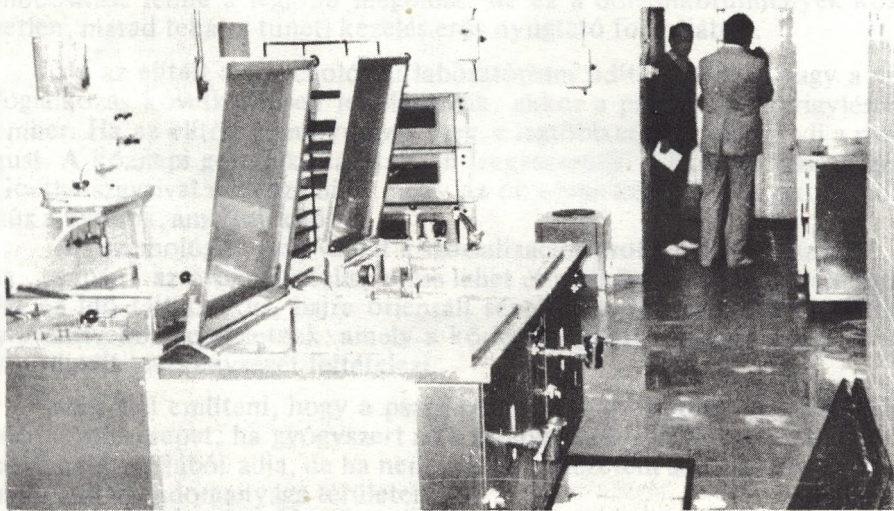


I Vezetési gyakorlat Szombathelyen

A vezetni tudás tudomány, amit el kell sajátítani mindazoknak, akik vezetői pozícióba jutottak. A vezető célja mindig az, hogy egy meghatározott közösségnek bizonyos feladatok megoldására irányt szabjon. Ehhez megteremtse a feltételeket, a közösséget pedig az irány betartására – ha szükséges, módosítására – készítse. A szakirodalom kollektív és egyszemélyi vezetést emleget, a büntetésvégrehajtást ez utóbbi jellemzi. Az adott vezető egyéniségéből fakadóan az egyszemélyi vezetés megvalósulhat autokrata, illetve demokrata módon. Az alábbiakban saját vezetői gyakorlatomat szeretném bemutatni. A problémát előnyös helyzetből tállalhatom, hisz a Szombathelyi Büntetésvégrehajtási Intézetnek majdnem az összes beosztását végigjártam a vezető helyig. E lépcsőfokokon a saját bőrömön érezhettem a struktúra, az emberek közötti kapcsolat jó vagy rossz működését. Vezetőként nagyon kellett ügyelnem arra, főleg kezdetben, hogy ne vesszek bele a részletekbe, hogy beosztottaimmal ne apróságokon vitakozzam, hanem egy adott kérdés lényeges összefüggéseit tárgyaljuk meg.

Mint minden megyei intézet, a miénk is a következőképpen épül fel. A vezetés első szintjét az intézetparancsnok maga képviseli. A vezetés második szintje a szolgálati ágak vezetőiből tevődik össze. A vezetési szintek kapcsolatát ideális esetben állandó kölcsönhatás jellemzi. Biztosítani kell az információk permanens ide-oda áramlását a parancsnok és a szolgálati ágak vezetői között, valamint ez utóbbiak és a testület tagjai között. Vezetői stílusom



A szombathelyi konyha, illetve ...

alapvetően demokratikus, ám bizonyos szituációk rákényszerítik az embert arra, hogy autokrata módon döntsön. Természetes, bármely vezetési stílus hívei vagyunk, információk hiányában csak kudarcot szenvedhetünk. Ezért a jó vezetés alfája és omegája a tájékoztatási rendszer kiépítése.

