialitásokra szabva, nagyjából a *letöltő házak többségében alkalmazhatóvá* válik.

Összességében elmondható, hogy a kollégákkal való viszonyra kevés rálátásunk van az interjúk alapján, a probandusok a fogvatartottakhoz fűződő, velük kapcsolatos munkára fókuszáltak, a kollégák közötti esetleges konfliktusokra csak részben sikerült válaszokat kapnunk.

3.2 Cél

A válaszadók sok esetben a törvényi meghatározást idézték munkájuk céljaként. A fő célja a nevelőknek és a szociális segédelőadóknak, saját bevallásuk szerint, hogy a fogvatartottak benti életét valamilyen módon segítsék, illetve, hogy szabadulásukat követően jobban el tudjanak igazodni az életben

„meggyőzzük ezeket az embereket, ne bűnelkövetésből éljenek” – kint nincs munka, emiatt bűnözni kezdenek

Volt olyan szociális segédelőadó, aki szerint a munkájuk célja, hogy „*audienciát tartunk nekik*”, amelyek segítenek a fogvatartottaknak abban, hogy megváltozzanak majd szabadulásuk után. A sok papírmunka, adminisztráció mellett sok válaszadóban felmerült, hogy a valódi céljuk teljesülése szorul háttérbe.

„Nekünk az volna a dolgunk, hogy segítsük a fogvatartottat, nem az, hogy papírok tömkelegét gyártsuk.”

„A legfontosabb feladatunk, hogy a lehetőségekhez képest próbáljunk olyan zárkaközösségeket kialakítani, amik legalább működőképesek.”

„Próbálják meg tartalommal megtölteni az ítéletüket.”

„A munkám célja a nevelés.... ennek kb. a 10%-a érvényesül”

„Azt gondolom a munkámnak az a része az igazán érdemi, amikor a fogvatartottal személyesen foglalkozom, de erre az adminisztratív háttérű dolgok miatt nem mindig úgy van lehetőség, vagy akár a rossz munkaszervezés miatt nem mindig úgy sikerül, ezt nem tudnám számszerűsíteni. A napomnak biztos, hogy a felénél több az az idő, ha perc-re, órára lebontjuk, hogy személyesen velünk foglalkozom, nyitva van az ajtó, itt állandóan beesik valaki, az más kérdés, hogy ezek sokszor csak pár perces beszélgetések, amikor elmondja mi gondja, kérdése van, megválaszolom aztán kalap, kabát, de azért igyekszem arra is, hogy legalább egy fél órát egyénileg is beszélgessek velük, persze nem mindenkivel lehet, nem mindenki nyitott erre, de a többségük meglepően jól fogadja, pozitívan, hát a másik 50 % amikor a gépet ütjük.”

Társadalmi megbecsültség

A társadalom részéről azonban a munkájukat senki nem értékeli megfelelően véleményük szerint, amely az interjúk alapján egy kettősségre vezethető vissza: egyrészt ez részben abból következik, hogy a bv. zárt világát senki sem ismeri, ugyanakkor sok esetben ők maguk is azt mondták, hogy arról nem beszélnek szívesen. Érdemes lenne a tréningek, képzések során feltárni, hogy mely okok húzódnak meg a mögött, hogy a bv-s dolgozó nem szívesen beszél a munkájáról.

„A társadalom inkább elítél”

A társadalom „sem mire sem becsüli a bv-t szerintem”.

A munkámmal „meg vagyok elégedve”.

„Van biztos munkám, biztos anyagi forrásom van, arra vagyok büszke.”

A kiábrándultság a válaszadók esetében nemcsak a benti munkakörülményekből fakad, hanem sokszor abból is, hogy hiába végzi jól a munkáját (ezt szinte minden válaszadó így gondolta) a bv-s dolgozó, ha a rácsokon kívüli közeg, a társadalom nem biztosítja a kellő támogatást a szabadulónak (nem kap munkát, nincs hova mennie stb.), akkor sok esetben úgy érzik, hiába, feleslegesen dolgoztak.

„A munkámra, az egyenruhámra büszke vagyok, de a szervezetre néha nem, sőt többször nem.”

3.3 Érzés

A büntetés-végrehajtás nem az a terep, ahol az érzéseknek, az érzékenységeknek teret kell és lehet adni. Empátiára azonban mindenképpen szükség van. A bevezetőben említettem, hogy a válaszadók esetében is sok nő válaszolt, az egyik interjúalany jelezte is, hogy a nők szerepe már egyre jelentősebb a bv.-kben, és a sztereotípiákkal kapcsolatban az volt, hogy az érzékenység is kezd egyre inkább teret kapni a börtön falain belül (a biztonsági kockázatok növekedésével egy időben). Valamiféle emberségre viszont akkor is szükség van, ha a fogvatartottak bűncselekmény követtek el, és büntetésük letöltése miatt tartózkodnak a börtönben.

„Az biztos, hogy börtönt sose lesz könnyű csinálni.”

„Arra nem kötelezhetnek, hogy együtt érezzek vele. Arra igen, hogy maximálisan segítsek neki. Ezért vagyunk itt.”

„Próbálok hiteles lenni”

„Általában a keresztnévükön szólítom őket, hogy érezzék, nem egy tárgyak a rendszerben, hanem mégiscsak emberek, de az udvarias magatartásomon túl nem próbálok érzelmeket belevinni, se negatív, se pozitív irányban, csak nem mindig sikerül.”

„Minden fogvatartotthoz másként kell közelíteni.”

„Ki kell küszöbölni, mert felőrli az embert, hogyha az érzelmei irányítják a munkáját.”

A kollégák közötti feszültség tetten érhető, az egyes munkakörökben a munkatársak között gyakoriak a súrlódások, a légkör nem a legjobb. Ennek oka a túlszűfolttság, illetve a tapasztalt kollégák leszerelése következtében kialakult szaktudás és gyakorlat hiánya, amelyek a felügyelői munka során érzékelhetők leginkább.

„Az utóbbi 4-5 évben igen feszült. Nagy a pörgés, sok feladat van, kevés tapasztalt, megbízható kollégával dolgozunk, sok új felszerelő van, aki igazából kalandnak éli meg a börtönt, vagy nincs jobb, eljön szétnézni, és aztán rövid időn belül leszerelnek. Nincs annyi időnk, hogy megtanítsuk őket, mert vagy nem érdekli őket, vagy alkalmatlanok erre a munkára.”

„Vannak, és egyre több konfliktus van, mert .. itt térnék vissza a fiatal kollégákra, akik igazából nem tudják hova jöttek dolgozni. Nekünk is, akik régebb óta itt vagyunk el kellett telni egy bizonyos időnek, míg rájöttünk, hogy mit csinálunk, meg hol dolgozunk, kikkel dolgozunk.”

3.4 Döntés

A bv. hierarchikus szervezetében a döntések jellemzően nem a végrehajtó állomány kezében vannak. Ez részben jó, részben rossz az interjúalanyok szerint. A fogvatartottakat a nevelők, szociális segédelőadók ismerik a legjobban, így az előbbieket érintő döntésekbe a válaszadók szerint rendszerint be is vonják őket. Az ezen túlmutató döntésekre azonban sok esetben nincsen rálátásuk, az okokat, a hátteret nem ismerik, ezzel kapcsolatban a fókuszcsoporthozos beszélgetéseken is felmerülő *információhiány* említendő.

„Hát attól függ, mi a probléma”

A megfelelő emberek hozzák a döntést. „Igen. Az én szakmai eljárásaim és a vezetőség.”

„Én és a nevelők ismerik a legjobban a fogvatartottakat, így kikérjük a véleményünket.”

„Annyira összetett ez az egész, hogy ez a rendszer egymásra épül. Sok minden tényező van, ami egymástól függ és én nem látok bele.”

„Itt olyan vezetőség van, akivel meg lehet beszélni”

„Meghozzák a döntést, én pedig végrehajtom az utasításokat, maradjunk ennyiben.”

„Mindig az dönt, aki illetékes, akinek van rálátása, az állást foglalhat”

„A döntéshez jól előkészített anyagok álljanak rendelkezésre.”

„A helyi szabályozást, egy intézetparancsnoki intézkedést, azt már olyan csinálja, aki azzal foglalkozik, az adott osztályon dolgozó, vagy az osztályvezetője, de főntről jönnek azért teljesen, finoman nem teljesen reális elvárások, elméletileg szépek, csak vagy nem lehet a gyakorlatban kivitelezni, vagy nem úgy, ahogy az elméletben szép lenne, vagy sokszor mi azt gondoljuk, akik itt vagyunk, hogy semmi értelme nincs”

3.5 Vezetés

Az interjúkban a vezetésre vonatkozóan csupán néhány információ olvasható. Szegeden a válaszadók szerint lehet a vezetőkhöz fordulni, a fogvatartottakkal kapcsolatos döntésekben a megkérdezettek véleménye is fontos. Abban volt különbség, hogy ki milyen gyakran keresi meg a vezetőjét a különböző napi problémáival, hogy mennyire próbál önálló lenni, de abban nem, hogy a vezetők ajtaja nyitva áll számukra. A többség igyekszik önálló lenni, és úgy tűnt, hogy abban van egy komoly nézeteltérés, vagy azokat a kollégákat nem „kedvelik”, akik gyakran járnak az osztályvezetőhöz.

A nevelők többsége sok csoportban dolgozott már, az áthelyezések viszonylag gyakoriak, ami az állandóságot, a team munka kialakulását hátráltathatja, ezek egy részét a vezetők kezdeményezték.

A női munkatársakkal kapcsolatos biztonsági kérdés is felmerült, amelyre hosszú távon érdemes lenne majd figyelni.

„Az a biztos, ha mindenről tájékoztatom a vezetőmet, így bakot nem löhetek.”

„A nők sokszor terhelhetőbbek, mint a férfiak.”

„Nem nagyon egészséges ilyen sok nő már itt, ilyen nagy ítéleteseket letöltő házban.”

„Arra nem sok esélyem van, hogy egy éles helyzetben a kollégáim időben ideérjenek, hiába indulnak ők el, de én azt gondolom, hogy akkor majd a többi fogvatartott biztos, megvéd.”

A vezetéssel kapcsolatban említendő az is, hogy a beosztottak nem látják az előrelépés módját és lehetőségeit, amelyen mindenképpen érdemes lenne elgondolkozni és valamilyen módon megoldást találni erre.

3.6 Bizalom

A megkérdezettek többsége szerint inkább jó a közösség, bár kétségtelen, hogy konfliktusokról szinte mindenki említést tesz. Ez talán egyértelmű is: mindenki máshogy közelíti meg a feladatát, ráadásul emberekkel kell dolgozni, amely minden munkakörben dolgozó kollégára másképpen hat.

A bizalmi légkör hiánya viszont szintén szembetűnő volt.

„Annyira összetartó a közösség, hogy egymásra figyelünk.”

„nem vagyok rájuk kíváncsi.”

„a bv-ben minden kiderül”.

„Én megválogatom, hogy kiben bízhatok”

„Kollégákkal a speciális csoportban azért nincs probléma, mert ők azért segítenek nekünk, rájuk vagyunk szorulva.”

„A bv. egy hatalmas család... ide egy normális ember sem jön dolgozni, ebből adódik, hogy igenis vannak problémák.”

„A mi váltásunkról beszélek. Épp most ment át egy nagy változáson az utóbbi egy évben. Előtte egy jó összeszokott társaság volt, az most felbomlott, és most klikkesedés van. Mennyire gyakoriak a személyi változások? A váltás előtt a csapat 5-6 évig együtt volt, csak 1-2 ember változott, de most az utóbbi évben nagyon felhígult a váltás, a főfelügyelő lett más és sok új kolléga érkezett.”

„Vannak, és egyre több konfliktus van, mert .. itt térnék vissza a fiatal kollégákra, akik igazából nem tudják hova jöttek dolgozni. Nekünk is, akik régebb óta itt vagyunk el kellett telni egy bizonyos időnek, míg rájöttünk, hogy mit csinálunk, meg hol dolgozunk, kikkel dolgozunk.”

A kiégés, a leterheltség rányomja a bélyegét arra, hogy a munkaidőn kívül is szerveznek-e közös programot a munkatársak. A fókuszcsoporthoz beszélgetéseken elhangzottakhoz hasonlóan, a szegedi interjúalanyok sem szerveznek külön programokat.

A bv-n belüli névnapozás is mintha egyre ritkább lenne, amelyen egyre kevesebben vesznek részt, ez kimondatlanul is arra utalhat, hogy van a csoporton belül diszfunkció. Ez részben azzal függ össze, hogy sok időt kell a kollégákkal együtt tölteni, a kikapcsolódáshoz az kell, hogy ne találkozzanak.

A szociális segédelőadók inkább nem vesznek részt a programokon, és ők kevésbé voltak pozitívak a velük készült interjúkban.

„Amikor az emberi akadékoskodás, butaság, irigység az állományon beüli, kicsit betartok a másinak vagy ilyesmi, akkor nem vagyok elégedett a munkával.”

„Rengeteg képmutatás van. Én nem bulizok együtt olyannal, aki egy héttel korábban hátba szúrt.”

„Kollegiális szinten nem mindig működnek jól a dolgok, mert nem mindenki végzi ugyanúgy a dolgát.”

„Egy idő után mindannyiunknak elege van. Fáradunk, biztos vagyok benne, hogy fáradunk.”

„Kollégák elég összetartóak, még annak ellenére is, hogy néha sajnáljuk magunkat, hogy klikkesedünk, pletykálkodunk, nem látom olyan rossznak.”

„Ahol két ember van, mindig lesz olyan, hogy nem ugyanazt gondoljuk ugyanarról a dologról, nagyon jó társaság van most itt, én úgy érzem, a felügyelők változnak állandóan, náluk nincs az a team-rendszer, az alacsony létszám miatt nem megoldható.”

„A közvetlen kollégámmal a másik nevelővel és a szociális segédelőadóval szerencsére jó csapat vagyunk, ilyen nézeteltérések szoktak lenni, hogy a másik nevelő kolléga az egyetlen férfi a szinten, ő nálunk a leggyengébb láncszem, ő a legengedékenyebb a fogvatartottakkal.”

3.7 Teljesítmény

A kreatitásnak a bv-n belül igen kis szerep jut. A szűkre szabott kereteken belül azonban azok, akik valóban megszállottak, igyekeznek kicsit más módszereket is alkalmazni, vagy emberségebben közelíteni a fogvatartottakhoz.

Nagyon sok múlik azon is, hogy a nevelő, ill. a szociális segédelőadó milyen hosszúságú ítélettel rendelkező fogvatartottakkal rendelkezik a csoportjában. A HSR körleten tartózkodó, illetve a több évtizedes ítéletes fogvatartottak esetében a nevelői munka még nehezebb, „céltalanabb”. Még nagyobb nehézséget jelent az, hogy személyzet tagjai úgy érezzék, van értelme a munkájuknak.

„Kreativitás nem nagyon jellemző.”

A szociális segédelőadók és a nevelők munkájának eredményességét nagyon nehéz megítélni. Ők maguk is úgy látják, hogy ez szinte reménytelen is. Ebben a vezetőnek jut nagyobb szerep, hogy támogassa, inspirálja azokat a kollégáit, akik valóban igyekeznek mindent megtenni a fogvatartottakért.

„Ha a jogszabályokat változtatnánk meg, akkor igen.”

„Ez egy monoton munka.”

„Aki csendben van, annak tízszer nagyobb problémája van, mint, aki hangos.”

„Csak hosszú távon derül ki, hogy valaminek mi az értelme.”

„Nekem már az is siker, ha nincs sok fegyelmi lap a körleten.”

„Én nem gondolom, hogy mert én itt ülök, és párszor elbeszélgettem valakivel, aztán szabadul, és ha addig bűnöző életmódot folytatott, majd utána egy angyalka lesz, ilyen elvárásom nincs magammal szemben, hiába van leírva nekem, hogy segítsen visszavezetni őket a társadalomba.”

„Nincsenek látványos elismerések, de én magam tudom, hogy megtettem a magamét.”

A monotonitás, a szürkeség, a kreativitás hiánya azonban rányomja a bélyegét a kollégákra, akik nem is nagyon szembesülhetnek azzal, hogy a munkájuknak van-e vagy milyen hatása, eredménye van. A szociális segédelőadók esetében meg ezt még inkább ki kell emelni.

„A nagy lendületem, az már odavan.”

„Ez annyira idegen itt, ebben a közegben, hogy bárki őszinte.”

3.8 Társas kapcsolatok-hatalom

A munkakörök státusza a nevelői, segédelőadói interjúk alapján szépen körvonalazódik: ezek a munkakörök irigyeletbetebbek, mint a többi. (A körlet felügyelő szerint *„Itt igazából a legalja vagyunk. Pedig ha mi nem csináljuk meg a dolgunkat, a többi dolog is elúszik.”*)

Az emberismeret minden interjúalany szerint rendkívül fontos, sokan azt mondják, hogy egy idő után az ember már kiismeri magát a fogvatartottakon, őt nem lehet a csibészségekkel „átverni”.

Szociális segédelőadók „mi adjuk az alapot, én úgy mondanám. Mi vagyunk az utolsók, nyilván.”

Szociális segédelőadói munka „keresett, nagyon keresett, középiskolai végzettség kell elsősorban.”

„Nem feleslegesen csesztetni az állományt, nem kellene 5 perc késésért megfenyíteni valakit.”

„Ha valakit felvesznek az utcáról nevelőnek, ráadnak egy főhadnagyi váll-lapot, azt hiszi, h ért az egészhez. Szó sincs erről. Szerintem a börtön rutin sokkal többet ér, mint három diploma.”

