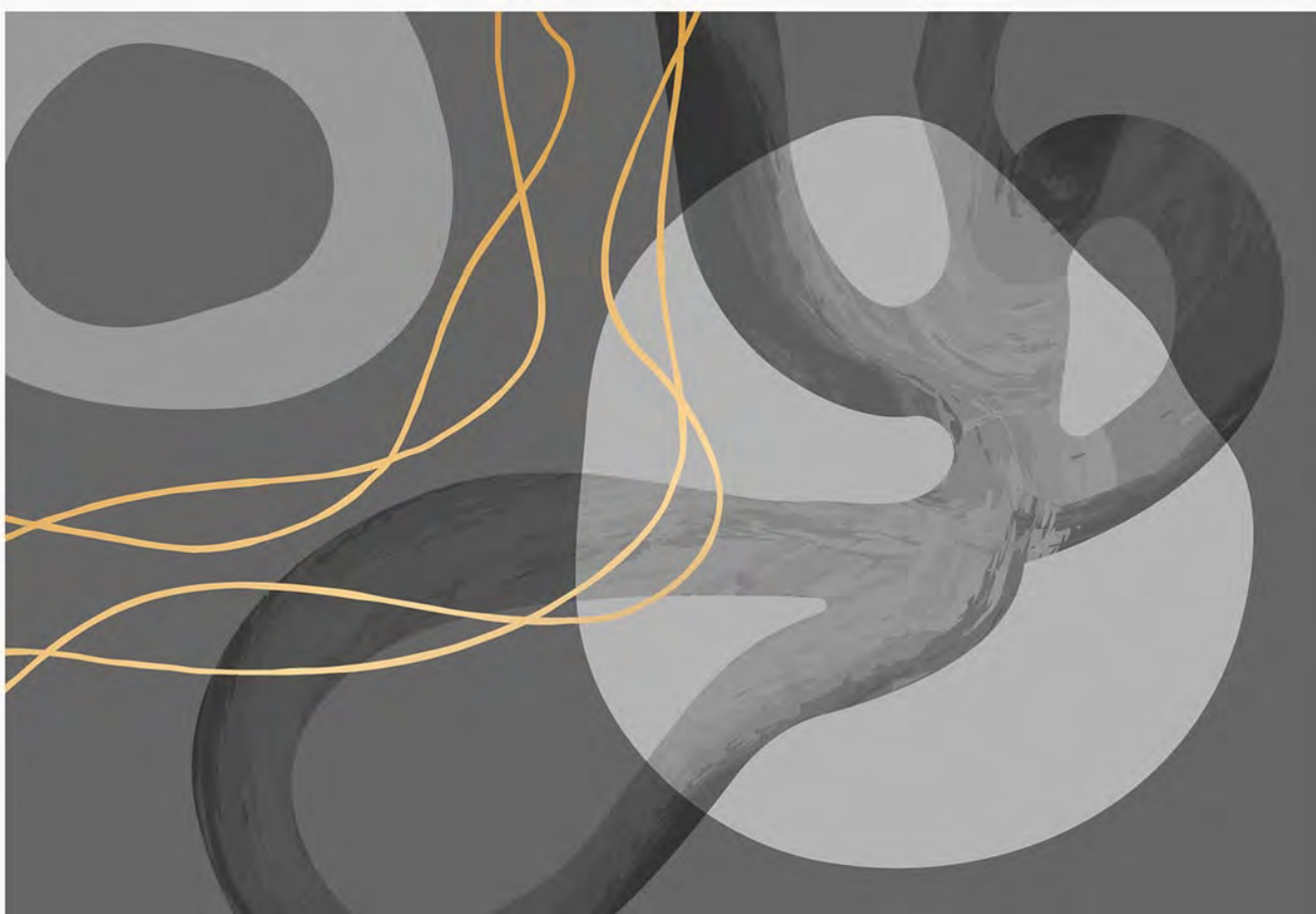


Bacsák Dániel

A LÁTHATATLANOK 11.