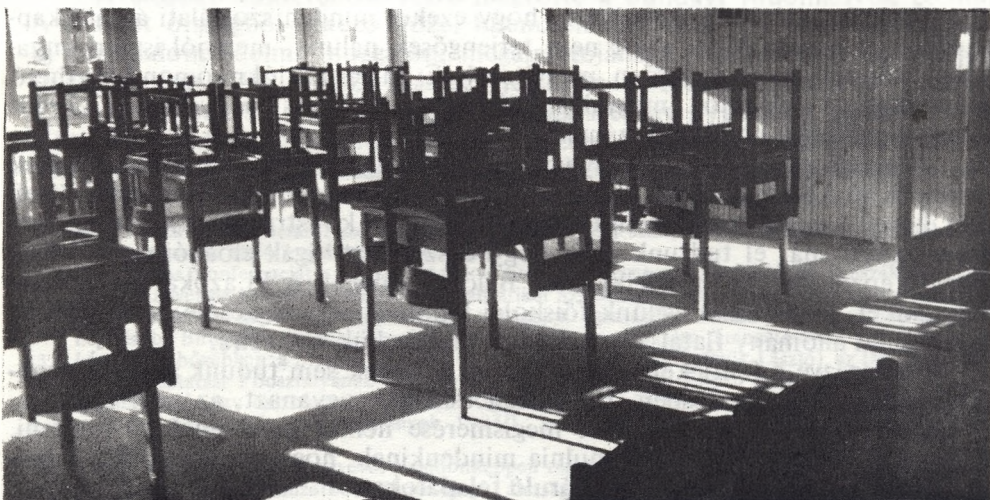
A döntések általában két nagy csoportra oszthatók: a rutinszerű, illetve alkotó jellegű határozatokra. A rutinszerű döntések bizonyos cselekményekből automatikusan következnek. Ha például valaki többször elkésik a szolgálatból, fegyelmi fenyítésben kell részesíteni. Az alkotó jellegű döntések előtt ki kell kérni az érintett beosztottak véleményét. Novemberben pl. új konyha-épületet adtak át, ezzel egyidőben felszabadult hét-nyolc terem. A biztonsági és nevelési szolgálattal együtt döntöttük el, hol legyen a kultúrterem, a könyvtárterem, hová helyezük a nevelők irodáit és az elítéltek ún. kiétkezési helyét. Káderügyekben sem szoktam egyedül határozni.

Rendkívül fontosnak tartom a döntés előkészítésének szakaszát, a teljes körű és megbízható hírek halmazának beszerzését, majd ezt követően az elemző-értékelő munkát. Konkrétan nálunk az alábbi rendszer biztosítja a döntések meghozatalához szükséges információkat.

Nyitott vezetési stílust alakítottam ki. Hozzám, munkaidőben bármikor be lehet jönni. Ezt persze lassan, fokozatosan vezettem be. Olyan ütemben, ahogy vezetőtársaim megtanulták eldönteni, mikor, milyen jellegű problémával kell (és lehet) felkeresniük. Spontán és tervezett ellenőrzéseim, valamint az állomány körében töltött sok idő – személyes informálódásom alapja.

Hetente tartok ún. koordinációs értekezletet, kéthetenként pedig vezetői tanácskozást. E fórumokon értékeljük az előző időszak munkáját, itt számoltatom be a szolgálati ágak vezetőit, e helyütt határozzuk meg az új teendőket. Néha közösen felmérjük egy-egy konkrét terület helyzetét, megszervezzük egy-egy adott feladat végrehajtását, esetleg módosítását. Az őrségparancsnokot naponta röviden referáltatom. A többi szolgálati ág vezetőivel is mindennap találkozom.

Igyekszem elérni, hogy a párt, a KISZ és a szakszervezet véleményezési jogköre érvényesüljön, élő legyen. Az intézetben folyó szakmai munkáról



... étterem a műszaki átadás előtt

tájékoztatom a megyei, városi pártbizottságot. A fogvatartottak előállítására miatt a megyei bírósággal, főügyességgel napi munkakapcsolatban vagyunk. Végezetül biztonsági-gazdasági ügyekben együttműködési megállapodást kötöttünk a megyei-városi rendőr-főkapitánysággal és a határőrség kerületi parancsnokságával.