„Én elég lentről indultam, toronyból kezdtem, aztán befutottam ezt a hatalmas nagy karriert, én nem szeretem, ha lenézik a körlet-felügyelő kollégákat.”

„A szervezetre nem vagyok büszke, ha nem tetszik valaki, a többiek megpróbálják kicsinálni.”

„Azt tartanám ideálisnak, ha a napunk 70-80%-át együtt közösen, közös tevékenység során végezhetnénk.”

„Én azt gondolom, ott kezdődnek a problémák, hogy a fogvatartottak nagyon nem akarnak itt lenni, és nekünk mégis bele kell őket kényszeríteni és alapvetően választanunk kell, hogy ezt egy parancsuralmi rendszerben, egy diktatúrában kényszerítjük rájuk, vagy megpróbálunk egy bizonyos szintig kedvezményeket adni, és reménykedünk benne, hogy ők is tartják magukat valamiféle betyárbecsület alapján ahhoz, hogy akkor jól fognak viselkedni.”

3.9 Javaslatok

Az interjúk alapján körvonalazódott néhány a Szegedi Fegyház és Börtön rendjére vonatkozó javaslat, amely a kísérleti körlet kialakításakor megfontolandó lehet:

- 1) A munkára vonatkozóan:
 - a munkaidő átgondolása: 16 óráig tartó munkaidő nehezen tartható, ha a dolgozó fogvatartottak 15:30-kor érnek vissza a körletre.
 - az adminisztratív feladatok mérséklése, átszervezése.
 - az új kollégák (jellemzően a felügyelők) részére pszichológiai felkészítés, rendszeres szupervízió.
- 2) A munkakörülményekre vonatkozóan:
 - a 125 éves intézmény sok lehetőséget nem ad a változtatásra, azonban a lehangoltságot, a fásultságot esetlegesen színek alkalmazásával, illetve ennek lehetőségének megadásával lehet némileg változtatni,

- a közös iroda, helyiség kialakítása a team tagoknak,
 - a fogvatartottak részére sportolási lehetőség kialakítása,
 - a fogvatartottak foglalkoztatása.
- 3) A fogvatartottakkal való viszonyra vonatkozóan:
- kommunikációs készségek fejlesztése
 - resztoratív, konfliktuskezelési eszközök, módszerek elsajátítása.
- 4) A kollégákkal való együttműködésre vonatkozóan
- sportolási lehetőségek
 - közös programok, rekreációs lehetőség - munkaidőben?
 - a kommunikációs csatornák, készségek javítása
 - konfliktuskezelési megoldások, ismeretek elsajátítása, egymás munkájának jobb megismerése,
 - a különböző beosztásban, szakterületen dolgozó kollégák részére közös értekezlet, esetmegbeszélés, képzés, szupervízió szervezése,
 - igyekezni a nevelőket egy csoportban hosszabb ideig megtartani, a gyakori váltás nem célszerű.
- 5) Vezetői attitűd
- a kollégák részére nincsen látványos, kézzel fogható eredmény, ezért a vezetői visszacsatolásnak kell valamilyen módon sugallni azt, hogy a munkájuknak van értelme, a feladatok elvégzése milyen módon történik.
 - információáramlás javítása
 - a havi egy nevelői értekezlet gyakoribbá tétele.

4. Összegzés

Visszatérve a 2010-es Origós interjúra, az újságíró akkor hangsúlyozta: „A börtönőrök szerint fontos a jó csapatszellem: tudnunk kell, hogy számíthatunk egymásra”³, ez az általunk készített interjúkból is kiderült.

Ennek ellenére arra is fény derült (kimondva- kimondatlanul), hogy bizony vannak a csoporton belül konfliktusok, amelyeket részben vezetői hozzáállással, részben konfliktuskezelési technikák elsajátításával, valamint kiégés elleni programokkal lehet mérsékelni.

Az interjúalanyok többsége büszke arra, hogy van munkahelye, hogy fontos része a társadalomnak, ugyanakkor a szakma presztízse, társadalmi megítélése igen alacsony szintű szerintük.

A munka szervezése erősen kötött, az adminisztrációs terhelés csökkentése, illetve átalakítása nagy segítség lenne. A fogvatartottakkal történő személyes kapcsolatra minden válaszadó nagy gondot fordított, a következetesség, a példamutatás a többségük esetében fontos volt.

A monotonitás, a fásultság ugyanakkor rendkívül rossz hatással van a munkatársak hozzáállására, a kollégák közötti széthúzás, konfliktusok megjelenése részben erre is vezethető vissza.

A Szegedi Fegyház és Börtön kiválasztott körletében érdemes lenne arra fókuszálni, hogy milyen hosszú ítélettel rendelkező fogvatartotti állomány esetében próbáljuk meg a team rendszert, továbbá a nevelők részére némi ösztönzést nyújtani arra vonatkozólag, hogy van értelme a munkájuknak. A bevont interjúalanyok motiváltak voltak, az új kihívást, a modellkörlet megvalósításában való részvételt izgalommal várták, amely annak sikerességének egyik alapköve lehet.

3 Vincze Barbara: „A csibészesség természetrajzát is meg kell tanulni” - börtönőrök meséltek a munkájukról, <http://www.origo.hu/itthon/20100330-bortonorok-bvintezetek-kozma-utcai-borton-szombathelyi-bvintezet.html>

Felhasznált irodalom:

- Borgulya Zoltán:** *A fogvatartottakkal közvetlenül foglalkozó személyi állomány mentálhigiénés megerősítése a munkavégzés eredményességének érdekében*, Börtönügyi Szemle, 2009. (28. évf.) 4. sz. 59-68. old.
- Fliegauf Gergely:** *Kutatási összefoglaló a fókuszcsoporthoz kutatásról*, Kézirat, 2013.
- Király Klára:** *Elégedetlen a börtönszemélyzet Olaszországban*, Börtönügyi Szemle, 2012. 2. szám, p. 91.
- Kiss Katalin - Sövény Zoltán:** *A személyi állomány szakmai képzésének aktuális kérdései*, Börtönügyi Szemle, 2006. (25. évf.) 2. sz. 49-54. old.
- Matovics Csaba:** *A Szegedi Fegyház és Börtön hosszúújdós speciális rezsimű (HSR) körletének működési tapasztalatai*, Börtönügyi szemle 28. évf. 2. sz. (2009), p. 99-108.
- Rózsa Sándor:** *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata*, Budapest, Kézirat, 2014.
- Vincze Barbara:** „A csibészesség természetrajzát is meg kell tanulni” - börtönőrök meséltek a munkájukról, <http://www.origo.hu/itthon/20100330-bortonorok-bvintezetek-kozma-utcai-borton-szombathelyi-bvintezet.html> (letöltve: 2014. november 27.)
- Windt Szandra:** *A börtönmediáció lehetőségei a börtönszemélyzet, a fogvatartottak és a sértek véleménye alapján*. IN: Barabás Tünde – Fellegi Borbála- Windt Szandra (szerk.): *Felelősségvállalás, kapcsolat és helyreállítás*, OKRI, Budapest, 2011. pp. 63-85.



Melléklet – A mélyinterjúk során használt vázlat

1. Bevezető – személyes bemutatkozás

Mióta bv-s? Hogyan került ide? Dolgozott-e más bv. intézetben korábban? Mi az eredeti szakmája?

Milyen végzettsége van?

Munkaköre?

Feladatai?

Kivel van közvetlen kapcsolatban?

Mióta dolgozik ezen a körleten?

A körlet mindennapjairól mondjon pár mondatot (kik vannak ott, napi rutin, hányan vannak)!

Volt-e a családjában olyan, aki a bv-ben dolgozott/dolgozik?

Mennyire elégedett a munkájával?

A társadalom mennyire becsüli meg az Ön tevékenységét?

Mesélje el egy napját felébredéstől, lefekvésig!

2. Cél

Mi a célja a munkájának? (kinek a célja: intézményé/magáé)

3. Érzés

Mennyire tudja érvényesíteni saját szakmai szempontjait a mindennapi munkában? Egyáltalán akarja-e érvényesíteni azt?

Az ön munkahelyi környezetében mennyire van helye az érzéseknek?

Problémafeltárás

Vannak-e problémák a csoportban? (ezek mennyire kerülnek felszínre? van-e problémakezelés?)

Milyen típusú problémák ezek: munkatársak között, munkatársak és fogvatartottak között, munkatársak főnökök között, nem a közvetlen munkatársakkal (pl. munkáltatókkal, más kollégákkal)?

4. Döntés

Kik hozzák a döntéseket – az informális vagy a formális vezetők? Mindig a megfelelő személy hozza a döntéseket?

Kik azok a személyek, akik befolyást gyakorolhatnak a döntésekre? A körleten, ill. a börtönben? (A körleten milyen szintű döntések születhetnek? – reakciók)

5. Vezetés

Napi szinten maga is el tudja-e látni a feladatait?

Van-e igény a vezetésre és ha igen, milyen mértékben?

6. Bízalom

Ön szerint mennyire összetartó az a munkahelyi közösség, amelybe közvetlenül tartozik? (meghatározni, hogy kik a tagjai ennek! A körlet csak, az egész objektum, vagy az egész Szegedi BV) Szoktak-e munkahelyen kívül találkozni?

Szoktak-e névnapot, születésnapot tartani?

A BV által szervezett programokon részt venni?

7. Teljesítmény

Vannak olyan helyzetek a munkája során, amelyekben szükség van az Ön kreativitására/rugalmasságára? Mondjon egy pl-t!

A munkájának hány százalékát tudja érdemi munkával tölteni?

Mennyire látható az Ön munkájának a végeredménye, megtörténik, hogy egyszerűen „nyoma vész”, miután elvégezte azt? (telj.)

Mennyire büszke a munkájára? (telj.)

Rokonai, barátai tudják-e hol és mit dolgozik?

8. Társas kapcsolatok-hatalom

Szoktak-e munkahelyen kívül találkozni?

Szoktak-e névnapot, születésnapot tartani?

Az Ön munkakörében mennyire számít az azzal járó státusz? (hat.)

A jó emberismeret mennyire játszik szerepet a munkájában? (társ.)



A modellkörlet tapasztalatai a Szegedi Fegyház és Börtönben 2015.

VOLFORD RÓBERT

1. Bevezető

1.1. Előzmények, a program indításának okai, körülményei

Mikor a Szegedi Fegyház és Börtön megkapta a felkérést, hogy vegyen részt a modell-körlet kutatásban, annak sikeressége felől sokaknak nem volt kétsége. Két fő oka is volt az előzetes bizalomnak. Az egyik, hogy az intézet építészeti adottságaihoz igazodó körleteken a munkaszervezés a program miatt nem igényelt nagy átszervezést. A körleten dolgozó reintegrációs tisztek és a segédelőadó eleve „teamként” működtek. A másik ok, hogy a Szegedi Fegyház és Börtön büntetés-végrehajtási osztálya már korábban - az 1990-es évek legvégén - működött team-rendszerben. A jelenleg bevont személyek közül többen dolgoztak annak idején ebben a rendszerben és a tapasztalataik pozitívak voltak.

Intézetünk azt remélte ettől a kísérlettől, hogy a munkaszervezés hatékonysága nő, a fogvatartottak megismerése elmélyül, a fegyelmi eljárások száma csökken, a kollégák együttműködési képessége nő. Mivel az előzetes tervek szerint külső szakemberek is segítették munkánkat személyiségfejlesztő foglalkozásokkal és esetmegbeszélésekkel, a bevont személyek nagy része bizakodva nézett az elkövetkező néhány hónap elé.

1.2. A program felépítése, struktúrája, működése

A Szegedi Fegyház és Börtön I. objektumában a 2. emeleten elhelyezett két (az 5. és a 6.) reintegrációs részleg vett részt a programban. Ez a körlet jelentette a modell-körletet, a kontroll csoportot pedig a 3. emeleten lévő két (9. és 11.) részleg. A modell-körleten a fogvatartottak létszáma 120-130 főt tesz ki. A kontroll csoport szinte azonos adottsággal rendelkezett mind a fogvatartotti, mind a személyi állomány tekintetében.

A 2. emeleten addig is dolgozó két fő reintegrációs tiszt, illetve egy fő szociális segédelőadó a modell-körlet munkájához adott volt. Rajtuk kívül került kiválasztásra négy fő körletfelügyelő, akik közül egy időben kettő teljesített szolgálatot mindennap a második emeleten. A felügyelők kiválasztása a feladatra a büntetés-végrehajtási osztály vezetőjének javaslata, illetve a velük folytatott interjú alapján történt. A kiválasztásnál szempont volt, hogy a négy felügyelő közül kettő több mint tíz éve teljesít szolgálatot, a másik kettő pedig kevesebb, három-hét éves munkatapasztalattal rendelkezik.

Az említetteken kívül bevont személyként vett részt még a körlet munkájában 2 fő reintegrációs tiszt, 1 fő vezető reintegrációs tiszt és 1 fő körlet-főfelügyelő. Az ő bevonásuk célja a megvalósítás elősegítése, az eredeti résztvevők szakmai támogatása volt.

A program gyakorlati része 2015. január második felében indult el a modell-körlettel, ami 2015. május végéig tartott.

Kezdetben a felügyelők szolgálata az alábbi beosztás szerint alakult: 1 fő felügyelő 6.30-tól 19.00 óráig, 1 fő 6.30-tól 14.00 óráig, 1 fő pedig 11.00 órától 19.00 óráig dolgozott. Kiemelt jelentőségű, hogy éjszakai szolgálatot nem teljesítettek ezek a felügyelők. Csak nyitástól zárásig dolgozott ez a négy fő, addig, amíg a fogvatartottak napirendjét és hivatalos ügyintézését, szabadidős tevékenységét koordinálták. A fent ismertetett szolgálatszervezéssel biztosítva volt, hogy mindig két felügyelő legyen a szinten, így a nap közepén három órán keresztül (11.00-14.00 óra közt) hárman voltak szolgálatban. Hétvégén csak egy felügyelő állt szolgálatba a szinten, 6.30-tól 19.00 óráig. Mivel a hétfői napirend a munkahelyre való ki- és bevonulásokat, a nevelői meghallgatásokat, levélosztást, telefonáltatást nem tartalmazza, így elégnék bizonyult egy felügyelő jelenléte a körleten. A mozdító felügyelő biztosította azokat a feladatokat, amikhez két felügyelő szükséges, illetve a pihenő idő erejéig leváltotta a szintes felügyelőt.

Az első néhány hét alatt világossá vált, hogy a Szegedi Fegyház és Börtön napirendje miatt az, hogy 11.00 órától három felügyelő dolgozik a szinten, nem túl hatékony, hiszen éppen ebben az időpontban a délelőtti napirendi pontok jelentős része már megtörtént, a délutániak pedig 13.30 utáni időpontokra esnek. Gondot okozott ezzel kapcsolatban az is, hogy a három felügyelő közül csak kettőnek volt kulcsa a szinthez és a zárkákhoz, így gyakorlatilag a harmadik felügyelő önállóan nem tudott intézkedni. Problémát jelentett az is, hogy ezzel a beosztással a felügyelők három egymást követő napon teljesítettek szolgálatot, és ezt követően csak egy nap pihenőnapjuk volt, majd kezdődött újból a három nap szolgálat. Így az is könnyen előfordulhatott, hogy egy héten hat napot a munkahelyén töltött a felügyelő.

A fentiek tükrében született az a javaslat, hogy más beosztás szerint jöjjenek szolgálatba a modell-körleten szolgálatot teljesítő felügyelők. A továbbiakban az alábbiak szerint alakult a szolgálatszervezés: két fő felügyelő jött 6.30-tól 19.00 óráig. Így kialakult az a rendszer, hogy egymás után két napot jöttek szolgálatba, majd 2 pihenőnap következett. Hetente cserélődtek a párok, akik adott héten együtt dolgoztak. A négy felügyelő egymás közt megegyezett annak érdekében, hogy mindenkire egy hónapban csak egy hétfői szolgálat jusson, ezért akire hétfői szolgálat jutott, annak szombaton és vasárnap is dolgoznia kellett.

A fenti szolgálatszervezési beosztás előnye volt, hogy a felügyelők számára tervezhetőbbé és kiszámíthatóbbá vált, valamint, hogy minimális túlórárt eredményezett.

2. A program megvalósulása

2.1. A program főbb állomásai

A program során a bevont személyzet feladatai alapvetően nem változtak. A tagoknak továbbra is végezniük kellett a jogszabályok által meghatározott feladataikat. Ebben a modell-körlet és a kontroll-körlet élete megegyezett. Ami a meghatározó különbséget adta, azok az alaptevékenységen felül zajló tréningek, foglalkozások, valamint a felügyelők kiterjesztett feladatköre.

A csoporttagok részt vettek egy harminc órás „Krizis-, és válságkezelés, személyiség-, és szervezetcélesztés” képzésen, mely külső helyszínen valósult meg, külső szakemberek vezetésével. A képzés elsődlegesen segített a büntetés-végrehajtás működésének megértésében és a szervezet-, és munkaszervezés hatékonyabb tételének átgondolásában. A csoportos feladatok révén a különböző területeken dolgozók bemutathatták egymásnak munkájukat, véleményeiket megoszthatták egymással. A képzés másodlagos hatásaként nőtt a résztvevők önismerete, javult

a kollégák kommunikációja, az emberi kapcsolatok elmélyültek. (Szomorú volt megállapítani, hogy huzamosabb ideje bv. intézetben dolgozók legtöbbszörének még nem volt semmiféle tréning-tapasztalata.)