SZÉLMALMAINK

2022-09-19 | ESSZÉ

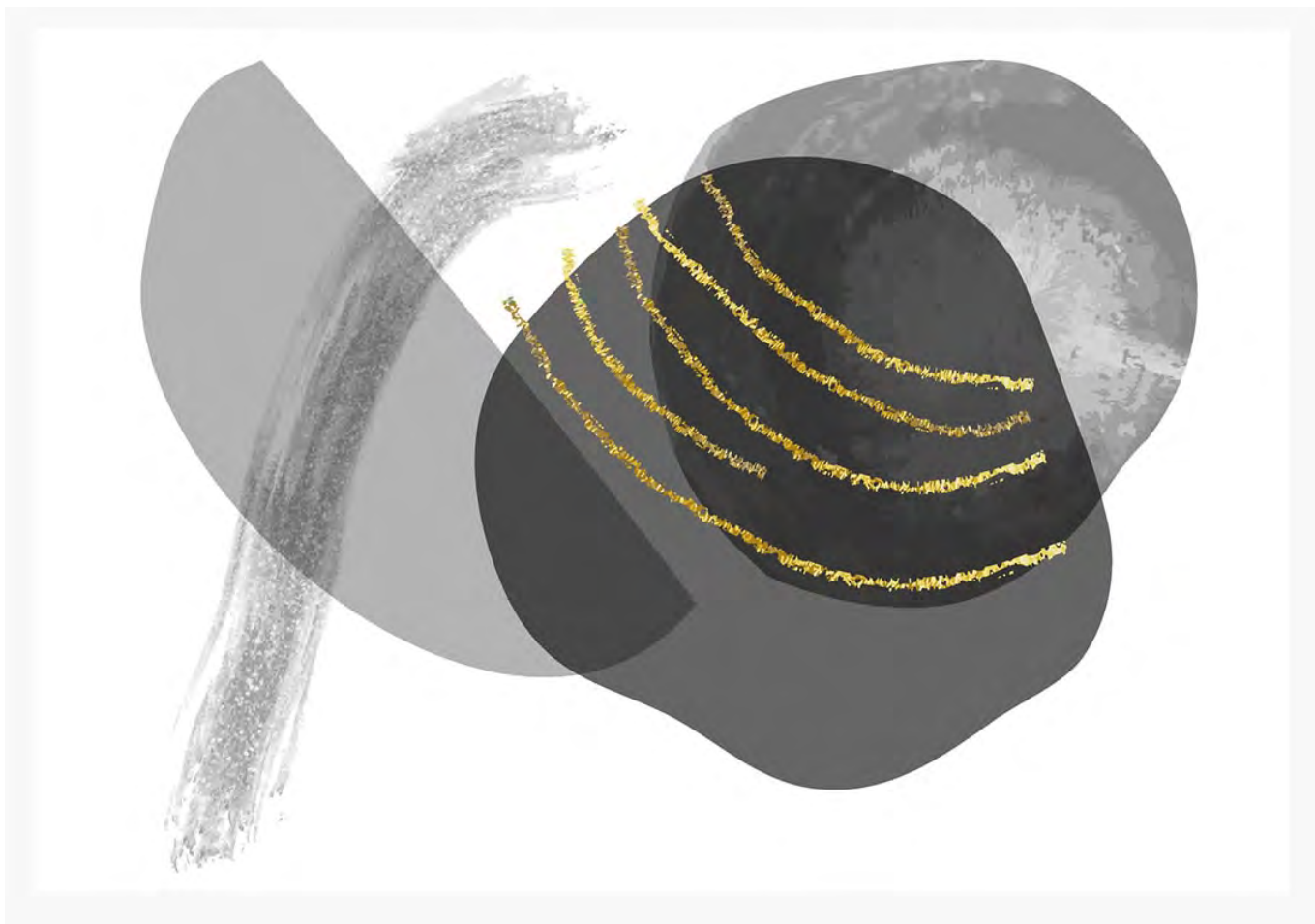


Ralf Dahrendorf német szociológus bonmot-ja, hogy „egy politikai rendszert hat hónap alatt le lehet váltani, egy gazdasági rendszert hat év alatt át lehet alakítani, a társadalmihoz hatvan év kell.” Azt, hogy egy méreteit tekintve robusztus, jellege szerint pedig zárt és totális pszichiátriai intézmény évtizedek alatt megmerevedett

struktúrájának fundamentális megváltoztatásához mennyi időre van szükség, sajnos nem tudom ilyen precízen meghatározni, de a Szentgotthárdon töltött éveim alapján tartok tőle, amíg adósok maradunk életünk politikai, gazdasági és társadalmi kereteinek drasztikus átalakításával, minden ilyen lokális kísérlet – akárcsak a miénk – hamvába holt.