Kialakítottuk a belső ellenőrzés rendszerét is. Én, mint intézetparancsnok féléves tervet készítek, ezt bővítik, egészítik ki a szolgálati ágak vezetőinek kontroll-tervei. Ily módon átfogó ismeretekhez jutunk. Az alparancsnokok olyan témák megvitatását javasolják, amelyek kívül esnek a belső ellenőrzési terven. Évente minden szakterület egyszer a figyelem középpontjába kerül. A munkafolyamatba spontán kontroll-akciókat is beépítünk, és felhasználjuk az irányítószervek ellenőrzési tapasztalatait is.

A döntések végrehajtásának megszervezéséhez és ellenőrzéséhez az alábbi fórumok működnek intézetünkben: az éves értékelő állományértekezlet, a szolgálati ágvezetők eligazítása, a szolgálati ágak munkaértekezletei, az őrségparancsnok eligazítása, a negyedévenként megrendezett szakaszértekezlet, a félévenként összeülő őrszolgálati állományértekezlet stb.

A végrehajtás harmóniája szempontjából az a legfontosabb tényező, hogy együtt tudnak-e működni az egyes szolgálati ágak vezetői. Nálunk egyetlen egy szolgálati ág nincs preferálva a másik rovására. A szolgálati ágak vezetői egymás tevékenységét jól ismerik, egymás munkaértekezletein részt vesznek, és ha valamelyik szolgálati ág nehézséggel küszködik, minden támogatást megkap a másik, társ szolgálati ágtól.

Ha a felső vezetés távollétem idején tájékozódni szeretne az intézetben folyó munkáról, akkor három dokumentum áll rendelkezésére. Van egy *dosszié*, amely tartalmazza az Országos Parancsnokság féléves munkatervét, az intézet éves munkatervét, az ellenőrzési és együttműködési terveket, és a középtávú ötéves tervet. Létezik egy *irattömb*, amelyben megtalálhatók az állományértekezletről, illetve a vezetői-alparancsnoki értekezletekről készített jegyzőkönyvek, fellelhetők a törzsfoglalkozások, riadók tervei, valamint az ún. ellenőrzési anyagok. Mindezt kiegészíti egy *füzet*, amelyet magunk közt referáló, beszámoló broszúrának tartunk. Itt őrizzük az éves munkatervi feladatok leírását, a vezetői alparancsnoki értekezletre készült írásbeli anyagokat.

Csak úgy zárójelben említem, hogy ezeket minden szolgálati ág megkapja előre, az értekezletek azért nem terjengősek nálunk, mert jól ismert anyagokat könnyű lényegretörően megvitatni. E füzetben jól nyomon követhető a munkatervi feladatok megvalósulása, és az esetleges hiányosságok. Tehát komoly segítség a korrekció számára.

A magas színvonalú, törvényes tevékenység egyik legfontosabb eszközének tartom a jó káderpolitikát. Hiába jó vezető a parancsnok, ha nincsenek értelmes, képzett munkatársai, nem tudja megvalósítani konstruktív ötleteit. Szerencsére annyit már el tudtunk érni, hogy a szolgálati ágak előadói érettségivel, zászlósképző iskolával rendelkeznek. Belőlük válogatjuk ki azokat az embereket, akiket alkalmasnak vélünk főiskolai tanulmányok végzésére, leginkább az őrszolgálati állomány fiatal, okos elvtársait szemeljük ki e célra.

Összegezve a fentieket: kész receptet senkinek sem tudunk adni, ha problémái adódnak a vezetésben. Ha ketten csinálják ugyanazt, az nem ugyanaz. A konkrét személy, helyzet stb. megismerése nélkül nem lehet jól dönteni. A vezetést naponta újra kell tanulnia mindenkinek, hogy eredményesen végezze el a büntetésvégrehajtásból rá háruló feladatokat.

Piskor István