A fenti tréningen túl az érintett munkatársak számára esetmegbeszélő foglalkozásokat tartottunk. A csoporttagok saját tapasztalataikból merítve fogalmaztak meg problémás helyzeteket, végül egy eset került részletes feldolgozásra. Különös volt megtapasztalni, hogy „rutinos bévések” számára nehézséget okoz még a problémák definiálása is. A témafeldolgozás során a csoporttagok szembesülhettek vele, hogy a mindennapi problémáik mennyire hasonlóak, és hogy a börtönkörnyezet mennyire befolyásolja a dolgozók gondolkodását, szemléletét. A csoportfoglalkozás révén a gondolkodásmód nyitottabbá vált, a problémamegoldáshoz az eszközök szélesebb spektruma került felhasználásra. A résztvevők megtapasztalhatták, hogy a problémákat a szakterületek együttműködésével lehet hatékonyan megoldani.

A modellkörleten folyó munkát figyelemmel kísérték és rendszeresen látogatást tettek a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának projekt koordinációjával megbízott tagjai. Beszéltek a csoporttagokkal egyénileg és csoportosan is. A résztvevők elmondhatták tapasztalataikat, véleményüket és javaslatokat is tehetek a további folytatásra nézve. Ezen találkozások voltak színterei a további feladatok meghatározásának is. Az ilyen alkalmak visszacsatolást jelentettek a résztvevőknek, hogy a program fontos és az egyes tagok részvétele értékes.

2.2. A dokumentáció fejlődése

A program során, a módosult szerepekhez és feladatokhoz illeszkedően felmerült a dokumentáció megváltoztatásának igénye is. A reintegrációs tisztek és a körletfelügyelők összeszokottabb munkája, a fogvatartottak jobb megismerése és a némi felszabaduló idő hatására a körletszemlék a „rutinművelten” túl egyre több hasznos információ forrásává váltak, ennek hatására a hozzárendelt dokumentációt is megváltoztattuk. A szemle során – köszönhetően az egyre javuló kommunikációnak a körleten dolgozók között – újabb szempontok is felmerültek, mint például a konfliktus kezelés kérdése, vagy az együttműködési készség (1.sz. melléklet). Az új adatok a továbbiakban rögzítésre is kerültek, és a nyomtatványok azóta már a Szegedi Fegyház és Börtönben intézetparancsnoki intézkedés részét képezik.

Az, hogy ugyanazon felügyelők szolgáltak a kijelölt körleten, megsokszorozta rálátásukat a körlet életére. Többet tudtak meg a fogvatartottakról, tudták az adódó szituációk előzményeit és felismerhették az események közötti összefüggéseket. Az állandó jelenlétük és hatékony munkavégzésük egyre inkább bizalmat ébresztett a fogvatartottakban, ennek hatására egyre több információt adtak át a felügyelőknek. Ez a tény (illetve hogy ők olyan időszakokban, helyzetekben is érintkeznek a fogvatartottakkal, amelyekben a reintegrációs tiszteknek nincs alkalma) kínálta a lehetőséget, hogy a felügyelők is fogalmazzák meg véleményüket, tegyenek javaslatot, illetve legyen értékelési lehetőségük is. A jelenleg aktuális törvényi előírások előírják a nagy számú értékelő vélemények elkészítését. Felmerült az ötlet, hogy kamatoztatni kellene a felügyelők tapasztalatait. Ennek megoldásaként készült el egy kérdőív (2.sz. melléklet), amelyet a reintegrációs tiszt által megnevezett személyekről a felügyelők kitöltöttek, majd ezek az információk pedig beépülhettek az értékelő véleményekbe.

A fentiek mellett rendszeresítésre került egy úgynevezett „átadó füzet”. Ez nem egy hivatalos okirat volt, viszont praktikusnak bizonyult, hogy a felügyelők üzenhessenek egymásnak. Itt általában az informális adatok kerültek rögzítésre, illetve minden olyan információ, ami segíthette a következő váltás munkáját.

2.3. A személyközi kapcsolatok alakulása

Az új működési rend hatással volt a fogvatartottakkal kialakított kapcsolatokra és a dolgozók közötti viszonyokra is. A fogvatartottak kezdetben büntetésként élték meg a felügyelők személyének állandóságát. A felügyelői munka hatékonyságának növekedése, a fokozottabb figyelem, az információk minőségének és mennyiségének javulása természetesen nem kedvezett a fogvatartottak azon rétegének, akik illegális tevékenységet folytattak. Rövid idő alatt egységes elvárásokat képviseltek a felügyelők. A fegyelemsértések számának csökkenésével a felszabadult idő, energia és figyelem átfordítható lett a normakövető fogvatartottak felé. Az ügyintézés gördülékenyebbé vált, ami növelte a fogvatartottak bizalmát az őket kezelő személyzettel szemben. A bizalmi szint növekedése pedig újabb információk szolgáltatásához és az egyének mélyebb megismeréséhez vezetett.

A team rendszerben dolgozók viszonya is átalakult a hónapok során. A „klasszikus” felügyelő-nevelő ellentét jelentősen csökkent. Sajnos a hagyományos rendszerben képesek az egy szinten dolgozók úgy eltölteni a munkaidőt, hogy időnként még egymás nevét sem tudják. Az állandó változás személytelenné teszi az egymás mellett dolgozó embereket. A modell-körlet tagjai a program hatására megismerték egymás személyét, az intézkedéseik okait. Azzal, hogy betekintést nyertek a másik munkájába, módjuk lett megismerni egymás napi feladatainak sajátosságait, nehézségeit, megoldási módszereit. A tréningek és a közös munka révén megosztották egymással tapasztalataikat. A közös problémákat végre közös erővel próbálták megoldani.

2.4. A modell-körlet hatásai a munkahatékonyságra, a fogvatartottakra és a csoporttagokra

A körleten dolgozó felügyelők az alábbi napirendi pontokat hajtották végre napi szinten:

6.30-7.00 óra: eligazítás, váltás, létszámmellenőrzés.

7.00-7.30 óra: munkahelyekre történő kivonulás és az ezt követő létszámmellenőrzés.

7.30-8.00 óra: belső munkahelyekre és az iskolába való kiszólitás és levonulás.

8.00-14.15 óra:

- nem dolgozó fogvatartottak szabadlevegőn tartózkodásának biztosítása
- orvosi rendelés, szakrendelések biztosítása
- nem dolgozó sportfoglalkozások
- fodrászat, kiétkezés, telefonálás, fürdés, iskola, reintegrációs meghallgatások biztosítása, belső előállítások végrehajtása
- biztonsági ellenőrzések végrehajtása, biztonsági vizsgálatok végrehajtása
- kenyérosztás, pótlékosztás
- belső munkáltatás bevonulása
- nem dolgozó és egészségügyi fürdés biztosítása
- ebédosztás

14.45-15.15 óra: munkahelyekről történő bevonulás.

15.30-18.30 óra:

- dolgozók szabadlevegőn tartózkodásának biztosítása
- iskolába való kiszólitás
- levélosztás, reintegrációs meghallgatások, telefonálás, szabadidős foglalkozások, dolgozói sportfoglalkozás, vallási foglalkozások biztosítása
- dolgozó fürdés biztosítása

- gyógyszerosztás biztosítása
- körlet takarítása, körletrend kialakítása, váltásra történő felkészülés

18.30–19.00 óra: eligazítás, váltás, létszámmellenőrzés.

A fenti napirendi pontokon túl a modell-körleten dolgozó felügyelők részt vettek a körletszemlén. Feladataik közé tartozott az elbírált kérelmek egy részének kihirdetése, bizonyos típusú kérelmek rögzítése a számítógépes rendszerben, valamint heti rendszerességgel a kijelölt fogvatartottak írásos jellemzése, és azok átadása a reintegrációs tisztnak.

A modell-körlet alkalmas volt arra, hogy az ott szolgálatot teljesítő négy felügyelő jobban megismerje egymást, így tisztában lettek egymás erősségeivel és a fejlesztésre szoruló területeivel. Ez mind a munka hatékonyságát növelte, hiszen ezek alapján egymást közt jól el tudták osztani a feladataikat. Pozitív hozadéka volt a modell-körletnek, hogy a rendszeresített naplók és nyomtatványok vezetése sokkal precízebb lett, hiszen mindig ugyanazok a felügyelők jöttek vissza a körletre szolgálatba.

Annak köszönhetően, hogy naponta folyamatosan ketten teljesítettek szolgálatot a körleten, minden elvégzendő feladatára elegendő ideje jutott a felügyelőnek, így kiküszöbölhető volt, hogy az időhiány miatt felületesen, esetleg hibát elkövetve teljesítse feladatait. Mivel jutott elég ideje a munkájára, ezért nem idegesen, feszülten, ingerülten kommunikált a fogvatartottakkal, ami további problémákat előzött meg. Annak köszönhetően, hogy nem kapkodva végezték napi feladataikat a felügyelők, sok esetben vették észre egy-egy fogvatartott viselkedésében, hangulatában a bekövetkező változást, amit aztán a reintegrációs tisztnak is jeleztek.

Mivel nem csak egymással, hanem a két fő reintegrációs tiszttel és a szociális segédelőadóval is napi szinten voltak kapcsolatban, közelről megismerhették egymás napi feladatait. Ez közelebb hozta a felügyelőket a tiszti beosztásban dolgozó kollégákkal, továbbá tapasztalataink szerint nagyobb empátiával, elfogadással végezték a mindennapi munkát.

A körletfelügyelők a reintegrációs tisztekkel napi szinten megbeszélést tartottak a körleten történekről, így segítve egymás munkáját. Annak köszönhetően, hogy a felügyelők a tisztek véleményét is megtudták a fogvatartottokról – és viszont –, egy-egy fogvatartottról realisabb képet tudott mindenki kialakítani. A négy és fél hónap alatt a fegyelmi esetek száma a körleten csökkent, hiszen a fogvatartottak jobb megismerése révén hatékonyabban tudtak megoldani élethelyzeteket, az egyéniesített bánásmód meg tudott valósulni.

Az is fontos hozadéka volt a modell-körletnek, hogy a négy felügyelő az adott napon felmerülő problémákat próbálta haladéktalanul megoldani, nem elodázní, hiszen nem akarták a kialakult jó kollegiális viszony miatt az utánuk következő kollégára testálni, vagyis áttolni a felelősséget. Így a fogvatartotti állomány általános hangulata kiegyensúlyozottabbá, nyugodtabbá vált, mert tudták, hogy a nekik biztosítandó jogok, lehetőségek folyamatosan biztosítottak voltak.

Ezeket túl észrevehetővé vált az is, hogy a fogvatartottak az állományi tagok felé nagyobb tisztelettel fordultak. A hónapok alatt a fogvatartottak az állandóságnak köszönhetően nem csak a reintegrációs tiszteknek jelezték a problémáikat, hanem a felügyelőkhöz is nagyobb bizalommal fordultak. Észrevehetően kiegyensúlyozottabbá, problémamentesebbé vált a körlet ezen hónapok alatt.

2.5. A vezetői szerepre gyakorolt hatások

A büntetés-végrehajtási osztály vezetőjétől a team-rendszer működtetése új szemléletet igényelt. Míg az eddig megszokott rendben egyénnel kellett foglalkoznia, addig az új felállás az egyéni

szempontok mellett csoportszempontok figyelembe vételét is igényelte. Nem volt elég a részlegek élére a reintegrációs tiszt kijelölése. A szolgálatsszervezés sem csupán számszaki kérdést jelentett. Jelenleg Szegeden a váltásokat a szolgálatsszervező csoport irányítja. Az adott napi felügyelők szolgálati helyét pedig a főfelügyelő jelöli ki. A team-rendszer által a felügyelők állandó helyen szolgáltak, váltásukról, szabadság és betegség esetén a helyettesítésükről csoporton belül kellett gondoskodni.

Nagy felelősség a team tagjainak összeállítása. A vezetőnek tisztában kell lenni a beosztottai erősségeivel és gyengeségeivel. A csoportok összeállításánál szempontnak kell lennie a tagok egymásra gyakorolt hatásának. Ideális esetben az együtt dolgozó személyek pozitív hatással vannak egymásra, a feladatok súlya egyenlően oszlik el. A team által képviselt „stílusnak” mindemellett illeszkednie kellene a fogvatartotti csoport speciális igényeihez is, hiszen más hozzáállást igényel például egy befogadó, egy gyógyító-terápiás, vagy egy átmeneti részleg.

A teamek működtetésekor az osztályvezetőnek el kell döntenie, hogy a munkacsoportban jelöl-e ki - formálisan, de akár informálisan is - vezető, összekötő személyt, aki a mindennapokban tájékoztatja a körlet történéseiről, aki szükség esetén döntéseket hozhat a munkavégzéssel kapcsolatban, illetve közvetítheti a csoporttagok felé a vezetői utasításokat és elvárásokat.

A vezetőnek képesnek kell lennie – a körlet biztonságát és a szakszerű munkavégzést nem veszélyeztetve – az egyszemélyi irányításból engedni, egyes feladatokat vagy részfeladatokat delegálni. Ezen „veszteség” viszont várhatóan kamatostul megtérül, hisz a kisebb döntések, vagy épp konfliktusok a csoporton belül megoldódnak, a vezetőnek a globális irányításra több ideje és energiája marad. A jól működő teamekben, az állandó feltétel-, és követelményrendszer következtében kevesebb a kivizsgálandó panasz, illetve a fegyelmi vétség, amelyek vizsgálata jelenleg sok energiát vesz el a vezetőtől. Természetesen a jól kialakított teamek sem örökéletűek, a vezetőnek figyelemmel kell kísérnie annak dinamikáját és szükség esetén átalakításokat kell eszközölnie.

2.6. A megvalósulás pénzügyi vonzata

A kutatás megvalósítása érdekében pénzügyi eszközök is mozgósításra kerültek, melyek célja kétirányú volt. Egyrészt a felügyelők bérével kapcsolatban a túlórák hiányának és az éjszakai pótlék kiesésének kompenzálására volt szükség. Ahhoz, hogy a modell-körleten dolgozó négy felügyelő keresete ne csökkenjen a programban való részvétel miatt, céljuttatást kaptak 2015.02.01 – 2015.05.31. között, bruttó 84.620 forintot. Ezen juttatás fedezte a plusz feladatok ellátását is: a dokumentációk kidolgozásában való részvételt, az értékelő vélemények előkészítését és egyes reintegrációs feladatok részbeni átvállalását. A modell-körlet széles körben történő bevezetése esetén a felügyelői bérek kialakításánál korrekcióra szükség van. Másrészt a modell hatékonysága és a szakmai kompetenciák fejlesztése érdekében szükséges olyan felületeket biztosítani, ahol a kollégáknak lehetősége van fejlődni. Ideális esetben ezek külső helyszínen, külső szakember irányításával történő foglalkozások. Ezek költsége függ a szervezett programtól és a rendelkezésre álló kerettől.

Első lépésként már az is eredményhez vezetne, ha ezen megbeszélések az intézetben, egy térben és időben jól elkülönített módon zajló események lennének, legalább negyedéves gyakorisággal. Ezen felül évente egyszer külső helyszínen történő – akár több intézet közötti - szakmai megbeszélés, vagy képességfejlesztő tréning növelhetné a feladat-végrehajtás hatékonyságát.

2. 7. A résztvevő állomány véleménye

A modell-körleten dolgozó és a programba bevont állományi tagokat egy rövid kérdőív (3. sz. melléklet) kitöltésére kértük fel. A kérdőív elsősorban nyitott kérdéseket tartalmazott a modell-körlettel kapcsolatban. Mint korábban már bemutattuk, a modell-körleten a team létszáma hét fő volt. Négy felügyelő teljesített szolgálatot a két reintegrációs részlegen, valamint két fő reintegrációs tiszt, illetve egy fő szociális segédelőadó. A felügyelők kiválasztásakor az egyik szempont az volt, hogy kettő felügyelő olyan legyen, aki hosszú évek óta (több mint tíz éve) dolgozik a büntetés-végrehajtásban körletfelügyelőként, kettő pedig viszonylag rövidebb idő óta. Így alakult ki az a helyzet, hogy a négy fő átlagosan 11,5 éve körletfelügyelő a Szegedi Fegyház és Börtönben, közülük egy fő már ezt megelőzően is dolgozott team-rendszerben. A reintegrációs tisztek közül egy főnek és a szociális segédelőadónak is volt team-tapasztalata.

A modell-körleten dolgozó felügyelők közül kivétel nélkül mindenki megemlítette - a team-rendszer pozitív hatásai közül - a számukra kedvezőbb szolgáltatástervezést, ami a jelenlegi helyzettel szemben kiszámíthatóbb, így a magánélettel összeegyeztethetőbb, hiszen alkalmas arra, hogy előre tudjon szervezni a felügyelő. Kicsi az esélye annak, hogy váratlanul változik a szolgáltatástervezés és szolgálatba kell mennie egy olyan napon, amikor az eredetileg nem volt tervezve. Pozitívként értékelték azt is, hogy csak nappalos szolgálatot kellett adniuk. Annak ellenére is így ítélték meg, hogy nyilvánvalóan sokkal aktívabb egy nappalos szolgálat, mint az éjszakai.

Szintén mindannyian pozitívan értékelték azt, hogy állandóan ugyanaz a négy fő szolgált a körleten. Az összeszokott csapat miatt úgy érzik, könnyebb volt a mindennapi munkavégzés, hatékonyabban lehetett együtt dolgozni, így a feladat-végrehajtást sikeresebbnek érezték. Azt, hogy egyszerre két felügyelő dolgozott a szinten, szintén kivétel nélkül a pozitívumok közé sorolták, hiszen ez lehetővé tette a pontos, napirendnek megfelelő feladatvégzést. Az ennek következtében kialakult nyugodtabb munkakörülmények nem csak a felügyelőkre, de a fogvatartottakra is pozitív hatással voltak.