Jöttmentek

2011 nyarán, az akkor még a Fővárosi Önkormányzat fenntartásában működő „szoci”-ban új intézményvezetőt neveztek ki. Az előző igazgató – nem számítva az egyéves interregnumot, amikor átmenetileg az akkor még létező gazdasági helyettes irányította az Otthont – három évtizeden keresztül töltötte be a tisztséget: regnálása idejére esett a szocializmus lassú széthullása, a rendszerváltás, a kilencvenes évek gazdasági recessziója, az ezredforduló, a kétezres évek nagy világgazdasági válsága, végül egy újabb rendszerváltás. A folyamatosan változó, sok esetben kifejezetten romló politikai-gazdasági körülmények ellenére ezt az időszakot a szentgotthárdi pszichiátriai intézetben mégis egyfajta állandóság, kiszámítható prosperálás jellemezte, amit egyszerre biztosított a helyi kötődésű, teljes karrierjét (pályakezdéstől a nyugdíjazásig) az intézményben befutó vezető személye és a fővárosi fenntartás. Ebben a harminc évben az Otthon infrastruktúrája jelentős fejlődésen ment keresztül (pl. új lakóépület, lakóotthon, foglalkoztató épület, kertészet és sertéstelep), munkáltatóként a térség meghatározó szereplőjévé vált (tervezhető életpálya, tisztas megélhetést biztosító jövedelem, összetartó munkaközösség), ellátottjai számára pedig, legalábbis a többi hasonló hazai intézményhez képest, magas színvonalon nyújtott ápolást-gondozást. Az 1970-es évek **rettegett elmeszociális otthona** már a múlté volt.



Mindezek tükrében egyáltalán nem meglepő, hogy a távoli Budapestről érkezett új igazgatót, az orvos, agykutató, egykor egészségügyi helyettes államtitkár K. G.-t sokan kétkedve, bizalmatlanul fogadták, hiszen a változás nem csupán új lehetőségeket rejthet magában, de bizonytalanságot is, éppen azt, ami addig egy egész emberöltőn keresztül elkerülte az Otthont. (Nem mellékesen: a szentgotthárdi intézet hetvenéves történelmében ez volt az első és eleddig utolsó alkalom, hogy orvos vezette – s minthogy a kontinens legnagyobb bentlakásos pszichiátriájáról van szó, ez a tény szerfelett árulkodó jele a hazai ellátórendszer kétarcúságának, az egészségügy és a szociális rendszer indokolatlanul éles szétválasztásának.) K. G. nem titkolta sem felettesei, sem beosztottjai előtt, hogy nem konzerválni akarja a jó színvonalon működő, de a külvilágtól mégis elzárkózó intézményt, hanem kinyitni, fizikai és szellemi értelemben egyaránt. Már a kinevezése előtti bejárásán felfigyelt a kőfalakra rögzített, sövényrel gondosan takart szögesdrótra – az új idők új szelét gyorsan észlelő munkatársak el is távolították, mire néhány héttel később elfoglalta székét az igazgatói irodában.