Mind a négy felügyelő a modell-körlet áldásos hatásai közt említette meg, hogy a team-rendszer lehetővé tette a fogvatartottak alaposabb megismerését, a problémák időben való felismerését, a fogvatartotti hierarchia feltérképezését. Úgy gondolják, hogy ez nagyban megkönnyítette és hatékonyabbá tette a munkájukat. Említésre került az a vélemény is, hogy az állandóság lehetővé tette a felügyelőknek, hogy következetesek legyenek, hiszen mindennap ugyanazok dolgoztak ugyanazon a körleten, így közösen le tudták fektetni az elvárásokat, szabályokat, amiket aztán be is tartottak és tartattak. A fogvatartottak számára is egyértelművé váltak az elvárások, amelyekhez könnyebben tudtak igazodni, könnyítve ezzel a mindennapi munkát.

Az időközben megtartott tréningeket is a pozitív történések közé sorolták a felügyelők.

Pozitívként volt értékelve a felügyelők részéről, hogy az állandóságnak köszönhetően a reintegrációs tisztekkel és a szociális segédelőadóval gördülékenyebbé és hatékonyabbá vált a munkavégzés. Ez utóbbit - a hatékonyabb munkát a más beosztásban lévőkkel - a reintegrációs tisztek is megemlézték. Véleményük szerint az, hogy a körleten állandóan két felügyelő volt jelen, sok segítséget jelentett számukra is. Egyrészt azért, mert a felügyelőknek volt idejük az ő kérésekkel is foglalkozni, így könnyebben és gyorsabban „elérték” a fogvatartottakat, másrészt pedig azért, mert így több információ jutott el a reintegrációs tisztekhez a fogvatartottakról, ezáltal realisabb képet tudtak kialakítani a részlegébe tartozó elítéltekről, ami az objektivitást erősítette.

A reintegrációs tisztek és a szociális segédelőadó megfogalmazták azt a véleményt is, hogy annak következtében, hogy két felügyelő állandóan jelen volt a szinten, jóval nagyobb volt a rend és a fegyelem, szorosabb kontroll alatt voltak tartva a fogvatartottak. Egy idő után ennek hoza-

déka lett az is, hogy nyugodtabb légkör alakult ki a két részlegben. Az egyik reintegrációs tiszt megemlítette, hogy a fent említettek miatt több törődés irányult az elítéltek felé.

Összességében tehát kivétel nélkül mindenki, aki résztvevőként dolgozott a modell-körletben, pozitívan értékelte a modell-körlet működését. Ez azonban nem azt jelenti, hogy negatív véleményeket ne tudtak volna megfogalmazni. A felügyelők megemlézték, hogy mivel csak négyen voltak résztvevők a modell-körletben, ezért szabadság, illetve táppénz idején a többieknek ez jelentős többlétszámot jelentett. Annak ellenére, hogy kivétel nélkül mindenki pozitívként élte meg, hogy „csak” nappalos szolgálatot teljesítettek, a negatív oldalon megemlézésre került, hogy a folyamatos nappalos szolgálat miatt fárasztóbb volt a modell-körleten a munka, hiszen a nappalok fizikailag és mentálisan is jóval aktívabbak az éjszakánál.

A reintegrációs tisztek és a szociális segédelőadó a negatívumok közt említették meg, hogy az adminisztrációs terheken a modell-körlet sem csökkentett. Illetve, az idő rövidsége miatt, véleményük szerint a modell-körlet egyelőre leginkább felügyelői szinten mutatta meg az előnyeit, a reintegrációs tisztek részéről még kellett volna idő ahhoz, hogy eredményeket tudjanak felmutatni.

A kollegiális viszonyokra kivétel nélkül mindenki véleménye szerint nagyon jó hatással volt a modell-körlet. Ketten azt is megemlézték, hogy a modell-körlet befejezése óta is tart a jó kapcsolat a résztvevők közt, illetve a munkaközösség hiányzik neki azóta, amióta nem dolgoznak teamben. A megkérdezettek nagy részének az a véleménye, hogy az, hogy a közös munka és a tréningek során jobban megismerték egymást, nagyon jó hatással volt a munkavégzésre. Úgy érezték, számíthatnak egymásra, sokkal inkább jellemezte a résztvevőket a segítőkészség, a tolerancia, az egymásra való odafigyelés. Megszűnt a feladatáthárítás, az egymásra mutogatás, hiszen mindig ugyanazok az emberek jöttek szolgálatba, és közösnek érezték a feladatokat és a felelősséget is. A munka hatékonyabbá válását és a nyugodtabb munkakörülményeket a felügyelők emelték ki, hiszen valóban ők voltak azok, akiknek leginkább megváltoztak a munkakörülményei azzal, hogy egy helyett ketten végezték a napi feladatokat.

Szintén a körletfelügyelők emelték ki azt, hogy a reintegrációs tisztekkel sokkal jobb lett a kapcsolatuk ebben a pár hónapban, mint előtte volt, amit nagyrészt szintén a nyugodtabb munkakörülményekkel, illetve a tréningekkel, esetmegbeszélésekkel magyaráznak. Az egyikük megemléztette, hogy a többi felügyelő, akik nem vettek részt a modell-körleten folyó munkában, ambivalens módon viszonyul négyükhöz, főleg miután tudomásukra jutott, hogy a kiesett éjszakai pótlék kompenzálva lesz. Kétféle viszonyulással találkoztak általában: a kollégáik vagy irigykedtek, vagy azt hangoztatták, hogy ők semmiképpen nem vállalták volna el ezt a feladatot.

Az egyik reintegrációs tiszt azon túl, hogy véleménye szerint „megfizethetetlenül jobb lett” a kollegiális viszony a körleten dolgozók közt, azt is megfogalmazta, hogy ennél is jobb lehetett volna, ha valóban, fizikailag is egymás mellett tudtak volna dolgozni a tisztek és a felügyelők. Ennek akadálya volt, hogy a felügyelőnek jelen kell lennie a szinten, nem ülhet egy irodában. Volt egy kísérlet arra, hogy a körleten lévő kamerák képe a reintegrációs nevelők irodájában számítógépen nézhető legyen, így a felügyelő is bemehetnének időnként a tisztek irodájába, de ez sajnos csak terv maradt. Az előbb említett tiszt szerint az, hogy ez nem jött létre, teret engedett annak, hogy ezt a hiányosságot néhány fogvatartott ki is használja.

A modell-körlet sikerességét jelzi, hogy mind a hét megkérdezett, a tisztek és a felügyelők is, vállalnák a jövőben is azt, hogy team-rendszerben dolgozzanak. Jelentős részüknek a feltételeknek nagy része, amelyek ezekben a hónapokban adóttak voltak, a jövőben is megfelelnek. Többek véleménye az volt, hogy a tagok kiválasztásába szeretnének beleszólni, tehát szeretnék, ha megkérdeznék előre őket arról, hogy a kiválasztott emberekkel véleményük szerint tudnának-e hatékonyan együtt dolgozni.

Szintén több válaszban volt benne az, hogy egy ilyen körlet működéséhez a jövőben több felügyelőre lenne szükség ahhoz, hogy a szabadságok és a táppénzek megoldhatóak legyenek.

A felügyelők a munka hatékonysága miatt megemlítették, hogy jó megoldásnak tűnik az a rendszer, hogy a team-rendszerben dolgozó felügyelők csak nappal szolgálnak, hiszen a fogvatartottakkal ilyenkor vannak kapcsolatban. Ezt azonban továbbra is csak úgy tudják vállalni, hogy a kieső éjszakai és egyéb pótlékok valamilyen formában kompenzálva legyenek, tehát ne kevesebb fizetésért kelljen a munkájukat ellátni.

Négyen külön említették, hogy a team-rendszerben történő hatékony munkához hozzájárulnak, hogy gyűlések, megbeszélések, tréningek, továbbképzések – leginkább pszichológia és pedagógia témakörben - álljanak rendelkezésre. Volt olyan vélemény is, hogy egy esetleges - ehhez hasonló - team-rendszerben történő munkavégzés előtt nagyon fontos lenne a felkészítés, az elvárások pontos megfogalmazása, az ésszerű feladatelosztás.

2.8. A programba bevont egyéb állományi tagok véleménye a modell-körletről

A fent említett hét munkatárson kívül a programba bevonásra került négy másik állományi tag is. Egy körlet-főfelügyelő, egy vezető reintegrációs tiszt és két reintegrációs tiszt. Őket is megkértük arra, hogy ugyanazt a kérdőívet (3. sz. melléklet) töltsék ki, amit a modell-körletben dolgozó állományi tagok. A megkérdezettek közül ketten már dolgoztak team-rendszerben.

A modell-körlet pozitív hatásait vizsgáló kérdésnél szinte mindenki megemlítette az állandóságot és a kiszámíthatóságot, ami véleményük szerint a munka hatékonyságát növelte, hiszen a team-rendszernek köszönhetően az információ szélesebb körben áramlott, a tagok tapasztalatai, tudása pedig összeadódott. Az állandóság jót tett a következetes bánásmódnak és lehetővé tette a fogvatartotti állomány alaposabb megismerését, ami specifikusabb problémamegoldáshoz vezetett, valamint arra teremtett lehetőséget, hogy az elítéltekről realisabb kép alakulhasson ki. Ezek a statikus körülmények, a tisztázott viszonyok, az egymásra utaltság nagyobb felelősségvállalást váltott ki a team tagjaiból. Ennek következtében aktívabban vettek részt a munkában.

A megkérdezettek több mint fele megemlítette, hogy a team-rendszer lehetővé tette azt, hogy a tagok közt szorosabb emberi kapcsolatok alakuljanak ki, aminek következtében nagyobb figyelemmel fordultak egymás felé, ami szintén a munka hatékonyságát növelte. Az egyik reintegrációs tiszt véleménye szerint a modell-körleten dolgozó felügyelők és tisztek közt csökkent a hierarchiából adódó feszültség. Reintegrációs tiszt említette azt, hogy a munkavégzés a modell-körleten biztonságosabb munkakörülmények közt zajlott, mint a „normál” körleten. A megkérdezett körlet-főfelügyelő szerint pedig a modell-körleten nagyobb lett a rend és a fegyelem, illetve a felügyelők számának köszönhetően a napirend könnyebben végrehajtható volt.

A megkérdezettek fele nem említett negatív tapasztalatot a modell-körlettel kapcsolatban. Az egyik reintegrációs tiszt véleménye szerint a hatékonyság érdekében több tagra lenne szükség a teamben. Véleménye szerint a tagokra plusz mentális terhet rótt a teamen kívüli kollégák nem elfogadó, sokszor irigy viselkedése.

A főfelügyelő a negatív tapasztalatokból inkább a lehetséges buktatókat gyűjtötte össze és nem a modell-körlet léte alatt megtörtént eseteket. Véleménye szerint a team-rendszernek gyenge oldala lehet, hogy a fogvatartotti állomány részére kiismerhetővé válik az állomány az állandóság miatt. Véleménye szerint ez a fogvatartottak részéről manipulatív próbálkozásokhoz vezethet a team bomlasztásának céljából, bár erre ezekben a hónapokban nem volt példa.

A kollegiális viszonyok változását vizsgáló kérdésből kiderült, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a tagok jobban megismertek, mint normál körülmények közt, aminek kö-

vetkeztében jobban odafigyeltek a másokra, segítették egymást nem csak szakmailag, hanem emberileg is. A légkör barátságosabbá, összetartóbbá, bizalmasabbá vált, ami azért sem elhanyagolható, hiszen a dinamikus biztonság egyik fontos eleme a bizalom. További pozitív hozadéka volt a modell-körletnek a bevont személyek véleménye szerint az, hogy a team tagjai betekintést, rálátást nyertek egymás munkájára. Az egyik reintegrációs tiszt véleménye szerint a tagok kompetenciaérzése megnőtt és javult a kommunikáció a résztvevők közt.

A megkérdezett négy fő közül három vállalná a munkát team-rendszerben, ami szintén a modell-körlet sikerességét mutatja. (A körlet-főfelügyelő volt az egyetlen, aki azt válaszolta, hogy nem szeretne teamben dolgozni, ami a beosztását tekintve lehetetlen is, de teamekkel szívesen dolgozna együtt, elmondása szerint.)

Arra a kérdésre, hogy milyen feltételekkel vállalná a jövőben a munkát a team-rendszerben, itt is a résztvevőkhöz hasonló válaszok születtek. Az említett vélemények közt szerepelt, hogy szerencsés lenne a team kialakításakor megkérdezni az érintetteket arról, hogy kikkel tudják elképzelni a közös munkát. Emellett említésre került az a vélemény is, hogy megfelelőbb eszközparkkal és a körülmények javításával még sikeresebbé lehetne tenni a team munkát. A reintegrációs tiszt pedig az adminisztrációs terhek csökkentését látná megoldásnak annak érdekében, hogy sikeresen lehessen team-rendszerben dolgozni.

2.9. Összefoglalás: sikereink/nehézségeink

A programot a Szegedi Fegyház és Börtönben sikeresnek értékeltük. A résztvevők alapvetően örömmel fogadták a változás, változtatás lehetőségét és mindenki átérezte a kutatás hosszú távú fontosságát. A modell-körlet léte alatt a mindennapokban a feladat végrehajtás kevésbé volt megterhelő. A különböző területen dolgozók együttműködése és a közösen kidolgozott nyomtatványok hatékonyabbá, szakszerűbbé tették a munkavégzést. A kollegiális viszonyok gyakorlatilag az első pillanattól ugrásszerűen javultak, a felügyelők presztízse, elismertsége a csoporton belül látványosan emelkedett. A teamben végzett munka stabilitást, kiszámíthatóságot hozott a fogvatartottak és a tagok életébe is. A fokozottabb figyelem hatására fogvatartotti részről csökkent a fegyelemsértések száma, dolgozói részről hosszútávon csökkenhet a kiégés veszélye.

A programra rendelkezésre álló idő hatások teljes feltárására azonban kevés volt. Ennek következtében elmaradt a kontroll-csoporttal történő összehasonlítás. A lebonyolításnak nem kedvezett, hogy a program gyakorlatilag egybeesett a törvényi változások bevezetésének időpontjával, ami fokozottan feszült állapotot jelentett mindenki számára /dolgozóknak és fogvatartottaknak egyaránt/, és a többszörösére növekedett adminisztrációs terhek mellett (új intézetparancsnoki intézkedések készítése, rezsimbe sorolások, biztonsági kockázati szintbe sorolások, stb.) kellett igazodni a megváltozott munkakörülményekhez.

3. A program jövője

A modell-körlet program a Szegedi Fegyház és Börtön életére alapvetően pozitív hatást gyakorolt. Az itt szerzett tapasztalatok alapján a terv az, hogy legalább a speciális csoportok vonatkozásában bevezetésre kerüljön. Minden fogvatartottat, de a speciális helyzetű egyénekre különösen igaz, hogy létfontosságú az állandó tárgyi és személyi háttér/feltétel biztosítása. A kiszámítható követelmények és az adott fogvatartott magas szintű megismerése révén várhatóan a fegyelmi-, és a rendkívüli események megelőzhetőek, de legalábbis számuk csökkenthető. A team munka

által sem a reintegrációs tiszt, sem a felügyelő nem marad egyedül a nehézségeivel, hanem a közös felelősség hajtóereje okán közösen oldhatják meg azokat. Ebben a rendszerben hatékonyabbá válhat az újonnan felszerelő kollégák mentorálása is. A csoportok alkalmasabbak lehetnek a feladatok megismertetésére és egy sokoldalúbb szakemberré válás elősegítésére.

A mindennapi feladatvégzésben, az új dokumentációk kialakításakor is megfigyelhető volt, hogy a különböző területen dolgozók tudnak hatékonyan együttműködni. Egymás munkája iránt érdeklődők, a siker érdekében kompromisszumokra képesek. Nagy segítségre voltak ennek kialakulásában a közös programok, továbbképzések. Hosszú távon ezek szervezése elengedhetetlen, hiszen ezen alkalmakkor megvalósul a csoporttagok egyenlőségének elve, és a kötetlenebb forma kreatívabbá teszi a tagokat. Ennek hatására a későbbi munkavégzés még hatékonyabbá válhat. A megvalósíthatóság szempontjából jelentős, hogy a kutatásban résztvevők 91%-a szívesen dolgozna ilyen, vagy hasonló körülmények között.

A programnak jelentős pozitív hatása lehet a dolgozók mentális - és ebből adódóan a fizikális – egészségének minél hosszabb ideig történő megőrzésére. Támogató szerepe lehet a csoportnak a tagoknál fellépő negatív változások korai felismerésében és a problémák megelőzésében is. Összességében, nagy hatással van a fogvatartottakra irányuló reintegrációs munka sikerességére.



1.sz.melléklet

A heti reintegrációs tiszti körlet-
szemle végrehajtásának rendje

Pk. int. 1. számú melléklete

Szegedi Fegyház és Börtön
S Z E G E D

KÖRLETSZEMLE ÉRTÉKELŐ LAP

A szemle végrehajtásának ideje: 20....év.....hó.....nap....óra.....perctől,órapercig

A körletrészt megnevezése:

.....

Jelen volt:

..... ..

zárka	rend, tisztaság	egyéni felszerelés	higiénia	Konformitás	Konfliktus (mentesség)	összesítés

K: Kiváló

M: Megfelelő

NM: Nem megfelelő

A közös használatú helyiségek ellenőrzése megtörtént. Hiányosságot, rendellenességet nem tapasztaltam/tapasztaltam.

A zárka/lakóhelyiség dohányzási szokására utaló tábla rendelkezésre áll/hiányzik*

A Házirend rendelkezésre áll/hiányzik*:

Az intézeti televíziók, a rajtuk lévő plombák épek/sérültek*

Szeged, 2015.

.....
reintegrációs tiszt aláírása

A szemlén részt vevők aláírása:

.....

.....

.....

.....

*: A megfelelő rész aláhúzendó

2.sz. melléklet



SZEGEDI FEGYHÁZ ÉS BÖRTÖN

6724 Szeged, Mars tér 13.
Levélcím: 6701 Szeged, Pf. 458

Tel.: (62) 554-970
Fax: (62) 622-082
Honlap: www.csillagborton.hu
E-mail: szeged.uk@bv.gov.hu

NÉV: NYTSZ: ZÁRKA:

Megfigyelési szempontok a fogvatartottak egyéni értékeléséhez
(a megfelelő válasz aláhúzendő)

1. A fogvatartott viszonya az intézményhez és a szabadságvesztés-büntetéshez:
 - állandó problémák, eseti problémák, problémamentesség, feltűnő problémamentesség
 - a börtönben tartózkodással kapcsolatban düh, tagadás, alkudozás, elfogadás, elkeseredés
 - jelenlegi helyzetével kapcsolatban zavart/bizonytalan, kiegyensúlyozott, irreálisan magabiztos
 - megjegyzés:
2. Hozzáállása a börtönszabályokhoz:
 - ellenszegülő, elutasító, együttműködésre motiválható, önkéntesen együttműködő
 - megjegyzés:
3. A reintegrációs csoport személyzetéhez fűződő viszonya:
 - elutasító, követelőző, bizalmaskodó, manipulatív, bizalmatlan, elkerülő, passzív, nyitott
 - megjegyzés:
4. Viszonya a fogvatartott társakhoz:
 - kapcsolatteremtő képessége elutasító, elfogadó, átlagos, kiemelkedő
 - szabadidejét egyedül tölti, változó, társaival tölti
 - szabadidejét passzívan, aktívan (öncélúan), aktívan és tartalmasan tölti
 - társakhoz fűződő kapcsolatát jellemzi: tolakodó, erőszakos, hatni akar másokra, bosszantja társait, felszültség gerjeszt, fizet mások barátságáért, domináns, érdekkapcsolatainak vannak, visszahúzó, magányos, szinte nem is tart kapcsolatot, kölcsönösség jellemzi kapcsolatait, kiegyensúlyozott kapcsolatainak vannak, kapcsolatainak gyakran változnak, bohóckodik, önfeláldozó
 - a fogvatartottak hierarchiájában betöltött szerepe: veszélyeztetett, semleges, veszélyeztető, nem megállapítható,
 - megjegyzés:
5. Öngondoskodás:
 - személyes ápoltság nem megfelelő, megfelelő, fejlődő, hanyatló, kiemelkedő
 - saját életterületi rendezettsége nem megfelelő, megfelelő, fejlődő, hanyatló, kiemelkedő
 - önérvényesítő képessége: segítségre szorul, önálló, kompetenciáját meghaladó
 - megjegyzés:

6. Fizikai és mentális állapot:
- érzelmi állapot: szorongó, indulatvezérelt, labilis, stabil
 - agresszió kezelése: alulkontrollált, tudatos, felülkontrollált
 - önértékelés: alulértékel, reális, túlzott
 - alvászavarok, gyakori nappali alvás, normál alvás
 - dohányzás: nem, eseti, igen, túlzott dohányfogyasztás
 - kávé fogyasztás: túlzott, átlagos, alkalmi, nem fogyaszt kávé
 - bódító hatású gyógyszer fogyasztás: csak orvos által kiírt, vélhetően illegális gyógyszer-fogyasztó, vélhetően gyógyszerfüggő, nem használó
 - ha illegális tudatmódosító szert fogyaszt: rendszeresen, néha, nem,
 - illegális szerekkel való kapcsolat: nincs, illegális szerekkel üzletel, de nem fogyasztja, üzletel és fogyasztja is, csak fogyasztó
 - megjegyzés:
7. Kapcsolattartására jellemző:
- érzelmileg erősen kötődik (pl. gyakran említi családját, barátait, fényképeket tart), átlagos a kötődése, nem kötődik

Szeged,

.....
aláírás

3. sz. melléklet

Kérdőív

1. beosztás:
 - felügyelő
 - szociális segédelőadó
 - reintegrációs tiszt
 - egyéb, programba bevont személy
2. Dolgozott-e korábban (ezt megelőzően) team rendszerben: igen – nem
- 3 Sorolja fel néhány pozitív hatását a modell-körlet működésének:
4. Sorolja fel néhány negatív hatását a modell-körlet működésének:
5. Ön szerint a kollegiális viszonyokra milyen hatása volt a modell-körletnek?
6. Hosszú távon dolgozna-e team rendszerben? igen – nem
7. Ha igen, milyen feltételekkel:

Javaslatok a modellkörlet kialakításával kapcsolatban

A vonatkozó kutatások összefoglalása

FIÁTH TITANILLA

1. Bevezetés

A '80-as, '90-es évektől kezdődően – részben a drogfüggők és a különféle mentális betegségekben szenvedők civil egészségügyi ellátásának nehézségei és visszasságai eredményeképpen – a börtönök világszerte a társadalomból kirekesztett kábítószer-élvezők és pszichiátriai zavarokkal küzdők „raktáraivá” váltak¹. A börtönetnográfiai szakirodalomban a '80-as évek végén jelenik meg az az elítélttípus, aki a fegyintézetre – az ellenséges, kirekesztő és elnyomó hatalom reprezentánsa helyett – túlélésének egyetlen lehetséges terepeként tekint. Fleisher² egy kaliforniai börtönben végzett terepmunkája kapcsán fest képet az említett fogvatartotti kategóriáról: „Ennek a helynek köszönhetem az életemet – mondta az antropológusnak egy előzetes letartóztatásba helyezett férfi. – Kokainfüggő voltam kint, állandóan balhéztam. Ha nem hoztak volna be az utcáról, bizonyára valami hülyeséget csináltam volna. Már rég megöltek volna. Itt némi segítséget kaptam a leszokáshoz, kicsit rendbe tettem az életem. Felszedtem pár kilót. Most jól érzem magam”.

Ben Crewe – egy nagy-britanniai börtönben terepmunkát végző kutató – *The Prisoner Society* (2009) című monográfiájában két olyan új fogvatartott-típus jelenik meg, akiknek korábban – az 1980-as évek előtt – a pusztta létezése is elképzelhetetlen lett volna:

- *A lelkesedők* olyan, civilben drog- és alkoholfüggő elítéltek, akik a régi identitásukat morálisan elfogadhatatlannak, szégyenletesnek tartják. A bebörtönzést lehetőségnek látják arra, hogy erkölceik és az énjük tekintetében fejlődjenek. A terápiás foglalkozásokon aktívan, energikusan vesznek részt: igyekeznek a „józanág” új identitását létrehozni, és – a kognitív viselkedésterápia retorikáját alkalmazva – nyilvános beszédekben, újraírt selfnarratívák segítségével megerősíteni azt. Megítélésük szerint a múltbeli cselekedeteik nem reprezentálják megfelelően a „valódi énjüket”: a kezelés során kialakított selfjüket az előzőnél hitelesebbnek és valóságosabbnak érzik. Bizonyos értelemben ők az „ideális”, önmaguk által kormányzott rabok, akik nagyra értékelik a börtön „korrektív” ideológiáját. A többi fogvatartotti kategória képviselőitől elhatárolják magukat, és ők azok is, akik a figyelmetlen, lusta, a reszocializációs törekvésekkel szemben hitetlenkedő felügyelőkkel szemben a legkritikusabbak.

1 Crewe, B.: *The Prisoner Society. Power, Adaptation, and Social Life in an English Prison*. Oxford: Oxford University Press, 2009: 17.

2 Fleisher, M. S.: *Warehousing Violence*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989: 21.

- A visszavonulók vagy visszahúzódók annak ellenére, hogy maximálisan együttműködnek a személyzettel és a börtönprogramokkal, az étellel szemben inkább megadó/fatalista attitűdöt képviselnek. Alapvetően „addikciókra hajlamos személyiségük”, a szenvedélyük bábjának tartják magukat, és úgy vélik, a szabad életben már sohasem keveredhetnek ki ebből az ördögi körből. A börtönt ideiglenes mentsvárnak tekintik, amely megóvjá őket a „szerfüggőség ontológiai káoszától”. Mindezek miatt passzívak, túlságosan nagy igényeket nem támasztanak a rehabilitációs programokkal szemben. A szabadulásukat sem várják, mert úgy érzik, a jövőben képtelenek lesznek a viselkedésük kordában tartására (ugyanakkor meggyőződésük, hogy az elkerülhetetlen visszaesés a teljes lecsúszásukhoz vagy halálukhoz vezet majd).

A Fleisher és Crewe által leírt fogvatartotti típusok az utóbbi másfél-két évtizedben a magyar börtönökben is megjelentek. „Engem az édesanyámék tetettek be – mondta például egy, a Budapesti Fegyház és Börtön drogrevenüciós körletén elhelyezett elítélt. – Haragudtam rájuk, mert rám küldték a rendőrköt, de azóta már hívom őket beszélőre, és igazat is adok nekik, mert ha nem lennék itt, már rég úgy jártam volna, mint a testvérem, aki túllőtte magát”. Hasonló tendenciák figyelhetők meg a rendőrséggel kapcsolatos, egyre pozitívabb színezetű nyilatkozatok kapcsán is: „Én már nem tudtam, hogy mit csináljak – mesélte egy, ugyancsak prevenciós fogvatartott –, mert már hat napja mentem a speedtől egyfolytában, és nem bírtam leállni. És akkor mondtam egy kamu hülyeséget a rendőröknek, ők meg tök rendesek voltak, benntartottak, békén hagytak, szóval kialudtam végre magam, kaptam kaját, aztán 72 óra múlva kiengedtek”. A szakirodalmi összefoglalók és a hazai börtönök működésének mindennapi megfigyelése azt a feltételezést támasztják alá, hogy bizonyos fogvatartottak/fogvatartott-típusok az elnyomó hatalom intézményei helyett egyre inkább *partnerekként*, a kábítószerről való leszokásban és a reintegráció megvalósításában segítséget nyújtó terepekként tekintenek a börtönre.

Annak érdekében, hogy a magyar Büntetés-végrehajtási Szervezet – az immár nemcsak a törvény által előírt, hanem a büntetés-végrehajtás „alanyai”³ által is elvárt – szerepkörnek képes legyen megfelelni, elengedhetetlenül fontos a célkitűzéseknek, a reintegrációs/büntetés-végrehajtási tevékenységnek, illetve az azt végrehajtó személyi állománynak a vizsgálata. A TÁMOP 5. 6. 3. projekt keretében 2013-tól több összefoglaló tanulmány, illetve kutatás készült az említett problémakörök alapos feltérképezésére, melyek jelen kötetben kerültek bemutatásra. A továbbiakban a megvalósult munkák megállapításainak tematikus csoportosítására tesztek kísérletet, különös tekintettel egy, a jövőben felállítandó kísérleti vagy modellkörlet működtetésének szempontjaira.

2. A modellkörlet elrendezése

2.1. A modellkörleten elhelyezett fogvatartottak létszáma

Számos hazai és nemzetközi vizsgálat⁴ hangsúlyozza, hogy a bv. intézetekben tapasztalható zsúfoltság növekedésével emelkedik a fegyelemsértések, erőszakos cselekmények, illetve önkárosítások és öngyilkossági kísérletek száma. A romló statisztikák csak részben magyarázhatók

3 V.ö. Forgács J.: *A 2015-ös modellkörlet-kísérlet elméleti alapjai*. Kézirat, 2014a.

4 Lásd például Nemes A.: *A zsúfoltság hatása a magyar fogvatartottak körülményeire*. Kézirat, 2013.

a szociálpszichológia klasszikus frusztráció-agresszió hipotézisével⁵. A megnövekedett – az intézet lehetőségeihez és a személyi állomány létszámához nem igazodó – fogvatartotti populáció mellett a klasszifikáció, a rezsimék és speciális csoportok kialakítása, és bizonyos fogvatartottak egymástól való elkülönítése nehézkessé vagy lehetetlenné válik.

A hazai börtönökben lefolytatott ombudsmani és emberi jogi vizsgálatok rendszeresen rámutatnak arra, hogy a zsúfoltság következtében leginkább a büntetés-végrehajtás *reintegrációval* kapcsolatos célkitűzései sérülnek. Az ombudsman szerint⁶, „a túlterhelt és alulfizetett hivatásos személyzet épp a nevelést és a reszocializációs funkciót hanyagolja el főszabályként a jóval egzaktabban számon kérhető, és a börtön belbiztonsági alapját képező biztonsági funkció fenntartásával. Így a szabadságvesztés-büntetéseket töltő fogvatartottak egyre nagyobb hányada válhat visszaesővé, avagy a további életvitelüket megnehezítő börtönabúzus hordozójává”. Hasonló következtetésre jutott a Magyar Helsinki Bizottság börtönmegfigyelő programja is⁷ a zsúfoltság hatásaival kapcsolatban. Szerintük, mivel a jelenség következtében egy-egy nevelőre akár 80–100 fogvatartott is jut, lehetetlen az érdemi nevelési munka, hiszen az adminisztráció kitölti a teljes munkaidőt, így a reszocializáció illuzórikussá válik.

Nemes András⁸ a zsúfoltság fogvatartottakra és személyi állományra gyakorolt hatásával foglalkozó dolgozatában a következőket írja: „Interjúalanyaimnak feltettem a kérdést, hogy milyen hatással van a zsúfoltság a felügyeletre. Megkérdeztem továbbá, hogy milyen kihívások elé állítja a felügyeletet a zsúfoltság. Szakértő 6. a problémák gyökerét abban látta, hogy a túltelítettség ellenére a személyi állomány létszáma a hivatalosan megállapított befogadóképességhez viszonyított ideális szinten van meghatározva. Ez pedig determinálja a dolgozók túlterheltségét. Ennek hatására az emberséges, jó szándékú felügyelők is kénytelenek elzárkózni a fogvatartotti igények elől, különben teljesíthetetlen mennyiségű kérés zúdul rájuk. Így a szigor lesz az egyetlen megoldás a helyzet kezelésére. Ezen felül a hatalmas tömeggel nem lehet magas színvonalú munkát végezni, ami állandó kudarcélményhez vezet. Szakértő 4. úgy fogalmazott, hogy nagyon megnőtt a munkaterhelés, amit az újabb és újabb követelmények, a szaporodó fogvatartotti jogok csak még tovább növelnek. A sok munka hanyagabb munkavégzéshez vezet, ami pedig sok fegyelmi ügyet eredményez. (...) A büntetés-végrehajtási dolgozók elmondták, hogy nagyon sok a munka a rengeteg fogvatartottal, így egyszerre sokfelé kellene figyelni. A felügyelőknek a nap egyes időszakai rendkívüli stresszel járnak, már csak azért is, mert sokszor hatalmas létszámú fogvatartottal vannak egyedül a körleten. Márpedig egyedül sok emberrel betartatni a házirendet, elérni náluk valamit nagyon nehéz, gyors reagálást igényel. (...) A stresszt, mint komoly problémát többen is említették, volt, aki a szolgálatot tizenkét órás állandó készenlétként írta le. Ebből adódóan a felügyelő ideges, kiabál, türelmetlenebb. Nagy a kiegész veszélye. A nevelőknek rengeteg az adminisztrációs feladata, ezért alig jut idő az érdemi nevelői munkára, mindez pedig ellehetetleníti a személyes törődést. Egyikük véleménye szerint a nagy megterhelés hosszútávon a dolgozóknál személyiségtorzulást eredményez. Keményedés, az érzékenység elvesztése tapasztalható”.

5 Lásd Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J., Stephenson, J. M.: *Szociálpszichológia – európai szemszögből*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Kft., 1997.

6 Beszámoló az állampolgári jogok országgyűlési biztósának tevékenységéről, 2011., <http://www.obh.hu>.

7 Lásd például M. Tóth B.: A Magyar Helsinki Bizottság Börtönmegfigyelő Programjának tapasztalatai 2007-ben. *Börtönügyi Szemle*. 2008; 27(1): 15–19.

8 Nemes A.: *A zsúfoltság hatása a magyar fogvatartottak körülményeire*. Kézirat, 2013: 38.

A TÁMOP 5. 6. 3. program keretében lebonyolított, csaknem 800 bv. dolgozó bevonásával készült országos reprezentatív vizsgálat⁹ egyik legfontosabb megállapítása ugyancsak az, hogy az intézetek túlzsúfoltsága, pontosabban: a fogvatartotti létszám növekedését nem követő személyzeti létszám a munkaterhelés egyre erősödő nyomásán keresztül a dolgozók növekvő *elégedetlenségéhez* – ezen keresztül pedig meghosszabbodó betegállományokhoz és pályaelhagyáshoz – vezet. Hasonló megállapításokat közöl a Szegedi Fegyház és Börtönben interjúkat készítő dr. Windt Szandra¹⁰ is: „A kollégák közötti feszültség tetten érhető, az egyes munkakörökben a munkatársak között gyakoriak a súrlódások, a légkör nem a legjobb. Ennek oka a túlzsúfoltság, illetve a tapasztalt kollégák leszerelése következtében kialakult szaktudás és gyakorlat hiánya, amelyek a felügyelői munka során érzékelhetők leginkább”.