átjárhatatlan fal

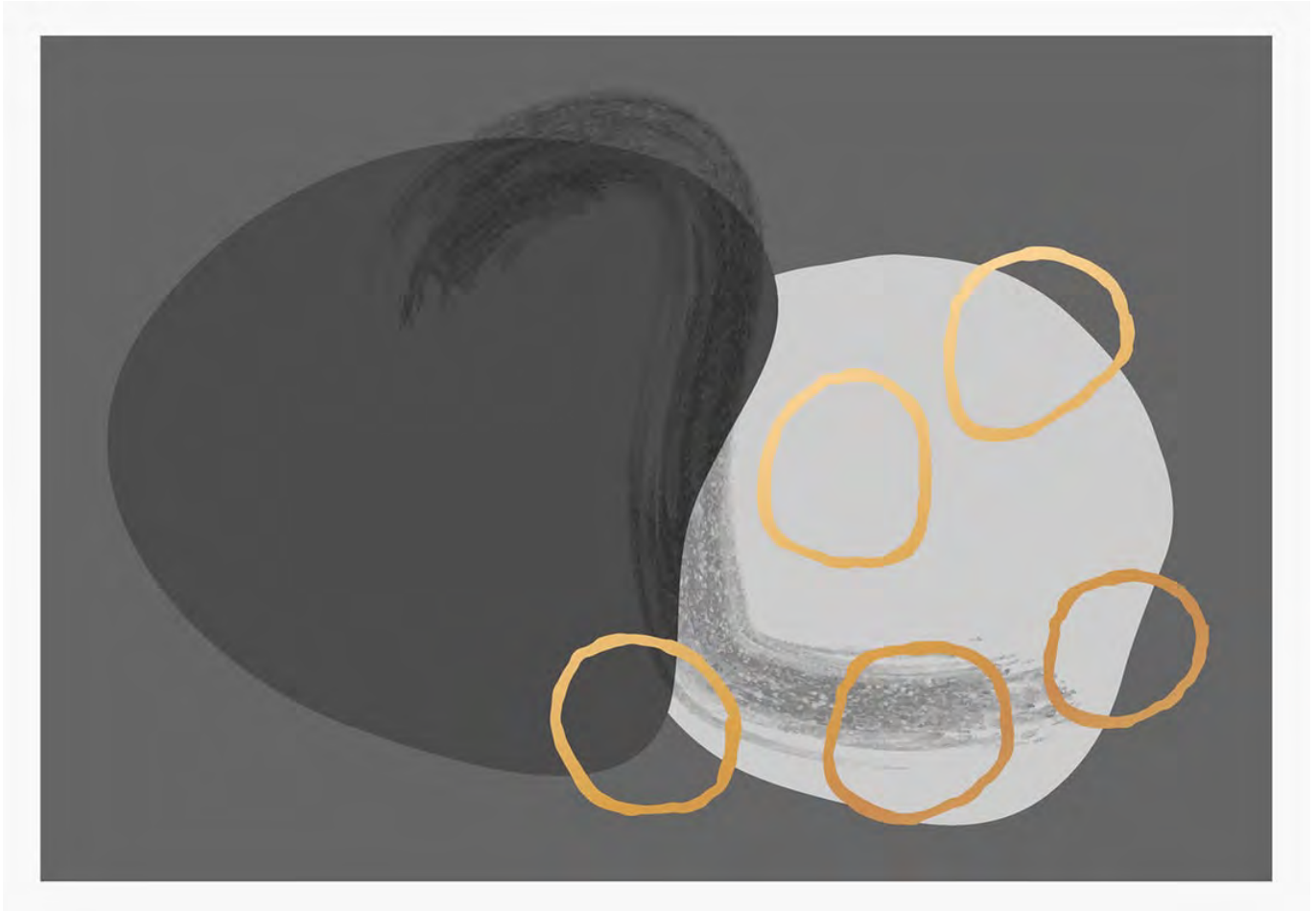
Az olajozott együttműködés igazgató és személyzete között később jóval kevésbé volt gördülékeny. Már a szimbolikus reformintézkedés, a szögesdrót eltávolítása is sokakban ellenérzést váltott ki, miután magával

vonta, hogy a tilosban járó lakók az addig átjárhatatlan falat megmászva kiszökdöstek az intézetből – ezt a kerítés mentén heverő széttört műanyag székek jelezték.

Ráadásul K. G. még a kinevezése évében, ombudsmani javaslatra megszüntette a **normasértő lakók elzárására létrehozott Speciális Részleget**, helyette létrehozta a Terápiás Részleget, csoportszobákkal és hangágyas relaxációs helyiséggel, ami egy jogszerűtlen, szakszerűtlen, de – legalábbis az elzárás idejére – hatékony fegyelmező eszközt vett ki az orvosok és az ápolók kezéből. A lakók, de talán még a dolgozók egy részének is igénye volt a több szabadságra (hétköznapjaikon és munkájuk során), ez azonban rövid távon elkerülhetetlenül növelte a bizonytalanságot, csökkentette a biztonságérzetet, olyan új krízishelyzeteket okozott, amelyekre addig nem voltak felkészülve, ilyesmit addig nem tapasztaltak – és nem utolsó sorban nagyobb személyes felelősséggel is járt.

Ennek az új, a vezető autoritása helyett az egyéni szabadságot előtérbe helyező szemléletnek az egyik plasztikus példája az étkeztetés átalakítása. Évtizedeken keresztül kötelező volt a dolgozóknak is az Otthonban ebédelniük, hiszen így kétségtelenül könnyebben tervezhető és gazdaságosabb volt az ételmezés, ugyanakkor az ételek minősége csupán egy közepesen ízletes, nem kimondottan egészséges menzai szintet ütött meg. Az új igazgató már mandátuma első évében korszerűsítette a konyhát, többek között saját malommal látta el, így biztosítva olcsón a teljes kiőrlésű liszt előállítását, az ellátotti foglalkoztatás keretében működtetett kertészetben fokozta a zöldség-, fűszer- és gyógynövénytermesztést, a gazdaság egy jelentős részét pedig stevia termesztésére állította át, amivel sikerült kiváltani az intézeti cukorfogyasztás meghatározó részét. (Sajnos, a sertéslepet már korábban be kellett zárni uniós élelmiszerbiztonsági előírások miatt.) A változatlan árú ebéd a dolgozók és a lakók számára (ugyanazt kapták!) finomabb és egészségesebb lett, ezzel párhuzamosan viszont a személyzet számára megszűnt kötelező jellege, szabadon eldönthette mindenki, továbbra is igénybe akarja-e venni. A befizetők

száma természetesen csökkent – ez volt tulajdonképpen a minőségjavítás ára. Valójában minden kisebb-nagyobb változtatás mögött hasonló metódus húzódott meg: úgy növelni a szabadságot, hogy az ezzel együtt járó nagyobb egyéni felelősség vállalása egyúttal valami jobb eléréséhez vezessen.



Az évtizedes mozdulatlanság után lassan mozgásba lendült, de emiatt bizonytalanabbá is vált szervezetet legalább három módon igyekezett az új vezetés stabilizálni. Egyrészt az ország minden részéből (de főként a fővárosból) szakembereket toborzott az Otthonba, akik számára, ha méltányos fizetést nem is, de kihívást, fejlődési lehetőséget és feltétlen szakmai támogatást tudott biztosítani. Ezek a pénzre nem váltható „speciális juttatások” a potenciális munkavállalók két csoportját tudták megszólítani: a kalandvágyó fiatal pályakezdőket (ilyen voltam én is: a fizetésem alacsonyabb volt, mint a szentgotthárdi albérletem díja) és a már biztos egzisztenciájú, új impulzusokra vágyó idős kollégákat, így az újonnan megalakult Terápiás Csoportban a lázadó progresszivitás és a sokéves tapasztalatokon alapuló

megfontoltság termékeny – **olykor pedig robbanásveszélyes** – keveréke állt össze. Másodrészt a korábbi merev hierarchia jelentősen lazult, az egyszemélyi döntéshozatalt felváltották a csoportdöntések, egymást követték az esetmegbeszélések, szakmai teamek, értekezletek, volt olyan nap, mikor szinte el sem hagytuk a tárgyalót. A participatív, részvételi vezetési stílusnak köszönhetően a frontvonalban dolgozók (ápolók, mentálhigiénés nővérek, foglalkoztatók) is szerepet kaptak a döntések előkészítésében, az alternatívák megfogalmazásában, a problémák megnevezésében, a javaslatok megtételében, végül pedig a döntések meghozatalában is. Sőt – **a terápiás közösség szemlélete jegyében** – a lakókat is bevonták ebbe, valódi érdekképviselői testületté vált a Lakóönkormányzat és az Érdekképviselői Fórum. Harmadrészt az új vezetés szakmai értelemben is nyitottá tette az intézményt: hazai és nemzetközi kapcsolatokat épített ki társintézményekkel és egyetemekkel, tanulmányi utakat szervezett, támogatta vagy akár finanszírozta a dolgozók továbbképzését, valamint képviseltette magát a szakmai-tudományos fórumokon, olykor még szervezte is azokat, mint **éppen ama bizonyos késelés megtörténte után néhány nappal**.

A megszokás azonban nagy úr, és minél hatalmasabb egy intézmény, annál nagyobb tehetetlenségi erő hat rá. A dolgozók érzékelhető többsége a legjobb időszakokban sem támogatta a változtatásokat, talán mert mást gondoltunk a pszichiátriai betegségekről, a betegekről és a felépülési esélyeikről, és/vagy talán mert messziről jött emberek próbálták egy addig homogén, zárt munkaközösség mindennapjait újraszervezni. Akármennyi idő telt el, mi, az igazgató és az újonnan érkezett kollégák mindvégig csupán jöttmentek maradtunk – nyilvánvalóan, hiszen mit számít az a néhány Szentgotthárdon és az intézetben töltött röpké év ahhoz képest, hogy ugyanitt tősgyökeres helyiek 16-18 éves koruktól nyugdíjazásukig dolgoztak, közte harminc olyan békés évvel, amikor egyetlen közülük való, a szomszédjukban élő, őket hetedízigen ismerő vezetőjük volt. Modernizálási kísérleteink többnyire zátonyra futottak az „eddig is jó volt” és a „most már ezt a pár évet kihúzzuk” mentalitáson, ami látszólag működött (pl. a már említett Terápiás Részleg, a kimenőmegvonás mint szankció helyett alkalmazott jóvátételi munka vagy a lakóknak nagyobb önállóságot

biztosító Rehabilitációra Felkészítő Osztály), valójában az sem épült be a szervezet szövetébe, idegen test maradt, amit később, az első adandó alkalommal kilökött magából.

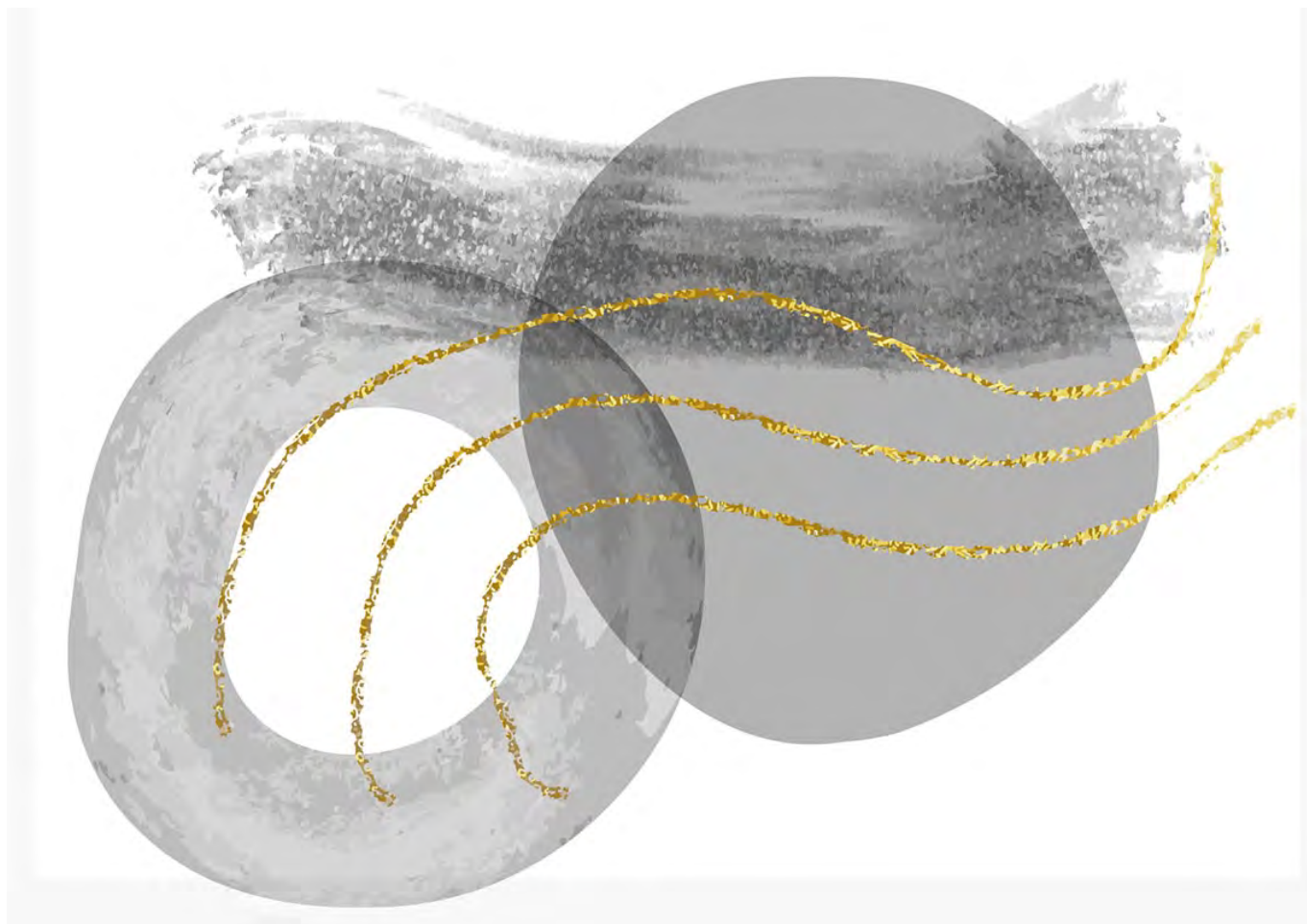
az istállófiú

Persze mi, jöttmentek is hibáztunk. Lehet, túl gyorsan és vehemensen, a tradíciókat és (meg)szokásokat nem kellő alázattal kezelve, a hazai szociális szakmai, szakpolitikai és társadalmi valóságtól túlságosan elrugaszkodott, naiv elképzelésekkel igyekeztünk más irányba terelni az Otthon működését. Például amikor egy, a város felé is nyitott meditációs épületet terveztünk, amibe több egyetem építészeti tanszékét és hallgatóit is bevontuk: építőtábor keretében, újrahasznosított anyagokat felhasználva folyt volna az építkezés, de a fenntartó a minimálisra szorított költségeket sem kívánta fedezni, így végül csak a makettek formájában elkészült tervpályázatok elbírálásáig jutottunk. Látványos, ésszerű és kivitelezhető projekt volt, mégis távol esett attól a realitástól, ami körülvett minket. De valószínűleg arra sem állt még készen a munkahelyi kollektíva túlnyomó része, hogy az orvosközpontú, tekintélyelvű hierarchiát megtörve multidiszciplináris, a különböző szakmai nézőpontokat ütköztető és egyesítő csapatmunkában gondolkodjon. Az egyik idős, régóta az Otthonban dolgozó pszichiáter egyszer annyit fűzött végső ellenérvként a demokratikus működésen alapuló, terápiás közösséget képviselő szemlélethez, hogy 'a lóversenypályán sem az istállófiú mondja meg a zsokénak, hogyan űzze a lovat.'

A fejtől

Az intézményen belüli ellenállás idővel, következetes és ciklusokon átívelő munkával, edukációval és érzékenyítéssel akár enyhülhetett volna, ha a dolgozói elégedetlenséget nem táplálják olyan külső körülmények, melyre csekély ráhatásunk volt. 2013. január 1-től ugyanis az addig önkormányzati fenntartású szociális intézményeket, így a szentgotthárdit is, államosították, fenntartója a budapesti székhelyű, megyei kirendeltségeken keresztül irányító Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság (SzGyF) lett. (Ma már jelentős részüket továbbadták az egyházaknak.) A centralizáció következménye a gazdasági önállóság elvesztése, a források

szisztematikus elvonása, valamint a szakmai autonómia folyamatos csökkenése volt. Egycsapásra megszűntek a dolgozói juttatások, például a negyedévente kiosztott jutalom, de még a kedvezményes nyaralási lehetőségek is (a Balatonon és egy olaszországi kempingben volt az Otthonnak egy-egy lefoglalható lakókocsija), az esetleges takarékos gazdálkodás pedig újabb elvonásokat vont maga után – elvégre a gondoskodó állam szerint ez csupán azt jelenti, hogy valójában kevesebb pénzből is képes működni az intézet –, így az Otthonnak költségvetési mozgástere sem maradt. A drasztikusan romló jövedelmi helyzetért és munkakörülményekért azonban kevésbé a távoli, szabad szemmel alig látható központ végrehajtóit, főleg nem a döntéshozó politikusokat hibáztatták a dolgozók, hanem akit és amit mindezekkel – pusztán a véletlen időbeli egybeesés miatt – azonosítottak: az új vezetővel és az általa képviselt érával.



Az állami fenntartói struktúra kafei viszonyokat teremtett. A központtal nem, csak a Szentgotthárdtól egyórányi autóútra lévő szombathelyi kirendeltséggel lehetett közvetlenül érintkezni (az egykori emberminisztériummal pedig kifejezetten tilos volt), az azonban sok esetben sem a központi direktívákat nem ismerte, sem a helyi viszonyokat nem látta át, lényegében egyszerű küldönci szerepet látott el. Naponta akár több alkalommal is rövid határidős jelentést kért az Otthontól, melyeket változtatás nélkül küldött tovább Budapestre; a kirendeltségnek küldött leveleinkre olykor a központból érkezett válasz, az arra adott viszontválaszaink azonban rendre visszhangtalanok maradtak, talán célba sem értek. Ez utóbbi történt **a korábban már említett közösségi konfliktus- és bűnmegelőzési stratégiánkkal** is. 2015 májusában a szöveg első (béta) változatát véleményezésre elküldtük az SzGyF megyei kirendeltségén keresztül a főigazgatóságra, ahonnan több hónappal később olyan válaszlevelet kaptunk, melyben alap- és ellátotti jogokra, valamint bővebben nem részletezett szakmai szempontokra hivatkozva nem javasolták a bevezetését. „A dokumentumban [stratégiában] felvázolt és részletes adatokkal alátámasztott információk arra engednek következtetni, hogy a kialakult helyzetet jelenleg nem tudják/nem képesek kezelni az intézmény dolgozói. A dokumentum orvosi szemléletű, a szociális munka céljai és az arra építendő technikák és professzionális munka nem jelenik meg benne. [...] Az empátikus és a kizárólagosan szakmai szempontokat javasolom előtérbe helyezni, valamint az intézmény jellegének, elsődlegesen pszichiátriai betegeknek megfelelő multidiszciplináris munkára épülő szemléletet vinni a gyakorlati munkába” – fogalmaztak a konkrét javaslatokat egyáltalán nem tartalmazó válaszukban, azt a stratégiát véleményezve, melyet alapos helyzetelemzést követően egyébként az a team készítette, melyben minden szakmacsoportnak és a lakóknak is volt delegáltja. Nem sokkal később csaknem 20 oldalas válaszlevélben reagáltunk, immáron közvetlenül a főigazgatóságnak címezve, benne a hazai és nemzetközi orvosi, pszichológiai és kriminológiai tudományos irodalomra bőségesen hivatkozó szakvéleményekkel érvelve. Erre azonban újabb, sem elutasító, sem támogató reakció nem érkezett – igaz, a szavak helyett a tettek többet mondtak: később egyetlen forrást igénylő elemére (például az alkoholderápiás részlegre, a gyógyító kertre, a biztonsági szolgálatra) sem kaptunk pénzt.

*

A többfrontos szélmalomharcot talán még ma is vívnánk, ha 2016-ban a fenntartó nem zárta volna rövidre a történetet. Az ötéves igazgatói mandátum lejárta után, az új vezetői pályázat kiírásakor a jogszabályban rögzített megannyi, szinte megszámlálhatatlanul sok lehetséges végzettség közül a fenntartó éppen csak egyet húzott le a listáról.

Úgy esett, hogy az unió legnagyobb bentlakásos pszichiátriai intézetének élére immár nem lehetett orvost kinevezni.

folytatjuk

Az Otthon lakóinak nevét a szerző megváltoztatta.

kép | adobe.com