A vonatkozó kutatások alapján egyértelmű, hogy a túlzsúfoltság egyre súlyosbodó, és többnyire azonnali intézkedéseket megkívánó problémákat generál a fogvatartotti állományban. A társadalomba való visszaillesztést célzó munkát ugyanakkor nem egyszerűen az elítéltek között gyakorivá váló erőszak és fegyelemsértések – illetve az ezekkel való foglalkozás kényszere – ássák alá. A nem a reintegrációs céloknak, vagy legalábbis az elvégezni kívánt munka mennyiségének megfelelő munkaidő, az ennek következtében fokozódó stressz rontja a munka *értelmességébe* vetett hitet, a munkával való elégedettséget, és a dolgozók/egyes szakterületek egymáshoz való viszonyát is. Mindennek megfelelően a modellkörleten elhelyezettek létszámát a vonatkozó jogszabályoknak, illetve az emberi jogi szervezetek/a büntetés-végrehajtási munkát irányító módszertani útmutatók ajánlásainak megfelelően kell meghatározni.¹¹

2.2. A modellkörleten elhelyezett fogvatartotti csoport összetétele

A dr. Fliegauf Gergely¹² által vezetett, intézetparancsnokok részvételével megtartott fókuszcsoport egyik releváns megállapítása volt, hogy „a modellkörletet körütekintően kell elnevezni, hogy semmiképpen se legyen VIP körlet”. A vezetők feltételezhetően nem csupán a tervezett részleg *nevével*, de az *összetételével* kapcsolatban sem javasolnák, hogy „kitüntetett helyzetű” fogvatartottakat válogassunk ki résztvevőkként. A lehetséges csapdák mindezzel összefüggésben a következők:

- Ha kizárólag jó magaviseletű, a bv. szabályokkal együttműködő, a reintegráció iránt alapvetően elkötelezett, iskolázott, jó anyagi körülményekkel és kapcsolattartással rendelkező fogvatartottakat válogatunk a modellkörletre, akkor könnyen kérdésessé válik, hogy a kapott eredményeink vajon a mintavételi torzításnak, vagy valóban a speciális beavatkozásoknak (magának a modellkörlet elrendezésének és működtetésének) köszönhetőek-e.
- Ha a „problémásabb” – alacsonyabban iskolázott, gyengébb szocioökonómiai státuszú, fegyelmi eseményekbe bonyolódó stb. – fogvatartottaknak nem biztosítjuk a modellkör-

9 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány*. Kézirat, 2014.

10 Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása*. Kézirat, 2014: 10-12.

11 Mindez a modellkörlet-kísérlet eredményeinek interpretációjával kapcsolatban is fontos lehet. Annak érdekében ugyanis, hogy a kapott eredményeket ne a túlzsúfoltság hatásaival magyarázzuk, célszerű kezelhető személyzet–fogvatartott arányt biztosítanunk.

12 Fliegauf G.: *Kutatási összefoglaló a TÁMOP 5. 6. 3. – 12/I-2012-0001 azonosítószámú program keretében létrejött fókuszcsoportos kutatásról. A börtönszemélyzet problémái és konfliktusai*. Kézirat, 2013: 40.

leten való részvétel lehetőségét, könnyen érheti a kezdeményezést az a kritika¹³, hogy lényegében nem tesz mást, mint a rendszerben eredendően meglévő társadalmi különbségeket és az esélyegyenlőtlenséget termeli újra/erősíti fel.

- Hasonló problémát vet fel az etnikai összetétel kérdése is. Noha a hazai gyakorlatban nem regisztráljuk a fogvatartottak etnikai hovatartozását, érdemes fokozottan figyelni arra, hogy roma és nem roma elítéltek egyenlő eséllyel vehessenek részt a kísérletben.¹⁴
- Az etnicitás problémája szorosan kapcsolódik az előítéletesség kérdésköréhez is. A „cigánybűnözés” fogalmát vizsgáló saját kutatásom¹⁵ során úgy tűnt, hogy még a reintegráció területén dolgozó, diplomás bv. dolgozók is egyetértenek a kifejezés létjogosultságával. Mindezek miatt a modellkörlet-programban részt vevő személyi állomány számára elengedhetetlenül fontosnak tűnik egy, az előítéletesség csökkentését célzó előzetes program/tréning bevezetése.¹⁶

További lényeges szempont, hogy függetlenül attól, hogy speciális/nem speciális részlegen, illetve dolgozó/nem dolgozó fogvatartottak körletén alakítjuk-e ki a modellkörletet, fontos, hogy az ott szolgálatot teljesítő állomány munkaideje igazodjon a fogvatartottakéhoz (ld. pl. Nagy István [2014] összefoglalóját a szegedi elrendezésről)¹⁷. Dr. Windt Szendrának¹⁸ az általa készített interjúkhoz kapcsolódó egyik első javaslata a munkaidő újragondolására/újraszervezésére vonatkozik: „A 16 óráig tartó munkaidő nehezen tartható, ha a dolgozó fogvatartottak 15:30-kor érnek vissza a körletre”. A reintegrációs és egyéb programok lebonyolítása érdekében elengedhetetlen, hogy az elítéltek és a személyzet többnyire azonos időben tartózkodjanak a kísérlet színhelyén.

2.3. A KEK- és a rezsimszisztem aktív működtetése

Forgács Judit¹⁹ hangsúlyozza, hogy a modellkörlet elrendezésének összhangban kell állnia a kockázatelemzési- és kezelési rendszerrel (KEK-rendszer²⁰): „Szerencsés lenne, ha a modellkörlet működése már nem a régi feladatrendszert támogatná, hanem a Bv. Kódex által meghatározott elvárásokat kísérelné meg átültetni a gyakorlatba. A modellkörlet megfelelő terepként szolgálna ahhoz, hogy a kockázatelemzési vizsgálatok információját a gyakorlat hogyan és milyen mértékben képes felhasználni a kezelés során”. A javaslataknak megfelelően tehát nem egyszerűen

13 Lásd például Tóth H.: *Inequality and Discipline. The Production of Inequalities in a Women's Prison*. Doktori értekezés. 2010.

14 Mindezzel kapcsolatban ezúton tennék javaslatot a hazai *speciális körletek* – különösen a drogprevenció, az átmeneti és az APAC-részlegek – fogvatartottai etnikai hovatartozásának és szocioökonómiai státuszának tudományos vizsgálatára annak érdekében, hogy ajánlásokat fogalmazhassunk meg az esélyegyenlőség megfélelőbb biztosítása érdekében.

15 Fiáth T.: A „cigánybűnözés” fogalma a börtönben. *Magyar Rendészet*. 2014; 13:(3-4): 10–16.

16 Hasonlóképpen érdemes volna a nemekkel kapcsolatos sztereotípiákkal is foglalkozni, ld. pl. Windt Szandra (2014) kutatásának megállapításait arról, hogy a körleteken dolgozók szerint a női kollégák „veszélyesebbek a biztonságra”, illetve nagyarányú jelenlétük hosszú itéletes fogvatartottak között „nem egészséges”.

17 Nagy I.: *Vezetve nevelni? A Szegedi Fegyház és Börtön személyi állományának válaszai a büntetés-végrehajtás kihívásaira a 80-as és 90-es évek közepén*. Kézirat, 2014.

18 Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása*. Kézirat, 2014: 16.

19 Forgács J.: *Modellkörlet-kísérletek a büntetés-végrehajtásban*. Kézirat, 2014b: 9.

20 V.ö. Schmehl J.: A fogvatartottak kockázatelemzései és kezelési rendszere. *Börtönügyi Szemle*. 2014; 33(1): 32–37.

a büntetés-végrehajtási és reintegrációs kockázatok *felmérésére*, hanem az azoknak megfelelő *kezelési programok* kidolgozására is törekednünk kell. Mindehhez elengedhetetlennek tűnik a progresszív rezsimrendszer elveinek és gyakorlatának mind a személyi állomány, mind pedig a fogvatartottak számára világosan érthető és átlátható működtetése is.²¹

3. A modellkörlet célkitűzései

Foucault 1990-ben íródott *Felügyelet és büntetés: A börtön története* című munkája alapján nyilvánvaló, hogy a fegyintézetek céljainak ellentmondásossága – reszocializáció versus megtorlás, kirekesztés és elrettentés – egyidős a börtön intézményével. A bv. intézetek megjelenése óta időről időre fellángolnak az elzárás „valódi célját” érintő társadalmi viták. Noha az új Bv. Kódexben a *reintegrációra* a korábbinál is nagyobb hangsúly esik – ezt tükrözi például a „nevelők” „reintegrációs tisztökké” történt átnevezése –, továbbra sem világos, hogy pontosan mivel mérjük a reintegrációs programjaink sikerességét. Mikor mondhatjuk, hogy egy-egy fogvatartottunk „reintegrálódott”, azaz a büntetés „elérte a célját”?

Néhány hónappal ezelőtt részt vettem egy kerekasztal-beszélgetésen, amelynek résztvevői különböző börtönprogramok eredményességéről vitáztak. Problémaként merült fel, hogy vajon használhatjuk-e a szabadultak visszaesési arányszámát a reintegrációs programok sikerességének *kizárólagos* mutatójaként (miközben számos egyéb tényezőt is mérhetnénk a lelki egészségtől kezdve az erőszakosság csökkenésén át a gyermekek iskolai teljesítményéig vagy bűnelkövetési arányaiig). A modellkörlet szempontjából a célokról való párbeszéd amiatt válik különösen fontossá, mivel a kutatások alapján²² úgy tűnik, a „feleslegesség” és „hiábavalóság” érzése a bv. dolgozók körében az elégedetlenséggel, kiégyesséssel és pályaelhagyással korrelál.

A reintegrációra helyezett hangsúlytól függetlenül fontos szem előtt tartanunk, hogy az intézeti munka jelentős része a fogvatartottak biztonságával, jóllétének garantálásával, ügyeinek intézésével kapcsolatos. Amennyiben minderről megelégedezünk, és a bv. dolgozók elé *kizárólag* a fogvatartottak társadalomba való visszaillesztését tűzzük ki célul, számos problémával találkozhatunk szembe magukat:

- A bv. dolgozóknak a visszailleszkedés sikerességéről többnyire nincs információjuk, hiszen a folyamat értelemszerűen már a szabadulás után játszódik le. Mivel a „sikertörténetek” nem hozzáférhetők számukra, rendszerint csak azokkal kapcsolatban szereznek értesüléseket, akik visszakerültek a börtönbe. A személyi állomány számára elérhető információk erősen negatív irányban torzítottak – így viszont nem meglepő a kiégyett, fásult kollégák jelentős aránya az állományban, illetve az „általános kiábrándultság”²³.
- Ha csak a dolgozók számára hozzáférhetetlen „reintegrációs sikereket” értékeljük, akkor a mindennapi eredmények – egy-egy működő zárkaközösség kialakítása, hétköznapi problémák megoldása stb. – egyszerűen elveszítik az értéküket. Mindez tovább fokoz-

21 Ha a fogvatartottak nincsenek tisztában azzal, hogy az intézeti magatartásuk / a programokon való részvételi hajlandóságuk és aktivitásuk *rezsimváltást* tesz lehetővé, feltételezhetően kevésbé lesznek motiváltak az együttműködésre. A reintegrációs célokhoz való közeledést szem előtt tartva ezért a progresszív rezsimrendszer nem csupán a *büntetés* (fegyelmessértéskor szigorúbb rezsimbe sorolás), hanem a *jutalmazás* eseteiben is intenzíven használni kell (azaz fontos, hogy szakítsunk azzal a „biztonsági játékosokra” jellemző gyakorlattal, mely szerint a problémamentes fogvatartottakat is az „általános rezsimben” tartjuk).

22 Windt, 2014; Rózsa, 2014.

23 vö. Fliegauf, 2013; Windt, 2014; Rózsa, 2014.

hatja a kollégák körében tapasztalható motivációhiányt és a munka értelmetlenségének érzését.

- Nagy-britanniai és amerikai tanulmányok²⁴ szerint azokban az intézetekben, ahol főként a későbbi bűnelkövetés visszaszorításával foglalkozó terápiás programokat használnak²⁵, romlottak a fogvatartottak és a segítő foglalkozásúak közötti személyes kapcsolatok, és csökkent a bizalom szintje.²⁶

Az eddig elmondottaknak megfelelően a modellkörleten érdemes *egyaránt* hangsúlyt fektetni és *értékelni* az intézet mindennapi működése/a fogvatartottak normál életfeltételeinek biztosítása típusú feladat-végrehajtást, illetve a reintegrációs célkitűzések megvalósítását.

A hazai büntetés-végrehajtásra – az eddig mondottakkal némiképp ellentétben – egyelőre nem a reintegrációs tevékenység *túlsúlya* a jellemző. Batizi Ildikó²⁷ Módos Tamás 2003-as tanulmányára hivatkozva a büntetés-végrehajtás „kétszínű gyakorlatáról” beszél, amelyben a rendkívüli események elkerülésének kényszere, illetve az „azonnali, látható eredmények” iránti preferencia a háttérbe szorítják a társadalomba való visszailleszkedéssel kapcsolatos feladatokat/programokat: „A reintegrációs tevékenység alapelveit a büntetés-végrehajtáson *belüli* időszakra vonatkoztatják, a szabadulás *utáni* időszak kiesik a látóterükből, gyakorlatilag ez érthető is, hiszen a személyi állomány tapasztalataim szerint a napi munkája során arra törekszik, hogy különleges esemény nélkül vészelje át a szolgálati időt, ezt az elvárást közvetíti felé az előljárója is, a fogvatartott szabadulás utáni állapota nem érdekli”.

Annak érdekében, hogy a reintegrációs tevékenység *megfelelő aránnyal/súllyal* képviseltesse magát a büntetés-végrehajtás mindennapi gyakorlatában, a fentieket összefoglalva az alábbiakra volna szükség:

- Dr. Fliegauf Gergely összefoglalójában²⁸ megjegyzi, hogy a „börtönben bizonyos diszfunkciók továbbélnék mindenféle szabályzat ellenében (pl. kábítószer, tiltott tárgyak, vamzeri rendszer, szexuális erőszak, önkárosítás, öngyilkosság, korrupció, szexuális viszony a rabok és a személyzet között stb.). Ezekről a tényekről őszintén kell beszélni, az ellenük való küzdelem maximalizálása, vagy a jelenség mindent eldöntő hatékonysági faktorrá tétele irracionális. (...) Nem kellene magunkhoz ennyire szigorúnak lennünk”.
- A börtönélettel együtt járó diszfunkciók *elismerése* vezethetne el ahhoz, hogy az intézet/az intézeti dolgozók teljesítményét ne kizárólag ezen mutatók függvényében értékeljük, és képesek legyünk időt és kapacitást felszabadítani a reintegrációs programok megvalósítására is.

24 Például. Crewe, 2009; Fox, 1999.

25 Ezekről részletesen lásd Szabó J.: Bűnelkövetők rehabilitációjának meghatározó irányzatai a nemzetközi szakirodalom tükrében. *Alkalmazott pszichológia*. 2012; 2: 73–88.

26 A Crewe-nak panaszkozó elítéltek (2009: 115) például elmondták, hogy a pszichológusok korábban együtt voltak velük a szinteken, így bármikor tanácsért fordulhattak hozzájuk személyes problémáik megbeszélésékor. Manapság – és ez nem csupán az Egyesült Államokra és Nagy-Britanniára, hanem Kanadára, Ausztráliára, Új-Zélandra és egyre inkább a nyugat-európai börtönökre is igaz, ld. az említett országok Bv. Szervezetének honlapjait – a „segítő” szakemberek „kockázatokat és kriminogén szükségleteket mérnek fel” és a kedvezményről döntő bizottságoknak írják a jelentéseiket. Megközelíthetetlenekké váltak, mivel elsősorban „ítélkeznek” és „kategorizálnak” ahelyett, hogy az emberek *saját maguk által* problémaként értékelt gondjaival foglalkoznának.

27 Batizi I.: *Büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományáról. Mentálhigiénés megközelítés*. Kézirat, 2014: 10.

28 Fliegauf G.: *Kutatási összefoglaló a TÁMOP 5. 6. 3. – 12/I-2012-0001 azonosítójú program keretében létrejött fókuszcsoportos kutatásról. A börtönsemélyzet problémái és konfliktusai*. Kézirat, 2013: 42.

- Az országos reprezentatív felmérésből²⁹ egyértelműen kiderül, hogy a munka – dolgozók által észlelt – hasznossága, értelmessége növeli az ún. *intrinsic motivációt*. Ha a kollégák számára a munkatevékenység *önmagában* értékes, akkor nő az elégedettségük és a munkahely iránti elkötelezettségük is.
- A munka „értelmességének” érzését akkor tudjuk biztosítani, ha kerüljük a nem megvalósítható, irreális célok kitűzését, illetve olyan célokat, amelyek túlságosan távoliak, és elérésük nem ellenőrizhető. Mindezek miatt a reintegráció főlérendelt célját olyan kisebb, az intézet mindennapi életét tekintve is körülhatárolható, „látható” alcélokra érdemes bontani – pl. az erőszakos reakciók csökkentése, az iskolába / tanfolyamokra / nyelvi és egyéb szakkörökre jelentkezők számának emelkedése, a szülő-gyermek programokba bevontak száma stb. –, amelyek elérése, illetve a teljesülésükről való *azonnali* visszajelzés elégedettséggel töltheti el a személyi állományt.
- Ahogy arra korábban Foucault-val kapcsolatban utaltam már, a büntetés-végrehajtás céljai valószínűleg sohasem lesznek egységesek: mindig akadnak majd társadalmi csoportok, amelyek a nagyobb szigor és komolyabb retorziók, illetve amelyek a reintegráció irányába akarják majd mozdítani az uralkodó gyakorlatokat. Az országos reprezentatív felmérés³⁰ eredményei alapján ugyanakkor egyértelműnek tűnik, hogy a *világosan megfogalmazott célkitűzések*, és az ezekhez kapcsolódó/ezekből levezethető *következetes, konkrét utasítások*, a *nyílt intézeti kommunikáció* csökkentik a szerepkonfliktusokat, ezáltal pedig az elégedettség és az autonómia érzéséhez járulnak hozzá.
- Természetesen kérdés, hogyan lehet a büntetés-végrehajtás több, gyakran egymásnak ellentmondó céljai ellenére a gyakorlatban mégis *világos* célokat megfogalmazni. A válasz alighanem az, hogy egyfelől érdemes az *ellentmondásokról* is őszintén beszélni, másfelől pedig vezetői szinten elköteleződni olyan, a reintegrációs törekvéseket magukba foglaló célok mellett (is), amelyek „kevésbé látványosak” és gyengébben mérhetőek, azonban a bv. tevékenység integráns részét kellene, hogy képezzék. Ily módon a dolgozók hétköznapi munkája nem egyszerűen a rendkívüli események megelőzését, hanem szélesebb körű társadalmi célokat is szolgálhatja.

4. A modellkörlet személyzete

4.1 Treatment vs. custody – ideológiai szembenállás?

Az országos reprezentatív felmérés³¹ több, a nevelési szakterületen dolgozók (treatment-személyzet) és a felügyelettel foglalkozók (custody-személyzet) közötti kapcsolatra vonatkozó meglepő eredménnyel zárult:

- A dolgozók közötti konfliktusok jellemzésekor az itemekre adott értékelések közül a leg súlyosabbak sem tekinthetők *gyakorinak*, hiszen nem haladják meg a 2-es értéket sem, ami a „néha van velük konfliktusom” állítást takarja. A kérdőív kitöltői leggyakoribb konfliktusforrásként a körletfelügyelőket (1,48) és az intézeti vezetőket/feletteseket (1,46)

29 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány*. Kézirat, 2014.

30 Ua.

31 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány*. Kézirat, 2014.

nevezték meg. A custody-személyzet *enyhe* konfliktusforrásként való megjelenítése részben magyarázható a túlterheltségükkel, illetve azzal, hogy a fogvatartottak mozgatásához nélkülözhetetlen a segítségük (azaz bárki bármilyen céllal szeretne fogvatartottal beszélni/fogvatartottat elvinni a körletről, meg kell várnia, amíg a felügyelő végez az épp aktuális munkájával, ami a munkaterhelést figyelembe véve viszonylag hosszú ideig is eltarthat). Az eredmények a treatment–custody szembenállást az elvártnál *lényegesen kisebb mértékűnek* mutatják.

- A nevelők és felügyelők között feltételezett *erős ideológiai ellentétek* ugyancsak nem nyertek megerősítést a reprezentatív mintán. A szinte kizárólag autoriter attitűdökkel jellemezhető személyek legnagyobb hányada ugyan a custody-munkakörben dolgozók közül kerül ki, viszont a statisztikák azt is mutatják, hogy a *Custody csoportnak* mindössze 17%-a sorolható egyértelműen az *Autoriter csoportba* (azaz a felügyelet nagyobb hányada nem ért egyet azzal, hogy minden területen szigorúbbnak kellene lenni a fogvatartottakkal szemben). A *Treatment csoport* legnagyobb része (kb. 54%) neoliberális³² attitűdökkel jellemezhető. Fontos megjegyeznünk, hogy a custody-minta mintegy ötödét kitevő autoritek mellett a felügyelettel megbízott állomány kb. 45%-a ugyancsak neoliberális nézeteket vall a fogvatartással kapcsolatban. Mindez arra utal, hogy a felügyelői munkakörben dolgozók csaknem fele a nevelők kicsit több mint a feléhez *hasonlóan* gondolkozik a fogvatartás mikéntjéről.

Hogyan oldhatnánk fel az ellentmondást, miszerint míg a – jellemzően amerikai – szakirodalom treatment–custody szembenállásról értekezik, illetve hazai szerzők is³³ a büntetés-végrehajtás területén tapasztalható *értékkonfliktusokról* beszélnek, addig a nagy minta alapján gyűjtött empirikus adatok kevésbé támasztják alá az elvárásainkat?

- Bár Tewksbury és Eckhardt Mustaine 2008-as kérdőíves vizsgálatukban alátámasztották, hogy a biztonságért felelős személyzet továbbra is inkább a megtorlást és az elrettentést tartja a büntetés fő céljának, míg a vezetőség és a treatment személyzet a reszocializáció mellett kardoskodik, felhívják a figyelmet arra, hogy efféle éles és világos határvonalak nem léteznek a szervezeten belül. Mind a felügyelői állományra, mind a szociális munkásokra/nevelőkre nehezednek olyan elvárások is, amelyeket jellemzően a másik csoporttól kérnek számon. Az őrzésért felelős személyzettől például elvárják, hogy távolságot tartsanak az elítéltektől, miközben a konfliktusok mindennapi kezelése során támogató jellegű kapcsolatokat is ki kell tudniuk építeni. A nevelőknek fenn kell tartaniuk a tekintélyüket úgy, hogy közben önálló döntéshozatalra és az irántuk kimutatott bizalomra ösztönzik a rájuk bízott embereket. A jelenség, hogy a felügyelők és a szociális munkások gyakran esnek vissza a pusztán „kontrolláló”/utasításadó szerepkörbe, a szerzőpáros szerint annak köszönhető, hogy a felügyelői szerepkör eredményességét *objektívebben* lehet értékelni. A körleten tapasztalható fegyelemsértések vagy a kényszerítő eszközök

32 A neoliberális attitűdök birtokosai az *egyéni* felelősséget és az önmenedzselést hangsúlyozzák a fogvatartottakkal való foglalkozás során (Id. Crewe, 2009). Az egyén itt az alternatívák mérlegelésére képes „racionális ágensként” tétéleződik, aki még a tőle függetlenül előálló következményekért is felelősséget vállal. Az autonómia és az önmeghatározás képessége előfeltételezett: az egyénnek szabadnak kell lennie ahhoz, hogy bizonyos hatalmi gyakorlatok alanyává válhasson. A fogvatartott neoliberális perspektívából afféle „vállalkozóvá” válik, aki kizárólagosan felel a személyes jólétéért. A neoliberális perspektíva jelenik meg például a progresszív rezsimek rendszerében, amely az *egyéni együttműködéshez* kapcsolja a jutalmak és az intézetbeli lehetőségek rendszerét.

33 Például Forgács J.: *A 2015-ös modellkörlet-kísérlet elméleti alapjai*. Kézirat, 2014a.

alkalmazásának gyakorisága ugyanis számokkal jóval egyszerűbben megragadható, mint a reintegrációs erőfeszítések sikeressége.

- Mindez összecseng a korábban Batizi Ildikótól idézettekkel, miszerint a biztonság fenntartásának és a rendkívüli események megelőzésének kényszere, illetve azok jobb „mérhetősége”, valamint a szervezeten belüli „magasabb értéke” a reintegrációval megbízott személyzetet is „kontrolláló szerepekbe” kényszerítik – így viszont a nevelői munka kevésbé élesen különül el a körletfelügyelőitől.
- Forgács Judit³⁴ ugyancsak kiemeli, hogy a „katonai attitűdök” erősödésével a nevelői állományra korábban jellemző pedagógiai / a szociális munkához közelebb álló hagyományok gyengültek. A nevelők *szerepkonfliktusa* fokozódó szigorhoz vezethet a körleteken: Poole és Monchick³⁵ 1976-os kutatása során bebizonyosodott, hogy a szerepkonfliktus magas szintje a munka iránti alacsony motivációval és a treatment-ideológia támogatásának csökkenésével, az – egzaktabban megragadható – *felügyelet és biztonság mint magasabb rendű célok elfogadásával* jár együtt.
- Tanulmányában Forgács Judit³⁶ is megemlíti, hogy a nevelők képzése során a tantárgyi hierarchia a *bürokratizáltság* irányába mozdult: úgy tűnik, hogy a gyakorlatban arra van igény, hogy a nevelők pedagógusok helyett *hivatalnokokként* működjenek. Hogy a Forgács Judit által leírt szemléleti változás milyen mértékben szivárgott át a nevelői állomány értékrendjébe és munkával kapcsolatos elképzeléseibe, jól mutatják az utóbbi hónapokban szerzett személyes tapasztalataim. Öt bv. intézetben jártam reintegrációs tisztek csoportfoglalkozások vezetésére történő kiválasztása céljából. Noha nem reprezentatív az általam kikérdezett minta, elmondható, hogy a nevelők nagyobb hányadának semmilyen tapasztalta nincs kiscsoportos foglalkozások megtartásával kapcsolatban, többségük pedig – az adminisztrációs terhek túlsúlyára panaszkodva³⁷ – nem is kívánt részt venni a programon.
- Mindezzel összefüggésben úgy tűnik, hogy az *alacsony programaktivitású*³⁸ intézetekben egyszerűen hiányoznak azok az ütközési pontok, amelyek a treatment- és custody-személyzetet szembeállíthatnák egymással.

A felmerült problémákat – a modellkörlet gyakorlatára lefordítva – az alábbi módokon orvosolhatjuk:

- Első lépésként meg kell határoznunk, hogy milyen szerepkörben kívánjuk a körlet reintegrációs tisztjét/tisztjeit foglalkoztatni. Természetesen dönthetünk úgy, hogy a diplomával rendelkező dolgozót elsősorban *hivatalnokként* szeretnénk látni (az amerikai case-managerekhez hasonlóan, akik jellemzően adminisztratív feladatokat végeznek), ebben az esetben viszont a Pszichológiai osztály és önkéntesek bevonásával gondoskodnunk kell a fogvatartotti programok lebonyolításáról. Amennyiben azonban ragaszkodunk ahhoz, hogy a *reintegrációs* tiszt az elnevezés által implikált munkakörben tevékenykedjen, az adminisztrációs és egyéb (kiérkezés, látogatófogadás lebonyolítása stb.)

³⁴ Ua.

³⁵ Idézi Hepburn, J. R., Albonetti, C.: Role Conflict in Correctional Institutions. Criminology 1980; 17(4): 445–459.

³⁶ Ua.

³⁷ V.ö. Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása*. Kézirat, 2014.

³⁸ Lásd Huszár L.: *...és bűnhődés. A magyar börtönlakók szociológiai vizsgálata. Kandidátusi értekezés*. Kézirat. Budapest, 1997.

terhek jelentős részét közép fokú végzettséggel rendelkező szociális segédelőadókra kell átruháznunk. Mivel Forgács Judit 2014-es tanulmánya kiemeli³⁹ a nevelők képzésében kialakult hangsúlyeltolódásokat, a modellkörlet reintegrációs tisztjét/tisztjeit a foglalkozások megtartására szükség esetén ki kell képezni.

- Mivel a bv. intézetekben a „fegyőr-ethosz” és a segítő foglalkozás hagyománya mind a custody-, mind a treatment-személyzet esetében – más-más arányban ugyan, mégis – keveredik egymással, a dolgozókat terhelő szerepkonfliktusokról *nyíltan* kell beszélni (hiszen az ellentmondásos szerepekhez kapcsolódó feszültség eredményeképp növekszik a munkahellyel való elégedetlenség, valamint csökken a pozíció és a feladatvégzés iránti elkötelezettség is). A szerepkonfliktusok sok esetben a merev szabályoktól való eltérést és *rugalmasságot* követelnek meg, így elengedhetetlenül fontos szigorú megtorlások⁴⁰ helyett a lehetséges megoldásokról való párbeszéd előmozdítása.
- Lambert, Hogan és Tucker⁴¹ kérdőíves vizsgálatukban arra keresték a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek az ellentmondásos szerepekből adódó feszültséget csökkenthetik. A kapott eredmények a célok és utasítások világosságát, a megfelelő kommunikációt, illetve a döntésekbe való beleszólás lehetőségét jelölik meg működőképes megoldásokként. A hazai mintán végzett felmérés⁴² az amerikai szakirodalomban olvashatókhoz hasonló következtetésekre jut. Míg a szerepkonfliktusok és a következtetlen utasítások csökkentik, addig a döntésekbe való beleszólás észlelt lehetősége és a nyílt kommunikáció javítja a dolgozók munkahellyel való elégedettségének és autonómiájának érzését.
- Problémaként merülhet fel az is, hogy a reintegrációs programok számának emelésével/a nevelő hivatalnokszeréből történő kimozdításával párhuzamosan növekedhet a treatment-custody szembenállás valószínűsége és intenzitása.⁴³ Minderre megoldásként szolgálhat a felügyelő személyzet előzetes kiképzése (különös tekintettel a reintegrációs célok hangsúlyozásával és megvalósításuk módjával, illetve a „dinamikus biztonság” kérdéseivel kapcsolatos foglalkozásokra).

39 „Bár, a büntetés-végrehajtás önmagát és feladatát a neveléshez legközelebb álló human értékekkel jellemzi, addig az évtizedek során kialakult, az oktatásban tapasztalható belső tantárgyi hierarchia ennek sok esetben ellentmond. A jogi- és biztonsági tárgyak hegemoniája kendőzetlenül a szakma és az intézetek elvárásait tükrözik, az üzenet egyértelmű: a képzésben végzett tisztek leginkább a jogi, biztonsági és gyakorlati ismeretekkel tudnak érvényesülni. Ennek következménye, hogy a human területéről érkezők speciális tudásukkal kiszorulnak a valós büntetés-végrehajtási kompetenciakörből (Forgács, 2014a: 17).

40 Vő. Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása*. Kézirat, 2014.

41 Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.: Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.

42 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány*. Kézirat, 2014.

43 Hasonló helyzetben találta magát az amerikai büntetés-végrehajtás, amikor az alacsony programaktivitású, „Nagy Házak” típusú intézeteket treatment-orientált börtönök váltották fel az ’50-es, ’60-as években. „A biztonságos őrzésért és felügyeletért felelős személyzet – írja John Irwin szociológus (1980: 132) – neheztelt a kezeléssel megbízottakra, akik elnyerték a legelismertebb, legmagasabb rangú pozíciókat azokban az államokban, ahol a nevelést hangsúlyozták, például Kaliforniában, New Yorkban és New Jersey-ben. Az őrök kifogásolták a fogvatartottakkal való munkájuk értékének csökkenését. Mindezen túl a felügyelettel, illetve a kezeléssel megbízott személyzet között állandósult az egyet nem értés a börtön napi működtetését illetően is. A biztonságiak szerették volna visszaállítani a korábbi szigorú szabályokat és büntető intézkedéseket, a treatment hívei viszont individualizált, egyénekre és egyedi esetekre szabott döntéshozást követeltek”.

- A modellkörlet dolgozóit a fenti célok – a döntésekbe való beleszólás lehetősége, nyílt kommunikáció, a szerepkonfliktusok adekvát kezelése stb. – megvalósítása érdekében *körlet-teamként* kell megszervezni. A körlet kialakításakor nélkülözhetetlennek tűnik egy, a team részére kialakított *csoportszoba* átadása. A váltásban dolgozó felügyelő kollégákkal való kommunikációt megkönnyítendő, fontosnak tartom számítógépek elhelyezését a teremben. Az emailen történő kommunikációnak a jelenleginél szélesebb dolgozói körre való kiterjesztése lehetővé tenné a teamtagok közötti közvetlen és napi rendszerességű párbeszédet.
- Az ugyancsak a szerepkonfliktusokat csökkentő javaslatot⁴⁴, miszerint ha a dolgozói csoportok közötti konfliktusok egy jelentős része egymás munkakörének *nem ismeréséből/félreismeréséből* fakad, akkor érdemes *közös osztályértekezleteket* tartani, a körlet-team működése során hasznosíthatjuk. Amerikában a speciális csoportok dolgozói hetente legalább egyszer meetinget tartanak, amelyen a felügyelők, pszichológusok, szociális munkások és egészségügyi dolgozók egyaránt részt vesznek. A stábértekezletek előnye nem egyszerűen a korábbinál több információ begyűjtése/az információáramlás javítása. Magyarországon a körletfelügyelők jelentős része panaszkodott arra⁴⁵, hogy – noha az ő munkájuk képezi a társosztályok működésének alapját –, magukat érzik a legkevésbé megbecsült, leginkább lenézett dolgozói közösségnek. A team-megbeszélések során, ahol a felügyelőtől származó információk és ötletek egyenrangúakká válhatnak a más dolgozóktól érkezőkkel, javulhat a custody-állomány önbecsülése, és természetesen kiegyensúlyozottabbakká válhatnak a különböző munkahelyi csoportok közötti kapcsolatok. Azáltal továbbá, hogy a fegyőrök láthatják, hogy a fogvatartottakkal való foglalkozás során egyéb, általuk korábban nem használt pedagógiai és pszichológiai módszerek a nyers szigornál és kényszernél hatékonyabban működhetnek, képesek lehetnek átalakítani a munkájukat illető elvárásait, és változhat a bv. intézetek céljairól való gondolkodás módjuk is (azaz csökkenhet az autoriter attitűdök száma,⁴⁶ és javulhat az azonosulás mértéke a Bv. Szervezet reintegrációs céljaival is).
- A rendszeres team-megbeszélések, illetve az információkhoz való szélesebb körű hozzáférés egyúttal megoldhatná azt a dr. Fliegauf Gergely⁴⁷ által bemutatott problémát, miszerint a custody-személyzet *szűklátókörű*, nem képes tágabb összefüggésben látni a problémákat, és elsősorban az önmaga által megfogalmazott nehézségekre érzékeny (szembeállítva a treatment staff-fal, akik inkább rálátnak a rendszerszintű problémákra).
- A kérdőíves vizsgálat adataiból⁴⁸ jól látszik az is, hogy – miközben hajlamosak vagyunk a treatment-custody szembenállást felnagyítani – nem veszünk tudomást az egyéb társosztályokkal – pl. egészségügy, pénzügy stb. – adódó konfliktusokról. Mindezek miatt a modellkörleten legalább néhány értekezletre fontos volna meghívni azokat a más osz-

44 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány.* Kézirat, 2014.

45 Lásd Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány.* Kézirat, 2014.; Lásd Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása.* Kézirat, 2014.

46 Mivel az autoriter attitűdök negatívan korrelálnak az elégedettséggel, autonómiával és a Bv. Szervezet iránti elköteleződéssel (Rózsa, 2014), feltételezhető, hogy a körlet-teamben dolgozó felügyelők munkahelyi elégedettsége az attitűdjeik megváltozásának következtében is javul majd.

47 Fliegauf G.: *Kutatási összefoglaló a TÁMOP 5. 6. 3. – 12/1-2012-0001 azonosítószámú program keretében létrejött fókuszcsoportos kutatásról. A börtönszemélyzet problémái és konfliktusai.* Kézirat, 2013.

48 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány.* Kézirat, 2014.

tályokon szolgálatot teljesítő dolgozókat, akikkel nehezített az együttműködés. Érdemes lehet továbbá a körlet-team tagjainak az asszertív kommunikációval és a konfliktuskezelés alapjaival kapcsolatos rövidebb tréningeket szervezni.

- Noha a formalizált elvárások – az értekezletek és továbbképzések – segítenek a szerepfeszültségek oldásában, humán munkaterületeken nem szabad a *formalizáltság* csapdájába esni. Bozeman és mtsai⁴⁹ szerint a bürokrácia öncélú növelése, a kiüresedett, formális szabályokhoz való irracionális ragaszkodás aláássa a szervezet hatékonyságát. A szerepfeszültség csökkenése csak abban az esetben történik meg, ha az intézeti szabályok és eljárások logikusan és eredményesen kapcsolódnak a büntetés-végrehajtás fölrendelt céljaihoz (azaz *valódi párbeszéd* jön létre a mindennapi helyzetekkel, konfliktusokkal és a lehetséges megoldásokkal kapcsolatban a meetingek során).
- Rendkívül fontos, hogy az intézet/a modellkörlet vezetője ne a társosztályok közötti *versengést*, hanem a feladatok végrehajtása során megmutatkozó *kooperációt* értékelje. A határok és feladatkörök világos kijelölése természetesen alapvető fontosságú, ugyanakkor elengedhetetlen az is, hogy a munka során az egyes osztályok dolgozói segítsék egymást (legyenek tisztában azzal, hogy kizárólag egymás munkájára építve dolgozhatnak eredményesen).
- Az országos reprezentatív felmérés adataiból láthattuk, hogy a feltételezett treatment-custody szembenállás hazánkban a mind a felügyelők, mind a nevelők jelentős hányadára jellemző neoliberális attitűdrendszer iránti elköteleződésben oldódik fel. A Rózsa Sándor⁵⁰ által készített tanulmány mindezek alapján a rezsimrendszer bevezetése és következtetése mellett sorakoztat fel újabb érveket. A bv. dolgozók „javarészt neoliberálisokként szívesebben látnának egy olyan rendszert, ahol az egyéni viselkedés függvényében juthatnának az elítéltek bizonyos extra juttatásokhoz. Azokkal a fogvatartottakkal szemben, akik nem hajlandók a büntetés-végrehajtás játékszabályai szerint viselkedni, azonban szeretnék, ha lehetőség nyílna szigorúbb és következetesebb szankciók alkalmazására. Mindezek alapján feltételezhetjük azt is, hogy a jövőben kialakítandó progresszív rezsimrendszer működtetése a – bv. dolgozók jelentős többségét kitevő – neoliberális és „vegyes” attitűdökkel jellemezhető munkatársak nagyobb megelégedettségéhez is hozzájárul majd”.

4.2 Vezetők és vezetői döntések

„A bv. hierarchikus szervezetében a döntések jellemzően nem a végrehajtó állomány kezében vannak – írja dr. Windt Szandra⁵¹. – Ez részben jó, részben rossz az interjúalanyok szerint. A fogvatartottakat a nevelők, szociális segédelőadók ismerik a legjobban, így az őket érintő döntésekbe a válaszadók szerint rendszerint be is vonják őket. Az ezen túlmutató döntésekre azonban sok esetben nincsen rálátásuk, az okokat, a hátteret nem ismerik, ezzel kapcsolatban a fókusz-csoportos beszélgetéseken is felmerülő *információhiány* említendő”. A büntetés-végrehajtás sze-

49 Bozeman, B., Reed, P., Scott, P.: Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations. *Administration & Society* 1992; 24: 290–322.

50 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány.* Kézirat, 2014: 33.

51 Windt Sz.: *A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összefoglalása.* Kézirat, 2014: 12.

mélyi állományával foglalkozó külföldi tanulmányok összefoglalásakor⁵² arra a következtetésre juthatunk, hogy az elvárások világossá tétele, a nyitott kommunikáció, a megfelelő munkamegosztás és kooperáció az osztályok között, a támogató vezetői stílus és – különösen nagyobb változtatások bevezetése előtt – a fogvatartottakkal közvetlenül érintkező személyzet javaslatainak meghallgatása, a döntésekbe való beleszólás jogának az elismerése olyan tényezők, amelyek a szerepfeszültség és a stressz alacsonyabb szinten tartásán, valamint az elégedettség és az elköteleződés növelésén keresztül az intézet eredményes működéséhez és a pályaelhagyók számának csökkenéséhez járulhatnak hozzá. A továbbiakban néhány gyakorlati javaslatot fogalmaznék meg a modellkörlet vezetésével kapcsolatban:

- Az országos reprezentatív felmérés⁵³ egyik fontos megállapítása, hogy a bv. dolgozók szerint a vezetők elsősorban a hibázásra, az elmaradásokra / mulasztásokra hajlamosak hangsúlyt fektetni. A dolgozók elégedettségének növelése érdekében a modellkörleten tudatosan kell figyelni a *pozitív üzenetek*, köszönetnyilvánítások, dicsérek és a vezetői elégedettséget tükröző visszajelzések gyakori használatára, ezek világos és nyílt kommunikációjára – még akkor is, ha mindezt egy parancsuralmi rendszerben / katonai hierarchiában sokan nem tartják adekvátnak.
- A dicsérek témaköréhez szorosan hozzátartozik az a gyakorlat is, melynek értelmében a dolgozók elismerésének szinte egyedüli eszköze az előléptetés. Így állhat elő az a helyzet, hogy sok esetben a körleten kijelölt munkájában tehetséges, ámde vezetői kvalitásokkal nem rendelkező dolgozó kerül „jutalomból” magasabb pozícióba⁵⁴. Mindez legalább részben orvosolható lenne az értékelés rendszerének kiszélesítésével, a jutalmazások gyakoribbá tételével.
- A céloknak a vezetők által történő egyértelműbb kijelöléséről, az utasítások világosságának fontosságáról többször szót ejtettem már a korábbi fejezetekben.
- A vezetőkkel kapcsolatos minimumelvárásként jelenik meg⁵⁵ a *hozzáértés* is: a szakmai felkészültség mellett az intézet *mindennapi valóságának* ismerete. Ehhez nélkülözhetetlen a modellkörleten dolgozókkal való rendszeres kapcsolattartás és nyílt kommunikáció (amelyet az emailen történő érintkezés szintén elősegíthetne).
- Az intézet *reális* ismeretéhez kapcsolódik a szintén gyakran megfogalmazódó dolgozói elvárás, mely szerint szükség volna a kisebb hibázásokkal szembeni toleranciára, „fenyegetések” helyett az utasítások gyakorlati kivitelezésének *pontos* megfogalmazására (a hibázások és a későbbi vezetői elégedetlenség lehetőségét magában hordozó, félvállról odavetett „Oldjátok meg!” helyett).
- Fontos, hogy a vezető képes legyen *felelősséget* vállalni a döntéseiért. A reprezentatív vizsgálatban⁵⁶ többen utaltak arra, hogy a vezetők inkább „elsimítani” szeretnék a problémákat azok *tényleges megoldása* helyett. A szöveges válaszokból időnként a szakmailag inkompetens, felelősséget nem vállaló, illetve azt az alsóbb szinteken dolgozókra hárító, a beosztását féltő középvezető képe rajzolódik ki.
- A felelősség kérdéséhez természetesen az is szorosan hozzátartozik, hogy a vezető képes legyen bizonyos feladatokat/döntéseket a beosztottjaira ruházni (azaz képes legyen a fe-

52 Lásd Fiáth T.: *Szerepkonfliktusok és szervezeti problémák a büntetés-végrehajtásnál. Szakirodalmi összefoglaló*. Kézirat. 2013.

53 Rózsa S.: *A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány*. Kézirat, 2014.

54 Lásd ua.

55 Ua.

56 Ua.

lelősség átadására, a dolgozók iránti bizalomra, hogy ne egymagában akarjon mindent megoldani). A büntetés-végrehajtás erősen centralizált struktúrájából következik, hogy a döntésekre szánt idő jelentősen meghosszabbodik (hiszen gyakran minden, a hierarchiában magasabban álló vezetőt értesíteni kell, ki kell kérni a véleményüket, engedélyüket stb.). Mivel ennek következtében a vezetők jelentősen túlterheltek, épp az eddig felsoroltak megvalósítására (az intézet és a dolgozók alaposabb megismerésére, hierarchikus kommunikáció helyett nyílt, demokratikus kommunikációra, az eltérő vélemények meghallgatására, a dolgozói egyenjogúság és autonómia biztosítására) nem marad idő és kapacitás.

- Azokban az esetekben, amikor a legapróbb lépések megtételéhez/a legkisebb döntések meghozatalához is vezetői engedélyre van szükség, a dolgozókra egyre jellemzőbbé válik a *külső kontroll attitűd* (annak gondolata, hogy a dolgok az irányításukon kívül esnek, és bármit tegyenek is, nincs valódi beleszólásuk az ügymenetbe). Kutatások bizonyítják⁵⁷, hogy minél centralizáltabb egy intézet – minél kevesebb beleszólást enged a parancsnok és a vezetőség a saját döntéseibe –, annál inkább hajlamosak a dolgozók elfogadni, hogy a munkahelyi történések az ő személyes akaratukon kívül esnek (ennek következtében pedig motiválatlanná és elégedetlenné válnak). Mindez megerősíti az imént mondottakat: a modellkörlet vezetőjének érdemes bizonyos kérdésekben átengedni a döntéshozás jogát a beosztottainak.
- Az „elég jó vezetőnek” nem egyszerűen az intézet mindennapi realitását, de a *munkatársait* is ismernie kell. Célszerű gondoskodni a modellkörleten dolgozók megfelelő pszichológiai/mentálhigiénés ellátásáról. Ehhez részben közösségi programok (pl. kihelezett nevelői értekezletek, csapatépítés) járulhatnak hozzá, részben pedig a személyes és csoportos problémák kezelése, illetve a kiegészítő prevenciója (egyéni vagy csoportos pszichológiai tanácsadás/foglalkozások, valamint szupervízió formájában).

5. Összegzés

Annak érdekében, hogy a modellkörleten növelhessük a dolgozók munkával való elégedettségét, autonómiáját, ezeken keresztül pedig a Bv. Szervezet iránti elköteleződését, röviden összefoglalva az alábbiakra volna szükség:

- kezelhető/a vonatkozó törvényeknek, ajánlásoknak, módszertani útmutatóknak megfelelő fogvatartotti létszám;
- a fogvatartottak közötti esélyegyenlőséget biztosító kiválasztási rendszer;
- a személyi állomány körében tapasztalható előítéletességgel, az etnikai és nemi sztereotípiák redukálásával kapcsolatos előzetes tréningek;
- a rezsimrendszer érthetővé/átláthatóvá tétele és *tényleges* működtetése;
- a reintegrációt kiemelt fontosságúként megfogalmazó célkitűzések;
- a reintegráció távoli és nehezen körvonalazható célkitűzésének konkrétabb, világosan megfogalmazható alcélokra bontása;
- a fogvatartottak intézetben belüli biztonságos fogvatartásának, a problémáikkal kapcsolatos mindennapi ügyintézésnek valódi célként történő elismerése;

57 Fiáth T.: *Szerepkonfliktusok és szervezeti problémák a büntetés-végrehajtásnál. Szakirodalmi összefoglaló.* Kézirat. 2013.

- a különböző szakterületekről – reintegráció, felügyelet, pszichológia, egészségügy – érkező szakemberekből álló körlet-team megszervezése;
- a fogvatartottak körleten tartózkodásához igazodó munkaidő kijelölése;
- számítógépekkel és intranet-hozzáféréssel ellátott körletiroda biztosítása;
- a nyílt kommunikáció, a kedvezőbb információáramlás, a demokratikus működés, és a társosztályok közötti kapcsolatok javítása érdekében rendszeres értekezletek megtartása;
- az intézetről reális/naprakész tudással és emberismerettel rendelkező vezető;
- támogató vezetői stílus és attitűdök, rendszeres pozitív megerősítés;
- felelős és döntésképes vezető – aki egyidejűleg bizonyos döntéseket képes átengedni a beosztottainak;
- rendszeres továbbképzések, tréningek, mentálhigiénés ellátás és a kiegész megelőzését szolgáló szupervízió.

Felhasznált irodalom:

- Batizi I.:** Büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományáról. Mentálhigiénés megközelítés. Kézirat, 2014.
- Beszámoló az állampolgári jogok országgyűlési biztosának tevékenységéről, 2011. <http://www.obh.hu>.
- Bozeman, B., Reed, P., Scott, P.:** Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations. *Administration & Society* 1992; 24: 290–322.
- Bruce, W., Blackburn, J.:** Balancing job satisfaction and performance: A Guide for the Human Resource Professional. Westport, CT: Quorum Books, 1992.
- Crewe, B.:** The Prisoner Society. Power, Adaptation, and Social Life in an English Prison. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- Fiáth T.:** A „cigánybűnözés” fogalma a börtönben. *Magyar Rendészet*. 2014; 13:(3-4): 10–16.
- Fiáth T.:** Szerepkonfliktusok és szervezeti problémák a büntetés-végrehajtásnál. Szakirodalmi összefoglaló. Kézirat. 2013.
- Fleisher, M. S.:** Warehousing Violence. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
- Fliegau G.:** Kutatási összefoglaló a TÁMOP 5. 6. 3. – 12/1-2012-0001 azonosítószámú program keretében létrejött fókuszcsoporthoz tartozó kutatásról. A börtönszemélyzet problémái és konfliktusai. Kézirat, 2013.
- Foucault, M.:** Felügyelet és büntetés. Budapest: Gondolat Kiadó, 1990.
- Forgács J.:** A 2015-ös modellkörlet-kísérlet elméleti alapjai. Kézirat, 2014a.
- Forgács J.:** Modellkörlet-kísérletek a büntetés-végrehajtásban. Kézirat, 2014b.
- Fox, K. J.:** Reproducing Criminal Types. Cognitive treatment for Violent Offenders in Prison. *The Sociological Quarterly*. 1999; 40(3): 435–453.
- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J., Stephenson, J. M.:** Szociálpszichológia – európai szemszögből. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Kft., 1997.
- Huszár L.:** ...és bűnhődés. A magyar börtönlakók szociológiai vizsgálata. Kandidátusi értekezés. Kézirat. Budapest, 1997.
- Irwin, J.:** Prisons in Turmoil. Boston: Little, Brown and Company, 1980.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Tucker, K. A.:** Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal* 2009; 89(4): 460–481.
- M. Tóth B.:** A Magyar Helsinki Bizottság Börtönmegfigyelő Programjának tapasztalatai 2007-ben. *Börtönügyi Szemle*. 2008; 27(1): 15–19.

- Nagy I.:** Vezetve nevelni? A Szegedi Fegyház és Börtön személyi állományának válaszai a büntetés-végrehajtás kihívásaira a 80-as és 90-es évek közepén. Kézirat, 2014.
- Nemes A.:** A zsúfoltság hatása a magyar fogvatartottak körülményeire. Kézirat, 2013.
- Rózsa S.:** A büntetés-végrehajtási intézetek személyi állományának vizsgálata. Összefoglaló tanulmány. Kézirat, 2014.
- Schmehl J.:** A fogvatartottak kockázatelemzései és kezelési rendszere. Börtönügyi Szemle. 2014; 33(1): 32–37.
- Szabó J.:** Bünelkövetők rehabilitációjának meghatározó irányzatai a nemzetközi szakirodalom tükrében. Alkalmazott pszichológia. 2012; 2: 73–88.
- Tewksbury, R., Ehrhardt Mustaine, E.:** Correctional Orientations of Prison Staff. The Prison Journal. 2008; 88(2): 207–233.
- Tóth H.:** Inequality and Discipline. The Production of Inequalities in a Women's Prison. Doktori értekezés. 2010.
- Windt Sz.:** A modellkörlet kialakításában részt vevő intézetek személyi állományával készült interjúk összegzése. Kézirat, 2014.



Kiadja a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága

ISBN 978-963-89996-4-1

Fotók: ©Apró Andrea

Nyomás, kötészet: Duna-Mix Kft.
Felelős vezető: Szakolczai Lóránt



Készült

**„A fogvatartottak többszakaszos, társadalmi és
munkaerő-piaci reintegrációja és az intenzív utógondozás modellje”**
elnevezésű, TÁMOP 5.6.3-12/1-2012-0001 azonosító számú
kiemelt projekt keretében



BELÜGYMINISZTERIUM



NEMZETGAZDASÁGI
MINISZTERIUM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE