



# ПРИРАЧНИК ЗА ОБУЧУВАЧИ ЗА ДИНАМИЧКА БЕЗБЕДНОСТ

Јакнење на заштитата на  
правата на осудените лица

Horizontal Facility for Western Balkans and Turkey

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe

„Јакнење на заштитата на правата  
на осудените лица“

# Прирачник за обучувачи за динамичка безбедност

Подготвен од работната група на Управата за извршување  
санкции со помош на Џон Мекгукин и Макс Мари,  
консултанти на Советот на Европа

Скопје, 2018 година

Horizontal Facility for Western Balkans and Turkey

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe

---

ISBN 978-92-871-8617-1

© 2018 Совет на Европа.

Сите права се задржани.

Правата на користење ги има и Европската Унија под одредени услови.

Ниту еден дел од публикацијата не смее да се умножува, преведува, репродуцира или пренесува, во било кој облик и преку било кое средство, електронско (ЦД ром, интернет итн.) или механичко, вклучително и фотокопирање, снимање или архивирање на податоците или преку систем за пронаоѓањена податоци, без претходно писмено одобрение од Директоратот за комуникации (F-67075 Стразбур, Цедекс или [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int)).

Публикувано во рамките на проектот „Јакнење на заштитата на правата на осудените лица“.

**Печатење, дизајн и дизајн на корица**  
Датапонс, Скопје

---

## Содржина

ПРЕДГОВОР	5
Опис на модулот	6
Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори	9
Меѓународен контекст	11
Концепти на динамичката безбедност	11
Компоненти на затворската безбедност	11
Физичка безбедност	14
Процедурална безбедност	14
Динамичка безбедност	15
Улогата на затворскиот персонал	18
Одговорности и процедури	21
Обука на персоналот	25
Спречување корупција и манипулација со персоналот	26
Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика	28
Собирање информации	29
Информации релевантни за безбедноста	30
Одлучност и правичност	30
Давање пример на просоцијално однесување	30
Политики и стандардни оперативни процедури (вклучувајќи ја примената на сила)	40
Концепти на професионализмот	45
Меѓучовечки вештини	60
Тимска работа / Учество на состаноци (управување со случај)	76
Насоки за структурирани состаноци	77
Учество на состаноци	83
Менаџирање на времето во 60 секунди	84
Разбирање на достоинството и на безбедноста во затворите	85
Заштита на осудените лица – основни обврски	87

---

Насилство меѓу осудените лица	87
Работа со ранливи групи осудени лица	89
Индивидуална процена на ризикот	91
Процена на ризик	92
Категоризација и распоредување	93
Процена на ризикот и на потребите	94
Управување со ризик	95
Минимумот потребни рестриктивните мерки	96
Примена на сила и други средства за присила	98
Додаток	101
Додаток 1: Политика за динамичка безбедност	101
Додаток 2: Стандардни оперативни процедури - динамичка безбедност	105
Додаток 3: Предложени студии/сценарија на случај	107

---

## ПРЕДГОВОР

Овој прирачник и придружните слајдови се подготвени од работната група на Управата за извршување санкции, со помош од Џон Мекгукин (McGuckin) и Макс Мари (Max Murray), консултанти на Советот на Европа. Материјалот беше изработен во рамките на проектот „Јакнење на заштитата на правата на осудените лица“ и има за цел да го зајакне и оспособи затворскиот персонал во промовирањето добра практика преку примена на динамичката безбедност.

Иако првичниот фокус во прирачникот е врз концептите за динамичка безбедност и давање просоцијален пример на однесување, работната група препозна дека динамичката безбедност не е „програма“, туку претставува пристап во управувањето со осудените лица и затоа беше неопходно да се прошири материјалот за обука, за да се вклучат теми, како што се професионализам, процена на ризик, тимска работа, меѓучовечки вештини и управување со состаноци. Работната група исто така изработи и политика за динамичка безбедност и нацрт-стандардна оперативна процедура (СОП) за спроведување на концептот на динамичка безбедност во рамките на казнено-поправните установи. Овие документи се приложени во додатокот.

Овој прирачник не се обидува да замени некоја од редовните обуки што веќе постојат за вработените во затворите, туку претставува нивно дополнување. Се работи за прирачник за обука што треба да ја издигне свеста и да ја подобри практиката. Тој ги вклучува општите принципи и посебните Европски затворски правила и стандарди на КСТ.

### ПРАВИЛО 51.2 ОД ЕВРОПСКИТЕ ЗАТВОРСКИ ПРАВИЛА:

Обезбедувањето со примена на физички бариери и други технички средства ќе биде дополнето со динамичка безбедност, која ќе биде обезбедена од буден персонал што ги познава осудените лица под негова контрола.

Сите што бевме вклучени во изработката на овој прирачник се надеваме дека некои од информациите содржани на овие страници ќе обезбедат корисни практични совети, кои можат да придонесат за непречено управување со затворите и ќе помогнат во справувањето со сложеноста на задачата на работа или управувањето со осудените лица.

## Опис на модулот

Назив на модулот: Динамичка безбедност
Времетраење: 2 дена (16 часа)
<p><b>Цел на модулот:</b> Физичкиот и процедуралниот аспект на обезбедувањето се од суштинска важност за животот во затворите, но сами по себе не се доволни за да се обезбеди ред. Обезбедувањето исто така зависи и од буден персонал што комуницира со осудените лица, кои се свесни за она што се случува во затворот и кои внимаваат осудените лица да бидат активни на позитивен начин.</p> <p>Мерките за динамичка безбедност се засноваат на заедницата во затворската средина и улогата што ја има затворскиот персонал. Преку обезбедување добри (професионални) односи и преку спроведување мерки, може да се намали ризикот од бегство на осудените лица и да се одржуваат редот и дисциплината.</p>
<p><b>Цели или резултати од учењето</b> (учење-постигнување):</p> <p>По успешното завршување на овој модул, слушателот ќе може да:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Го објасни концептот на динамичката безбедност во теоретски рамки на обезбедувањето и да ја објасни неговата важност.</li><li>• Да демонстрира вештини во поткрепа на развивањето на концептите на динамичка безбедност помеѓу персоналот и осудените лица.</li><li>• Да ги применува принципите на динамичка безбедност во секојдневната работа.</li><li>• Да идентификува соодветен ангажман на состанок за водење на случај (колегиум).</li><li>• Да демонстрира способност за градење позитивни професионални односи со осудените лица (професионален пристап).</li></ul>
<p><b>Содржина на модулот</b> (теми):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Концепти на динамичката безбедност</li><li>2. Давање пример за просоцијално однесување</li><li>3. Политики и стандардни оперативни процедури (вклучувајќи и за примена на сила)</li><li>4. Концепти на професионализам</li><li>5. Меѓучовечки вештини</li><li>6. Тимска работа / учество во работата на колегиумот (управување со случаи)</li></ol>

## Индикативен наставен план

### Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори

За што служат затворите?

Идеален затвор

Здрави затвори

### Концепти на динамичка безбедност

Претставување на концептите

Физичка, процедурална и динамичка безбедност - безбедносна теорија

Безбедна средина

Конструктивен режим

Однос меѓу персоналот и осудените лица

### Давање пример за просоцијално однесување

Дефиниции - персоналот како пример

Позитивно и негативно однесување

Почит

Доследност

Правичност

Мотивација

### Политики и стандардни оперативни процедури

СОП во системот и нивната релевантност за динамичката безбедност (претрес, дисциплински мерки, претставки и барања)

Усогласување на законите со меѓународните стандарди - идентификување на областите за подобрување на СОП

Издначување и стандардизирање во работата со осудените лица

Градење соодветни и професионални односи

СОП се користат како алатка за градење професионален однос

### Концепти на професионализам

Професионален однос во секојдневната работа

Етички кодекс - основни права COE Rec (2012) 5 (нов национален етички кодекс за затворскиот персонал)

### Меѓучовечки вештини

Од суштинска важност за динамичката безбедност

Градење добра (позитивна) комуникација

Вербална и невербална комуникација

Вештини за слушање со размислување

Решавање и спречување конфликти



### **Тимска работа / Учество на колегиум (управување со случај)**

Тимска работа

Активно вклучување за време на колегиумот - преглед

Утврдување на приоритети кај работните задачи / управување со времето

#### **Методи за настава и учење:**

Предавања, практични вежби, работа во група при анализа на случај, драматизација и интеракција

#### **Методи за оцена:**

Тестови за утврдување на знаењето пред и по обуката

Евалуација на подолг период

#### **Ресурси за настава/учење (простории, опрема и сл.):**

Просторија со компјутер, проектор, примерок од Прирачникот за обука, пауерпоинт-презентација, табла со табаци хартија и фломастери. Отпечатен материјал што ќе им се дели на слушателите:

#### **Задолжителна/препорачана литература:**

- **Куќен ред** за осудените лица што издржуваат **казна** затвор во **казнено-поправна установа** (јануари 2012 г.)
- Закон за извршување на санкциите („Службен весник“ бр. 2/06 и бр. 57/10)
- Европски затворски правила [Rec 2006) 2]
- Стандарди на КСТ
- Обука на персоналот [Rec (97) 12]
- Етички кодекс за затворскиот персонал [Rec (2012)5]

---

## Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори

Динамичката безбедност претставува концепт и метод за работа со кој персоналот дава приоритет на креирањето и одржувањето на секојдневната комуникација и интеракција со осудените лица врз основа на високата професионална етика и обезбедува доволно целисходни и значајни активности за ангажман на осудените лица, а сето тоа поврзано со ефективно обезбедување. Целта е подобро разбирање на осудените лица и процена на ризиците што произлегуваат од нив, како и обезбедување сигурност, безбедност и добар ред, со што се придонесува кон нивна ресоцијализација и подготовка за отпуст. Еден затвор со кој се раководи по принципите на динамичката безбедност е затвор со буден персонал што ги познава и комуницира со осудените лица за кои е одговорен; персонал што развива позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица; персонал што е свесен што се случува во затворот; каде што постојат правично постапување и чувство на „благосостојба“ меѓу осудените лица; и персонал што ќе обезбеди осудените лица да бидат зафатени со конструктивни и целисходни активности, кои придонесуваат за нивната идна реинтеграција во општеството. Одржувањето контрола во затворот треба да се базира на примената на динамичка безбедност, персоналот да изгради позитивни односи со осудените лица, засновани на стабилност и правичност, во комбинација со разбирање на нивната лична ситуација и ризикот што тие го претставуваат.

**Обучувачот** ја изнесува целта и внимава слушателите да разберат што се очекува да знаат до крајот на сесијата. Ова ќе им помогне побрзо да сфатат за што ќе се зборува и можеби ќе бидат и позаинтересирани да го научат тоа. Секогаш започнете ја новата сесија или тема со тоа што ќе им ја изнесете општата цел на слушателите за тие да знаат што ќе научат до нејзиниот крај. **Обучувачот** дава општ преглед за затворите.

### За што служи затворот?



Логиката зад затворањето луѓе може да се сфати како континуум. Да, луѓето се осудуваат на издржување казна затвор како еден вид казна, но она што е навистина важно е што ние ќе направиме кога тие ќе се најдат во нашите затвори. Европските затворски правила се доста јасни во однос на тоа која е нашата цел:

### ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА ЕВРОПСКИТЕ ЗАТВОРСКИ ПРАВИЛА (ЕЗП)

Постапувањето со лицата осудени на казна затвор ќе има за цел, во рамките на она што го дозволува должината на казната, да им изгради волја да водат живот во согласност со законите и да можат да се издржуваат откако ќе бидат ослободени, како и да се оспособат да го прават тоа. Постапувањето ќе биде такво што ќе ја охрабри нивната самопочит и ќе им развие чувство на одговорност.

Подискутирајте за фактот дека затворите се дел од општеството - тие не се само одделна институција.

### Вежба „Идеален затвор“ - работа во група

Слушателите се делат во групи. Задачата е да се опише идеален затвор и да се дефинираат неговите главни елементи/карактеристики. Дискусии во групи - на кој начин е можно да се обезбеди работата на таквите казнено-поправни установи и да се придржува на релевантните правила (со причините зошто не се почитуваат секогаш овие правила). Што може да се направи за да се воведат таквите правила во практиката на затворите?

Презентации на групната работа: дискусија/коментари/заклучоци  
Искористете ги коментарите на групите за претставување на концептите за безбедност, контрола и праведност, како и на пристапот на динамичката безбедност во управувањето со затворите во согласност со европските и меѓународните стандарди. Современото управување со затворите е поткрепено од:

Динамичка безбедност  
Интегрирано управување со затворската казна  
Процена на индивидуалниот ризик и потреби  
Целисходни активности (работа и образование)  
Режими што поттикнуваат  
Планирање активности пред отпустот

---

## Меѓународен контекст

Постојат три услови што мора да бидат исполнети за да биде стабилен затворскиот систем: тоа се безбедност, контрола и правда. За потребите на овој прирачник:

**Безбедност се однесува на обврската на установата да ги спречи осудените лица да избегаат.**

**Контролата се занимава со обврската на установата да ги спречи осудените лица да прават проблеми.**

**Правдата се однесува на обврската на установата да постапува со осудените лица на човечен и правичен начин...**

Трите главни елементи што обезбедуваат затворите да бидат безбедни места:

**Безбедност:** соодветни безбедносни мерки со кои затворските власти ја штитат јавноста преку спроведување на наредбата од судот одредени лица да бидат лишени од својата слобода.

**Добар ред и контрола:** ова значи дека персоналот и осудените лица се заштитени од фактот дека затворите се места каде што има ред и контрола, а не анархија и хаос.

И дисциплина и казна: одвреме-навреме ќе се случи да дојде до прекршување на редот и ќе мора да се казни повредата на дисциплината.

## Концепти на динамичката безбедност

Обезбедувањето балансиран затворски систем што обезбедува соодветна безбедност и контрола со етос на човечност претставува сложена задача, која бара високоразвиени професионални вештини и лидерство. Тоа бара сеизмичко јакнење и подигнување на безбедноста на повисоко ниво и оцена на воспоставените методи на механизмите за обезбедување, ред и контрола.

## Компоненти на затворската безбедност

Сите знаеме дека е важно да се одржуваат контрола и стабилност во затворот и надвор од него. Иако има многу безбедносни мерки што можат да се воспостават, она што е важно за сигурноста и безбедноста се рамнотежа меѓу физичкиот дизајн на затворот, придржување на процедурата и обучен затворски персонал. Сите три елементи играат важна улога за непречено одвивање на работите во затворот и надвор од него.

За да спречи затворската управа бегства и да обезбеди почитување на законите се применуваат безбедносни мерки. Ова може да биде објаснето со три поднаслови, кои се состојат од физичка безбедност, динамичка безбедност и

процедурална безбедност. Сите тие функционираат заедно, во хармонија, за осудените лица да сметаат дека е неверојатно тешко да избегаат од затворот.

**Физичка безбедност:** тоа се сидовите, решетките, бравите, клучевите, портите, видеонадзорот, детекторите на движење и други технички уреди, стерилен простор во периметарот.

**Безбедносни процедури:** пребројување на осудените лица, претрес на просторите каде што се сместени, стандардните оперативни процедури.

**Динамичка безбедност:** интеракција меѓу персоналот и осудените лица, персонал што развива свест за состојбата и претворање на информациите во разубување.

Секоја од овие компоненти ќе биде дискутирана.

Безбедноста исто така ја постигнуваме и на други начини:

- Преку насочување на енергијата на осудените лица во конструктивна работа и активност.
- Преку развивање позитивни односи со осудените лица.
- Преку креирање пристojни режими и програми за осудените лица.

Секако, постои повеќе од еден систем за контрола на осудените лица; во САД тенденцијата е да се зајакне затворскиот периметар со кули-стражарници, рефлектори, вооружени стражари, сите можни механички помошни средства и тимови за контрола на немири што се постојано подготвени за дејствување.

Високите сидови или огради и системи за детекција се неопходни кога се гради еден затвор. Планот, дизајнот и староста и нивото на одржување на затворите директно влијаат на нивото на безбедност.

Во други јурисдикции, безбедноста се заснова врз природата и квалитетот на односите меѓу персоналот и осудените лица, меѓу самиот персонал, нивниот професионализам, системите и процедурите што се воспоставени во комбинација со ефективната физичка одбрана.

Може да се каже дека главните безбедносни цели на затворската служба се да се спречат бегства и да се одржи добар ред во затворите, и така да се гарантира безбедноста на персоналот, осудените лица и на јавноста.

Не е лесно за човечката психа да прифати да се биде заробен, меѓутоа многу осуденици ги прифаќаат своите казни, а она што најмногу ги интересира е да ги издржат што е можно полесно и помирно. Некои осудени лица се опортунисти и ќе се обидат да избегаат доколку видат шанса или пропуст во обезбедувањето. Мал број осудени лица се решени да избегаат и постојано ќе се обидуваат да си ја повратат слободата. Секое бегство или обид за бегство сериозно му штети на кредибилитетот на затворската

---

служба кај јавноста, персоналот и осудените лица.

Заради опортунистите и лицата што се решени на бегство, затворското обезбедување мора да го засега целиот затворски персонал. Безбедноста е од најголема важност и целиот персонал има обврска да спречи бегство на осудените лица. За да се обезбедат високи стандарди во обезбедувањето, неопходно е да се препознаат и спречат потенцијални прекршувања на безбедноста и да се одржува средина на делотворна динамичка безбедност. Секако, ниеден затвор не може да ги спречи бегствата без добра надворешна контрола и физички бариери, како што се безбедносни врати и огради. Сите тие мораат да бидат проверувани редовно и добро да се одржуваат, но физичките бариери се само дел од заштитата на затворот од бегства. Она што го прави персоналот е еднакво важно. Персоналот мора ревностно да спроведува претреси на просториите и пребројување и да се придржува на безбедносните процедури при спровод и во други ситуации. Затоа одржувањето безбеден затвор вклучува: поседување соодветни мерки за физичка безбедност; обезбедување ефективни мерки за процедурална безбедност и негување динамичка безбедност.

Успехот на службата во остварувањето на нејзините безбедносни цели зависи од безбедносен систем што одржува рамнотежа меѓу овие составни елементи на обезбедувањето за да се спречи претерано потпирање само на еден аспект. Од огромна важност е да се обезбеди целиот персонал да биде свесен за концептите опфатени со спроведувањето на динамичката безбедност и да се креираат неопходните структури за обука и оспособување на персоналот за тој да се чувствува поддржано во спроведувањето на своите надлежности. Кредибилитетот на секој затворски систем се заснова на неговата способност да ги држи осудените лица затворени - со други зборови, да се спречат да избегаат и да извршат други кривични дела додека се затворени. Ова е суштинска активност на затворската управа, бидејќи таа ја штити јавноста од понатамошно извршување кривични дела; придонесува за градењето доверба кај јавноста, медиумите и политичарите во владеењето на правото и во правосудниот систем; и им овозможува на осудените лица да ги искористат активностите за ресоцијализација што им се нудат во рамките на затворскиот систем.

Затворската безбедност се однесува не само на средствата со кои се спречуваат бегствата туку, исто така, и на мерките што се неопходни за да се спречат осудените лица што претставуваат голем ризик да даваат инструкции за криминални дејства што се случуваат надвор од затворот. Таквото криминално дејствување може да вклучува организиран криминал, терористички активности или дејствување на банда, организирање трговија со дрога и обид за заплашување или поткупување сведоци, судии, адвокати или поротници.

## Физичка безбедност

Физичката структура на затворот е апсолутно важна. Улогата е двострана: да се држи општеството надвор, а осудените лица внатре. Затоа високите ѕидови и системите за детекција се од суштинска важност кога се гради еден затвор. Физичко обезбедување е самата затворска зграда, а со тоа и нејзиниот распоред и дизајн, како и безбедносните системи што се вградени, како што се видеонадзор, безбедносна ограда, системи за тревожење и детекција и сл. Откако ќе се сфати тоа, лесно е да се согледа зошто физичкиот дизајн игра толку важна улога во затворскиот систем. Секој ден се воведуваат сè повеќе иновации како начин за јакнење на безбедноста.

### СЛУШАТЕЛИТЕ НЕКА ИДЕНТИФИКУВААТ НЕКОИ АСПЕКТИ НА ФИЗИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ.

На пр. метал-детектори (низ кои се поминува и рачни); рендген-системи; бецови за идентификација/читачи на дланка; радиостаници и други комуникациски системи; копчиња за тревога; врати и порти за затворање даден периметар; простории за осудени лица; брави; аларми; огради; обезбедување на околината; безбедносно осветлување; камери за видеонадзор; системи и сензори за тревога; контрола на пристапот.

## Процедурална безбедност

Мерките на процедуралната безбедност се од суштинска важност за подобрување на безбедноста и за спречување бегства, бидејќи тие овозможуваат ризиците да бидат проценети и на нив да се поработи на соодветен начин.

**Важноста на безбедносните процедури:** овие процедури дозволуваат ризиците да бидат идентификувани, а тоа потоа дозволува со нив да се постапи на соодветен начин. Заради ова, сите осудени лица и понатаму ќе бидат под контрола доколку има прекин или пропуст во обезбедувањето. Безбедносните процедури ќе се спроведуваат во текот на целиот ден.

Тие постојат заради:

- Идентификување и изолирање на можните безбедносни ризици.
- Справување и изолирање на физичките ризици.

За сите процедури е потребно пополнување соодветни документи и евиденција:

### СЛУШАТЕЛИТЕ НЕКА ГИ ИДЕНТИФИКУВААТ АСПЕКТИТЕ НА ПРОЦЕДУРАЛНАТА БЕЗБЕДНОСТ.

Следуваат примери со кои се нагласуваат одредени области на рутина и процедури вообичаени за затворите: употреба на лисици;

претрес на возила, контролирано движење; претрес на просториите за сместување; проверки по радио; проверка на бравите; претресување - Претреси: планот за претрес е главната компонента на годишниот работен план на секоја установа. Претресот мора да се смета за суштинска компонента во обидот на секоја установа да обезбеди сигурна и безбедна средина.

## Динамичка безбедност

Европските затворски правила препознаваат дека е важно постојано да се одржува редот во казнено-поправните установи.

**Правило 49 од Европските затворски правила:** добриот ред во затворот ќе се одржува така што ќе се земат предвид потребите за обезбедување безбедност, сигурност и дисциплина, а притоа на осудените лица им се обезбедуваат и услови за живот во кои се почитува човечкото достоинство и им се нуди целосна програма на активности во согласност со Правилото 25.

Ова ќе се оствари доколку постои соодветна рамнотежа меѓу она што е неопходно за обезбедување безбедност, сигурност, дисциплина и обврската што се наметнува со членот 10 од Меѓународниот пакт за граѓански и политички права дека „со секој што е лишен од слобода ќе се постапува човечно и со почитување на вроденото достоинство на човековата личност“. Физичкиот и процедуралниот аспект на обезбедувањето се од суштинска важност за животот во затворите, но сами по себе не се доволни за да се обезбеди редот. Обезбедувањето зависи и од персоналот што комуницира со осудените лица, кој е свесен за она што се случува во затворот и кој внимава осудените лица да бидат активни на позитивен начин. Ова е основниот концепт на динамичката безбедност и е многу поквалитативен од пристапот што во целост зависи од статичките безбедносни мерки. Силната страна на динамичката безбедност е во фактот дека таа веројатно ќе биде проактивна со тоа што препознава закана по безбедноста уште во рана фаза. Кога постои редовен контакт меѓу персоналот и осудените лица, буден припадник на персоналот ќе одговори на ситуации што се разликуваат од нормата и кои претставуваат закана по безбедноста и, отука, ќе може да спречи бегства на поефективен начин.

Знаеме дека обуката на затворската управа и на персоналот директно влијае на ефикасноста на затворскиот систем и почитувањето на човековите права на местата каде што лицата се лишени од слобода. Менувањето на начинот на размислување е најтешката бариера во реформата на затворот. Честопати менувањето на начинот на размислување не е препознаено



како основа за делотворни промени во затворите. Наместо тоа, фокусот честопати е на безбедносните прашања и на обновувањето или додавањето нови капацитети. Генерално, само во мал дел фокусот во обуките е на прашања поврзани со управувањето, етичкиот контекст, комуникациските вештини, тимската работа, човечкиот контакт, посредувањето во конфликти и други слични теми засновани на комуникацијата. Се надеваме дека овој прирачник ќе го зголеми нашето разбирање на овие теми. Честопати постои збунетост во врска со концептот на динамичката безбедност. Динамичката безбедност претставува пристап што значително се потпира врз односите меѓу персоналот и осудените лица во креирањето на безбедноста. Голем дел од затворскиот персонал е циничен во врска со пристапот, бидејќи не го разбира концептот. Треба да ја прифатиме агендата на **динамичката безбедност** на суштински начин и основниот концепт да биде сфатен од целиот персонал.

КСТ ја забележува внимателно доминантната клима во установата. Провомирањето конструктивни наспроти конфронтирачки односи меѓу осудените лица и персоналот ќе придонесе за намалување на тензијата што постои во секоја затворска средина и заради истите причини значително ќе се намали веројатноста од инциденти со насилство и од несоодветно постапување. Накратко, КСТ сака да види дух на комуникација и грижа што ќе ги придружуваат мерките на контрола и смирување на состојбата. Таквиот пристап, кој е далеку од поткопување на безбедноста во установата, може и да ја унапреди неа.

Без разлика на соодносот на персоналот, секој контакт меѓу персоналот и осудените лица го јакне односот меѓу двете страни, кој треба да биде позитивен, заснован на достоинство и заемна почит во тоа како луѓето постапуваат едни со други и во согласност со меѓународните принципи за човекови права и правичното постапување. Обединети нации, Прирачник за управување со инциденти во затворите (United Nations, *Prison Incident Management Handbook*, 2013, стр. 21, 22.)

Одржувањето соодветна рамнотежа меѓу безбедносните мерки и обврски вградени во меѓународното право, имено да се почитуваат основните човекови права на сите осудени лица и со нив да се постапува на соодветен начин, може да претставува предизвик за затворската управа.

Динамичката безбедност игра суштинска улога во управувањето со затворите, но концептот не е добро сфатен, ниту адекватно дефиниран. Ниеден друг фактор не игра толку важна улога во обезбедувањето сигурна и безбедна средина во нашите затвори. Динамичката безбедност конкретно

---

се однесува на односите што постојат меѓу сите припадници на персоналот и осудените лица со кои тие работат. Секоја интеракција до која доаѓа меѓу овие две групи луѓе има кумулативен ефект во севкупната култура на службата. Секоја интеракција има потенцијал да ја унапреди позитивната институционална култура или да ги уназади колективните напори на многу други за нејзино подобрување. Со текот на годините - многу анализи на безбедносни инциденти во различни јурисдикции во повеќе ситуации се осврнуваат на тие проблеми во институциите кога има малку позитивна интеракција меѓу персоналот и осудените лица. Во многу затворски служби постои преголемо потпирање на технологијата - мораме да бидеме внимателни и да не ѝ дозволиме на технологијата да ги дефинира политиките. Мерките за динамичка безбедност што се користат повеќе се засноваат на заедницата во затворската средина и улогата што ја има затворскиот персонал. Преку обезбедување добар однос и преку спроведување на мерките може да се намали ризикот од бегство на осудените лица.

#### ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ ВКЛУЧУВА:

Професионален однос меѓу персоналот и осудените лица

Конструктивен режим

Безбедна средина

Сè што ја намалува склоноста или можноста за бегство

Терминот „динамичка безбедност“ најпрво бил објаснет на следниов начин: „да се знае што се случува во затворската установа, покрај обезбедување сигурна и безбедна средина во која постои цел спектар активности што треба да го сочинуваат животот на осуденикот“. Концептот се заснова на идејата дека позитивните односи меѓу персоналот и осудените лица им помагаат на безбедноста и контролата преку подобрување на текот на информациите од осудените лица до персоналот.

Меѓутоа, динамичката безбедност не значи пријателски односи со осудените лица. Таа опфаќа соодветни или коректни односи што ја зајакнуваат улогата на персоналот. Персоналот секогаш мора да ја задржи професионалната улога. Соодветно е за припадниците на персоналот да се однесуваат пријателски кон осуденото лице, но тоа никогаш не смее да прерасне во пријателство. Соодветно е со осуденото лице да се постапува правично, но тоа не значи да се биде мек или манипулиран. Токму напишаното разбирање меѓу осудените лица и персоналот креира нов социјален поредок во затворот. Персоналот го приспособува своето однесување на начин на кој тоа ќе се вклопи во општоприфатените нивоа на толеранција во секоја установа. Вистинскиот професионализам на затворскиот персонал бара тие да можат да се справат со осудените лица на пристоен начин така што ќе обрнат

внимание на прашањата поврзани со безбедноста и редот. Градењето конструктивни и позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица не само што го намалува ризикот од несоодветно постапување туку исто така ги унапредува и контролата и безбедноста. Новиот персонал честопати се пријавува за обука, со претпоставка дека униформата и свечкањето на клучевите им даваат и авторитет во вршењето на работата. Но авторитетот на персоналот произлегува од неговиот пристап и професионалната примена на неговите вештини, а не од неговата униформа.

Динамичката безбедност обезбедува постојана комуникација помеѓу персоналот и осудените лица, што овозможува потенцијалните инциденти да бидат однапред смирени или брзо совладани. Тоа овозможува персоналот да собере информации што можат да му дозволат да предвиди и со тоа да спречи сериозни инциденти. Исто така обезбедува информации што можат да доведат до спречување на нарушувањето на редот. Накратко, тоа е пристап што се потпира врз односите меѓу персоналот и осудените лица заради градење на безбедноста.

#### СУШТИНСКИ ЕЛЕМЕНТИ НА ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ

- Воспоставување професионални и позитивни односи, комуникација и интеракција меѓу персоналот и осудените лица
- Целиходни активности
- Воспоставување доверба и ефективна комуникација и затоа „да се знае што се случува“
- Разузнавање и процена на ризик

#### ДРУГИ ЕЛЕМЕНТИ ШТО ПРИДОНЕСУВААТ ЗА ДИНАМИЧКА БЕЗБЕДНОСТ

- Компетентност на персоналот и меѓучовечки вештини
- Класификација на затворите
- Категоризација на осудените лица
- Прогресирање за време на издржувањето на затворската казна
- Лидерство и разбирање на сите нивоа
- Отчетност и доверба

**Слушателите нека идентификуваат како може да бидат постигнати овие елементи во нивниот затвор.**

### Улогата на затворскиот персонал

Дневните активности на затворското обезбедување се состојат од редовни проверки на осудените лица за да ги проверат безбедноста и присуството и потоа да им се дозволи на осудените лица да излезат од просториите во кои се сместени. Ова овозможува ниедно осудено лице да не избега, но исто така кога се надвор од просториите персоналот може да ги контролира безбедносните аспекти за да не дозволи да дојде до бегства. На крајот од денот има последно пребројување, кое ја нагласува важноста да се знае каде се наоѓа секое осудено лице за да се контролира на соодветен начин. Кога се префрлаат осудените лица, затворскиот персонал треба да гарантира безбедност во

---

текот на целиот период и потребите на секое лице да бидат задоволени. Ова овозможува осудените лица да веруваат дека се безбедни и на тој начин да се намали веројатноста дека ќе се обидат да избегаат. Движењето најверојатно ќе се случи кога осудените лица се носат од просториите во кои се сместени на јадење или каде што имаат работен ангажман во рамките на затворот. За време на домашните посети, персоналот треба да внимава просторот да е под постојан надзор и да се прават претреси кога се влегува и излегува како на посетителите така и на осудените лица, со што се обезбедува никој да не се обиде да избега, а постојаниот надзор не дозволува ниту едно осудено лице да се обиде да избега. За време на службените посети, персоналот мора да остане со посетителот цело време додека врши надзор врз осуденото лице за да спречи бегство, но исто така и заради поголема безбедност.

## Конструктивен режим

Конструктивниот режим е важен во затворската служба бидејќи му дозволува на осуденото лице да го одржува режимот што ќе го има кога ќе го напушти затворот, а тоа му помага на обезбедувањето, бидејќи му дозволува на осуденото лице да има безбедна средина, која е истата, и така осуденото лице ќе знае што да очекува, а со тоа се намалува ризикот од бегство. Овој конструктивен режим се случува постојано, бидејќи целиот ден е структуриран околу осудените лица.

## Разузнавачки системи

Разузнавачките системи водат евиденција за криминалците и што прават тие, така што овој систем ќе му дозволи на персоналот да ја знае локацијата на секое осудено лице и дали е веројатно дека ќе се обиде да избега, а тоа, пак, може да му помогне на персоналот да го спречи бегството.

## Важноста на безбедната средина

Со тоа што осудените лица се држат во безбедна средина се обезбедува осуденото лице да се чувствува сигурно и да не чувствува потреба да избега за да има подобар квалитет на живеење, а на тој начин се спречува бегство. Ваквата безбедна средина е потребна сè додека осудените лица се наоѓаат во установата.

## Добар (професионален) однос меѓу осуденото лице и персоналот

За да постои добар однос меѓу персоналот и осудените лица, мора да постои рамнотежа. Целта е да се избалансира авторитетот што персоналот го има со разбирањето на осуденото лице, како и да се покаже сочувствување

за него, што овозможува процесот на ресоцијализација да се случи побрзо. За да биде ресоцијализацијата побрза и поефективна, осудените лица треба да се одвратат од бегства, бидејќи добриот однос не само што ќе им дозволи на осудените лица да го почитуваат персоналот туку тие ќе бидат и во подобра ментална состојба, а со тоа помала ќе биде веројатноста за бегство. Ваквиот добар однос ќе се одржува за време на целиот престој во казнено-поправната установа, од моментот кога осуденото лице ќе пристигне до моментот кога ќе му биде дозволено да замине.

Динамичката безбедност подразбира дека:

- Постои очекување дека осудените лица ќе се наоѓаат на назначените места во назначеното време преку контролирано движење.
- Се става акцент на проверките и претресите на персоналот.
- Персоналот е во можност да спроведува редовно директно следење на состојбата што обезбедува капацитет за проактивен и динамичен пристап кон безбедноста.
- Исто така, персоналот и осудените лица се присилени на интеракција на лично ниво.

Ваквиот пристап поттикнува еден нов стил функционално раководење, заснован врз однос меѓу осудените лица и персоналот, кој повеќе се заснова на соработка отколку на присила. Голем дел од одговорноста за управување со одделението е пренесен на персоналот, кој во идеални услови има стабилен однос со одредена единица и ќе биде вклучен во административните и другите прашања поврзани со животот на осудените лица за кои е одговорен.

**Директното следење има цел да ја зголеми веројатноста дека несоодветното однесување ќе биде откриено и казнето. Персоналот гледа што се случува. Поблискиот меѓучовечки контакт меѓу осудените лица и персоналот се обидува да спречи дехуманизирачка неутрализација и да ги охрабри сите да се запознаат и да се однесуваат едни кон други како со личности.**

Динамичката безбедност во рамките на еден позитивен режим има цел да ги држи осудените лица зафатени, а персоналот да го вклучи во конструктивни односи. Важен аспект на еден позитивен затворски режим е акцентот што се става на работата, програмата и учењето додека се во затвор. Не е прифатливо осудените лица само да ја „издржат казната“ – односно да ги бројат минутите до моментот на ослободување. Осудените лица треба да можат да ги бројат вештините и квалификациите, а не деновите, часовите и месеците.

Немојте да се залажувате. Динамичката безбедност наметнува тежок товар врз персоналот.

Персоналот постојано треба да биде внимателен во согласност со условите.

Персоналот треба постојано да биде внимателен да одржува професионален, но сепак пријателски пристап.

Секогаш постои можност персоналот да се врати кон стариот начин на работа надвор од одделенијата и затоа надзорниот персонал секогаш треба да биде свесен за таквата можност.

## Одговорности и процедури

Целиот персонал што е во директен контакт со осудените лица:

- ќе ги мотивира осудените лица да се вклучат во просоцијално и одговорно однесување;
- ќе ги зголеми своите информации за активностите и однесувањето на осуденото лице преку набљудување и проценување на однесувањето (позитивно и негативно) што е критично за одржување безбедна и сигурна средина;
- ќе ги земе предвид факторите што влијаат на однесувањето и интеракцијата на осуденото лице (на пр. стилови на комуникација, проблеми со учењето, ментално здравје);
- ќе евидентира и споделува информации поврзани со динамичката безбедност со обезбедувањето, воспитувачите, медицинскиот персонал, разузнавањето и друг релевантен персонал;
- веднаш ќе пријави интеракции или однесување на осудените лица што можат да ја загорзат безбедноста на персоналот, осудените лица, јавноста или установата и ќе подготват изјава/забелешка.

Затворскиот персонал треба да развива и да одржува професионален однос со осудените лица. Многу показатели на успех на затворскиот систем се гледаат во напорите на затворскиот персонал да работи на конструктивен начин со осудените лица и да ги примени своето расудување и дискреција кога го прават тоа. Динамичката безбедност се случува кога затворскиот персонал има интеракција и контакт со осудените лица во текот на својата работа преку:

- редовни тури низ просторот за кој е задолжен;
- разговор со осудените лица, стекнување на нивната доверба и градење однос;
- проверка на физичката благосостојба на осудените лица за време на смотра и прозивка;
- одржување доследен пристап при несоодветно однесување;
- охрабрување на позитивно и спречување на негативно однесување;
- вклучување во процесот на работа со осуденото лице;
- навремен одговор на барањата; и
- да се остане смирен за време на инциденти.

---

Ставање акцент врз потребата затворскиот персонал да воспостави позитивни односи со осудените лица е клучот на динамичката безбедност. Овој концепт се базира на идејата дека комуникацијата со осудените лица и нивното запознавање може да му овозможи на персоналот да очекува и подобро да се подготви за ефективен одговор на секаков инцидент што може да се заканува на безбедноста во затворот и безбедноста на персоналот и на осудените лица. Природата на односите меѓу персоналот и осудените лица исто така е клучна за динамичката безбедност. **На пример, начинот на кој затворскиот персонал се однесува со осудените лица, како врши претрес и колку често се случува тоа, дали приватноста на осудените лица се почитува кога од нив се бара да се соблечат, дали непотребно се користат средства за совладување и на начин што е понижувачки, дали се почитува приватноста во тоалетите и тушевите, дали од осудените лица се бара да носат затворски униформи, се некои од начините на кои човечноста и достоинството на осудените лица може да се почитуваат или да не се почитуваат.** Користењето непримерен јазик или подложувањето на осудените лица на понижувачки рутини или практики без никакво безбедносно оправдување, претставува повреда на нивното основно право со нив да се постапува на човечен начин и со почит кон нивното вродено достоинство. Културата на установата во голема мера одредува колку често ќе има интеракција меѓу персоналот и осуденото лице и нејзината природа. Ниеден закон, политика и директива нема да креираат средина што негува интеракција меѓу персоналот и осуденото лице. Концептот на динамичката безбедност е добро прифатен и признаен како важен во одржувањето безбедна средина и како помош за унапредување на односите што придонесуваат за остварувањето на целта на реинтеграцијата. Се препорачува сите затворски установи да имаат стратегија за постојано разгледување на сите практики и за промовирање динамичка безбедност.

## Конструктивни активности за осудените лица

Друг аспект на динамичката безбедност е да се обезбеди осудените лица да се зафатени со конструктивни активности додека ја издржуваат казната. Вклучувањето на осудените лица во конструктивни активности има две предности поврзани со динамичката безбедност. Најпрво, ако осудените лица се целосно ангажирани се намалува времето што би го имале да прават проблеми и да планираат обиди за бегство. Исто така се обезбедува осудените лица да ја канализираат својата енергија на конструктивен начин и да се уморни на крајот од денот и со тоа се намалува мотивацијата да прават проблеми. Второ, на затворскиот персонал му се дава можност да комуницира со осудените лица додека тие учествуваат во активностите,

---

што придонесува за воспоставување позитивни односи и на персоналот му се овозможува да собира разгледувачки информации.

Обезбедувањето цел спектар конструктивни активности за осудените лица игра важна улога во „динамичката безбедност“ на затворот. Ова значи дека ако осудените лица се целосно или на продуктивен начин вклучени во конструктивни активности, затворот веројатно ќе биде посигурно и побезбедно место.

*Human Rights and Prisons: A Manual on Human Rights Training for Prison Officials*, vol. I, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2005, стр. 98.

Канализирањето на енергијата на осудените лица кон позитивни активности претставува суштински елемент на принципите на динамичката безбедност. Секој поединец треба да добие можност за свој личен развој за работни вештини и образование и притоа, меѓу другото, да му се понуди шанса за осврнување на психосоцијалните проблеми што можеби придонеле за негово криминално однесување. Оттука, од голема важност е на осудените лица да им се понудат конструктивни активности и програми, како суштинска компонента од планот на казната.

Конструктивните режими вклучуваат балансирана програма на активности, вклучувајќи работа, стручна обука, образование, рекреација, верски и културни активности, спорт, како и програми што се осврнуваат на специфични потреби од криминоген аспект и од аспект на менталното здравје на одделни осудени лица, кои можат да вклучуваат и курсеви, работа во група и поединечно советување.

Активностите што се нудат треба да бидат од интересен карактер и да претставуваат предизвик. Досадните и рутински задачи само ќе го зголемат, наместо да го намалат чувството на чекање за да помине безначајното време. Спроведувањето целисходни активности може да обезбеди интелектуална и емоционална стимулација и да има практична примена, со тоа што осудените лица ќе бидат физички уморни и помалку способни, т.е. помалку наклонети кон обиди за бегство.

Понудата на програма на индивидуализирани и конструктивни активности за осудените лица не е секогаш лесна задача. Меѓутоа, затворските управи треба да работат во насока на спроведување конструктивни режими, со примена на нивните ресурси на креативен начин, и за оваа цел тие во голема мера можат да имаат корист од формирање партнерства со соодветни организации на граѓанското општество и научни институции во спроведувањето активности и програми. Многу осудени лица се предале на криминални активности поради мали приходи и немање постојана работа,



честопати дополнето со недоволно образование. Затворот може да им понуди прва шанса да се стекнат со нови работни вештини и да се приспособат на дисциплината на редовна работа, што во голема мера ќе придонесе за нивно оспособување за живот без криминал по отпустот од затворот. Организацијата и методите на работа во казнено-поправните установи мора да потсетуваат колку што е можно повеќе на работата надвор од установите, да ги штитат основните права на осудените лица во врска со работата и работните услови и да ги подготват осудените лица за условите на нормален живот со работа. Ова исто така ќе значи и дека работата во затворот не треба да биде од напорна природа и од осудените лица не треба да се бара да работат заради лична корист на затворскиот персонал. Осудените лица мора да добијат надомест за својата работа, која во рамките на можностите треба да биде еквивалентна на платата што се добива за истиот вид работа во заедницата. Многу осудени лица имаат ниско образование. Значителен дел се неписмени или полуписмени. Честопати нивната инволвираност во криминал е поврзана со нивното ниско образование. Образованието може да им помогне на таквите осудени лица да ги надминат овие основни и егзистенцијални потреби. Ова може да биде од витална важност во насока на обновување на самопочитувањето и надежта за позитивно оддолжување на општеството. На образованието се гледа како на суштинска помош во општествената реинтеграција, при што низа студии покажуваат дека тоа игра важна улога во намалување на стапката на повторување на делата по отпустот. Меѓународните стандарди бараат на сите осудени лица да им се понуди можност да ги подобрат своите образовни нивоа, како суштинска компонента на стратегиите чија цел е да им се овозможи нивна реинтеграција во општеството. Образованието што се обезбедува, во зависност од потребите на осудените лица, варира од основна настава за описменување до високо образование. Меѓународните норми јасно посочуваат дека сите осудени лица треба да имаат најмалку еден час време за вежбање надвор, каде што има доволно простор за физичка активност. Спортувањето и физичките вежби се многу важни за одржување на физичкото и менталното здравје, особено за оние осудени лица што се сместени во рестриктивни затворски услови. Иако просторот за вежбање треба да биде безбеден и персоналот лесно да може да го набљудува, сепак треба да биде доволно голем и на отворено. Треба да постојат услови за одмор и заштита од лоши временски услови и идеално треба да има тоалет и вода за пиење. Осудените лица треба да можат да вежбаат заедно со други осудени лица од истото одделение или други лица избрани врз основа на нивните процени на ризик. Тие треба да добијат спортска опрема и, кога ресурсите ќе го дозволат тоа, фискултурна сала и услови за низа различни спортски активности. Слично на безбедносните мерки на претпазливост што се преземаат при

---

работен ангажман, осудените лица треба да бидат претресени, под надзор, а спортската опрема внимателно преброена по секоја сесија.

Обезбедувањето спортска и рекреативна опрема не треба да наметне преголем товар врз затворите. Пристапот до простор надвор е важен, но една топка може да биде добра основа за рекреација и вежба за група осудени лица. Активност од ваков вид е корисна за здравјето, за намалување на тензиите и за добри односи во затворот, особено доколку се придружи и персоналот. Во некои затвори исто така е можно да има припадници на персоналот што се квалификувани наставници по физичко образование и кои можат да организираат активности со осудените лица.

**Обучувачот ќе претстави студија/сценарио на случај заснован на динамичката безбедност и ќе ги подели слушателите на мали групи за да дискутираат и да дадат повратна информација пред целата група.**

## Обука на персоналот

Динамичката безбедност е најефективна кога постои професионална и добро обучена група на персонал. Персоналот треба да биде избран и обучен за да работи конкретно со осудените лица. Кога вработените лица не се соодветно обучени за воспоставување и одржување односи со осудените лица, поголема е веројатноста да бидат ранливи на условување и манипулации од страна на осудените лица.

Важноста на градењето и одржувањето на односите со осудените лица треба да се отслика и нагласи одново во начините на кои затворскиот персонал се оценува, развива и избира, како и да биде зајакната во пораките што ги испраќаат повисоките раководни лица. Значењето на меѓучовечките вештини исто така треба да биде нагласено во повеќе аспекти од тековната обука. Треба да има конкретна одредба во рамките на почетната обука, на пример за комуникациските вештини и за градењето односи. Обуката на персоналот треба да му овозможи да ги разбере типовите осудени лица. Тие треба да бидат обучени така што ќе можат да ги разберат компонентите што ја сочинуваат безбедноста и да ги применат потребните безбедносни мерки за да се придржуваат на принципите на процедуралната и динамичката безбедност. Тие треба да се способни да ги урамнотежат потребите на безбедноста со потребата од почитување на достоинството на сите осудени лица и да се спроведуваат позитивни и конструктивни режими. Треба да добијат обука за комбинирање на условувањето и манипулацијата и давањето отпор на суптилните обиди на осудените лица да ги компромитираат безбедносните услови. Тие треба да се во можност

---

соодветно и професионално да одговорат на насилството и проблематичното однесување во затворот, со минимална примена на сила.

Значителен број осудени лица може да претставуваат сложен спектар на ризици и потреби што може да претставуваат вистински предизвик, а кои може да вклучуваат коегзистенција на антисоцијални видови или нарушувања на личноста, психопатија и проблеми со зависност од супстанции. Персоналот треба да биде обучен блиску да соработува со таквите осудени лица, соодветно одговарајќи на сложените ризици и потреби што постојат. Делотворниот затворски персонал треба да е способен да развие, управуваа и одржува сложени и различни односи со осудените лица. Во многу случаи каде што работата на затворскиот персонал се врши извонредно добро, персоналот успешно применува суптилни и софистицирани вештини и расудување во својата интеракција со осудените лица. Обуката што му се обезбедува на персоналот треба да му овозможи да ги развие и подобри овие вештини и да ги примени своите одлуки на соодветен начин.

## Спречување корупција и манипулација со персоналот

Осудените лица честопати се обидуваат да го контролираат персоналот и да ги натераат да прават работи што се забранети. Постојат голем број меѓународни примери на персонал што бил условуван и манипулиран на начини што на осудените лица им овозможил да избегаат. Постои зголемен ризик од манипулација на персоналот од страна на осудените лица кога постои чест контакт меѓу персоналот и осудените лица, како што е случајот кога динамичката безбедност функционира ефективно.

Меѓутоа, одреден проблем е поврзан со степенот на оддалеченост што затворскиот персонал мора да го одржува со осудените лица. Од една страна, барањата за безбедносна рутина лесно водат до ситуација каде што персоналот применува висок степен формална контрола врз осудените лица и ги држи на непотребна дистанца. Но и спротивното од ова е еднакво штетно. Со текот на времето, и при добронамерни обиди за одржување добри односи меѓу персоналот и осудените лица, затворскиот персонал може премногу да се зближи со осудените лица, што може да резултира тој да биде изманипулиран за непримерни цели. Помагањето на персоналот да ја одржи соодветната рамнотежа е одговорност на повисокиот надзорен персонал. Раководење од затворската управа на осудените лица што издржуваат доживотна или долга казна затвор, *Management by Prison Administrations of Life-Sentence and Other Long-Term Prisoners, Recommendation REC (2003) 23, adopted by the Committee of Ministers*

*of the Council of Europe on 9 October 2003 and Report, para. 77. (Претходно REС (2003) 23, усвоена од Комитетот на министри на Советот на Европа од 9 октомври 2003 и извештајот, слав. 77).*

Покрај својата работа на бегство, осудените лица можат да се обидат да го изманипулираат и поткупат персоналот за да дојдат до нелегални артикли, како што се дрога или мобилни телефони, од надвор од затворот или да добијат посебни привилегии и овластувања во затворот. Посебни проблеми можат да произлезат со лицата осудени за организиран криминал или за тероризам. Таквите осудени лица може да се обидат да манипулираат со персоналот да изврши сериозни кривични дела.

Овие ризици може да се спречат со соодветна обука на персоналот, како што беше кажано претходно. Исто така постои потреба да се обезбеди соодветен степен на мобилност и ротирање на персоналот за да не биде изложен на контакт со овие осудени лица на непотребно долги периоди. Јасните процедури за одвраќање и откривање корупција кај персоналот, вклучувајќи и рутински и случајно целни претреси на целиот персонал што влегува во затворите и функционален систем на дисциплински мерки против персоналот што е корумпиран или инволвиран во други нелегални активности, исто така претставуваат клучни компоненти на стратегиите чија цел е да се спречи корупција и манипулација со персоналот.

Управувањето со осудените лица секогаш е ослабено доколку тие можат да ги искористат конфликтите меѓу персоналот, кои често произлегуваат поради различниот пристап и постапување со осудените лица. Идеално би било да се спречат конфликтите меѓу персоналот пред тие да доведат до штетен дисбаланс меѓу различните пристапи во постапувањето со осудените лица, обично меѓу однос со симпатија и однос на одлучност и контрола. Треба да се договорат редовни средби и дискусии меѓу различни категории персонал за да се постигне и одржи соодветна рамнотежа меѓу овие два пристапа, за да се спречат видливи судири.

Друга важна мерка на претпазливост против корупцијата е да се обезбеди затворскиот персонал што ќе дојде во контакт со осудените лица да има добра плата и соодветни работни услови. Ова може да го спречи персоналот да биде подложен на поткуп. Добрата плата исто така обезбедува персоналот да биде задоволен и да функционира подобро, да ги спроведува своите обврски на поефективен начин, вклучувајќи да се спречат бегства и да се одржуваат добар ред и дисциплина во затворите.

Затворскиот персонал што има причина да верува дека имало повреда на етичкиот кодекс или мисли дека ќе се случи такво нешто треба да им го пријави случајот на своите надредени, а кога е неопходно,

и на други надлежни органи (види Совет на Европа – Препорака CM/Rec (2012)5 на Комитетот на министри од земјите-членки за Европскиот етички кодекс за затворски персонал, член 35 *Council of Europe - Recommendation CM/Rec (2012)5 of the Committee of Ministers to member States on the European Code of Ethics for Prison Staff, article 35*).

Ова дејство честопати се нарекува „укажување“. Таквата постапка може да го стави персоналот во особено ранлива позиција, при што тој може да бидат заплашувач или исклучен од другиот персонал или раководни лица. За да се охрабри персоналот да пријави несоодветно постапување, треба да се воспостават соодветни заштитни мерки. Тие може да вклучуваат гаранции на доверливоста, поддршка од повисокото раководство, уверување за потенцијалните „укажувачи“ дека нивните информации се ценат и дека со нив нема да се постапува лошо доколку имаат храброст да кажат што ги загрижува. Секое пријавување безбедносна информација во врска со корумпираност или манипулација на персоналот треба да се третира како доверливо.

## Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика

Динамичката безбедност треба да биде поддржана со подготовка на соодветни политики и процедури и обука од раководството на затворската служба. Затворскиот персонал треба да биде свесен за предностите на спроведувањето на динамичката безбедност во еден затвор и како да се унапреди безбедноста надвор од строгата примена на затворските правила и прописи. Дополнително на вградувањето на концептот на делотворни односи меѓу персоналот и осудените лица во обуката за персоналот, затворската управа треба да обезбеди концептот на ефективни односи да биде пренесен во реалноста преку формирање и примена на релевантната оперативна политика. Централната политика треба да ја промовира улогата на затворскиот персонал во развивањето и одржувањето конструктивни односи со осудените лица во носењето судови и во делотворното справување со флуидни и сложени ситуации. Ова треба да биде особено очигледно во контекст на грижата за осуденикот (на пример, во спречувањето самоповредување или самоубиство) и во справувањето со навредливо однесување. Но тие исти претпоставки исто така треба да бидат присутни во начините на кои централната политика за безбедност и контрола се потпира врз локалната примена и на затворскиот персонал што применува активно расудување и интеракција со осудените лица, на пример при смирување потенцијално опасни ситуации. Политиките треба да се обидуваат да го поддржат персоналот преку обезбедување јасна рамка и алатки што ќе се користат во работата; но нивниот успех се потпира врз судот, дискрецијата и дејствата на поединечните припадници на персоналот.

---

## Собирање информации

Суштинскиот аспект на динамичката безбедност е дека таа го полни затворскиот систем со информации/разузнавачки податоци. Затворскиот персонал што се меша со осудените лица забележува и слуша што се случува и добива информации од осудените лица. Тие можат да обезбедуваат информации за безбедносниот систем за да се обезбедат корисни разузнавачки информации. Многу бегства, примери на немири и криминални активности во затворите и заедницата биле спречени преку делотворна динамичка безбедност и собирање информации.

**Обучувачот** води дискусија за аспектите на информациите што можат да станат разузнавачки информации. Побарајте од слушателите да идентификуваат дејства и системи за работа со информации/дистрибуција.

Искусен затворски персонал може да развие шесто сетило за одредени затворски средини. Тој знае кога нешто не е во ред или не е нормално. Собирањето разузнавачки информации претставува само рафинирање на оние научени вештини и пријавување и документирање на опсервации, разговори, асоцијации, промени во постапките и однесувањето на осудените лица и сл.

*Radicalization and Intelligence Gathering In Correctional Institutions (2015)* (Радикализација и собирање разузнавачки информации во казнено-поправните установи).

Кога динамичката безбедност функционира ефективно, персоналот ќе ја следи и чита својата средина и осудените лица во нејзини рамки. Силата на динамичката безбедност е во тоа дека најчесто е проактивна, со тоа што препознава закана по безбедноста уште во раната фаза. Принципите на динамичката безбедност се применуваат особено во затворите со силно обезбедување. Персоналот генерално ќе ги придружува овие осудени лица секогаш кога се надвор од своите простории за сместување или кога се движат од еден дел на затворот во друг. Надзорот на овие осудени лица вклучува многу повеќе од чист спровод. Персоналот треба да има интеракција со нив на колку што е можно попозитивен начин. Со тоа што покажува поголемо внимание на она што се случува во нивните поединечни казнено-поправни установи, персоналот може да се искористи за идентификување на оние што вршат радикализација и оние што се радикализираат.

Споменавме дека еден аспект од динамичката безбедност се однесува на интеракцијата меѓу персоналот и осудените лица, персонал што развива свест за просторот и претворање на информациите во разузнавање.

---

## Информации релевантни за безбедноста

Ова значи дека треба да можеме да собираме информации релевантни за безбедноста на разузнавачки начин, да ги анализираме темелно, да ги отфрлиме доколку немаат суштинска вредност и да ги евидентираме и споделиме доколку имаат. Собирањето и анализата на информациите имаат само ограничена вредност доколку се ограничени на секоја поединечна установа.

Улогата на безбедносното разузнавање треба да вклучува:

- Процена на ризик од закана по луѓе и структури.
- Профилирање на населението - кој што му прави кому.
- Собирање стратегиски информации, засновано врз институционален стратегиски безбедносен план. Не би охрабрувале детективско однесување и убедување дека припадниците на персоналот што работат во оваа област мора да бидат стратегиски мислители, кои можат да ја видат големата слика.

Вистинската моќ на затворот лежи во информациите. За да се управува со затворите на делотворен начин, управата треба да ги контролира информациите на сите нивоа. Ова значи да се знае што се случува во секој момент, и покрај тешкотиите поврзани со затворската средина во која, по дефиниција, информациите често се кријат или не се споделуваат. Управата треба да знае многу работи, како на пример каде се движи персоналот, што било кажано во затворските работилници во одреден момент или предметот на расправата меѓу осудените лица.

## Одлучност и правичност

Динамичката безбедност мора да биде поддржана од сериозен дисциплински кодекс за справување со лошо однесување. Санкциите мора да се дел од системот.

Еднакво е важно да се даваат повратни информации за добро однесување. Многу е важно да има системи на наградување и можност за напредување. Кога се спроведува на ефективен начин, динамичката безбедност им дозволува на осудените лица да се чувствуваат пријатно кога му пристапуваат на затворскиот персонал пред да ескалираат проблемите. Затоа е важно персоналот да ја искористи секоја можност за директна интеракција со осудените лица и да избегнува повлекување зад затворени врати, во ходници или канцеларии и позиции, освен ако тоа не се бара од него. Овде доаѓа до израз важноста од давањето пример на просоцијално однесување.

## Давање пример на просоцијално однесување

**Обучувачот прашува** што претставува практикувањето просоцијално однесување.

---

Просоцијалното практикување или давањето пример на просоцијално однесување е процес со кој професионалците го извлекуваат најдоброто од луѓето преку сопствен позитивен и мотивирачки пример.

Обучувачот објаснува: теоријата за давањето пример на просоцијално однесување произлегува од студии спроведени за пробациските службеници во Австралија и во Канада. Било забележано дека лицата за кои се одговорни некои пробациски службеници имало помала веројатност повторно да го прекршат законот во споредба со други лица. Биле направени снимки од интервјуата на пробациските службеници со осудените лица.

Било утврдено дека тие пробациски службеници биле:

- Доследно просоцијални во својата интеракција.
- Имале поголем степен на емпатија.
- Имале засилен просоцијален израз и дејствување.

Обучувачот ќе побара од слушателите да ги објаснат термините „емпатија“ и „зајакнато просоцијално изразување и дејствување“.

#### СТАНДАРДИТЕ НА КСТ: ОДНОСИТЕ МЕЃУ ПЕРСОНАЛОТ И ОСУДЕНОТО ЛИЦЕ

Став 26: Камен-темелник на еден хуман затворски систем секогаш ќе биде соодветно регрутиран и обучен персонал, кој знае како да усвои соодветен став во своите односи со осудените лица и да гледа на својата работа повеќе како на професија отколку само како на работа. Градењето позитивни односи со осудените лица треба да биде препознаено како клучна одлика на тоа занимање.

Вистинскиот професионализам на затворскиот персонал бара тој да може да се справи со осудените лица на пристоен и хуман начин, така што ќе обрне внимание на прашањата поврзани со безбедноста и редот. Во врска со ова затворската управува треба да го охрабрува персоналот да има разумно чувство за доверба и очекување дека и осудените лица се подготвени да се однесуваат како што треба. Градењето конструктивни и позитивни односи меѓу затворскиот персонал и осудените лица не само што го намалува ризикот од малтретирање туку исто така ги унапредува и контролата и безбедноста. Од своја страна, тоа ќе ја прави работата на затворскиот персонал поблагодарна.

#### ПРАШАЊА ЗА РАЗМИСЛУВАЊЕ

Досега во вашиот затворски систем имало јасна дистинкција меѓу вработените лица што се чувари, одговорни исклучиво за обезбедувањето, и другиот персонал, како психолози, педагози и



социјални работници, кои работат директно со осудените лица. Сега се предлага целиот персонал да биде интегриран во една структура, со заедничка одговорност за безбедноста, редот и грижата. Какви аргументи треба да им се претстават на двете постојни групи персонал за да се охрабрат да го поддржат планот?

Поделете ги слушателите на мали групи за да ја разгледате горенаведената ситуација. Дајте им најмалку десет минути за дискусија. Секоја група нека презентира што дискутирале пред целата група.

### **Поенти што треба да бидат нагласени/предложени области за дискусија**

Можно е поделбата на двете групи персонал да се заснова чисто на називот и описот на работното место. Може да има разлики во образованието и професионалните квалификации. За да се креира кохезивна работна сила, важно е групите од персоналот да се обединат за да соработуваат за заедничка цел. Ова може да се постигне преку обука, како и преку формирање работни групи од членови со различна заднина што работат на заеднички проект; подалекосежен развој би било да се овозможат различни видови специјализации за целиот затворски персонал преку програма за образование и обука. Со ова би се отргнале од крутите услови за влез и би отишле во правец на можностите за проширување на персоналот што има волја и е способен да се надгради на работното место; меѓународните инструменти нагласуваат дека најдобра безбедност се постигнува преку воспоставување добри работни односи со осудените лица.

Давањето пример на просоцијално однесување се однесува на процесот на активно јакнење на просоцијалното однесување и обесхрабрување на антисоцијалното однесување и ставови, давањето добар, мотивирачки пример за да се извлече најдоброто од луѓето. Позитивното влијание врз осудените лица во насока на однесувањето и ставовите што не се криминогени дава резултати. Тоа се однесува на процесот на активно јакнење на просоцијалното однесување и обесхрабрување на антисоцијалното однесување и ставови, давањето добар мотивирачки пример за да се извлече најдоброто од луѓето.

- Персоналот дава позитивен пример за тоа како сака да постапуваат другите.
- Активно охрабрување на соодветно однесување.
- Персоналот активно им помага на осудените лица да научат нов начин на однесување и да разберат како нивните мисли и чувства влијаат на начините на кои се однесуваат.

Давањето пример на просоцијално однесување вклучува градење односи. Првичниот контакт е клучен во градењето односи. Никогаш не се добива втора шанса да се остави добар прв впечаток.

---

**Обучувачот** мора да ја нагласи важноста на доследноста во пристапот. Прашајте ги слушателите дали се сеќаваат на добар припадник на персоналот кога почнале да работат - што било тоа кај него поради што сметале дека е „добар“.

Позитивен однос - работа во група

Поделете ја групата во две помали групи. На секоја група задајте ѝ две теми, на пр. телевизија, автомобил, Интернет, компјутери, „Кока-кола“. Од едната група побарајте да ги наведат позитивните работи за едната тема и негативните од другата, а од другата група обратно.

Секоја од групите најпрво ги изнесува негативните, а потоа позитивните страни.

**Обучувачот објаснува:**

Можеме да ја погледнеме позитивната страна во секоја ситуација, но и негативната. Што се случува доколку размислуваме за негативната? Стануваме негативни луѓе.

**Дискусија:**

Дали сте имале искуство со негативни луѓе претходно на работното место? Дали тие луѓе се среќни? Каков ефект има нивната негативност врз оние околу нив?

Кои се позитивни страни на работата во затворската служба? (Постојано вработување, фиксно работно време, слободно секое попладне, годишен одмор, платено боледување, пензија, вршење важна работа, можност за напредување, другарство).

**Студиите покажуваат дека персоналот што работи со „безволни осудени лица“ има многу поголема веројатност да наметне позитивно влијание кај нив доколку имаат и изразуваат позитивен и оптимистички став.** Негативниот однос може да доведе до негативно однесување.

**Обучувачот** сега ќе ја подели групата на четири помали групи и секоја од нив ќе добие флипчарт и фломастери. Дајте им приближно 10 минути за вежбата. **Обучувачот** ќе ги замоли слушателите да размислат за своите секојдневни интеракции со луѓето и ќе ги замоли да направат листа на:

Негативното однесување на кое можат да наидат кај осудените лица.

Негативното однесување на кое можат да наидат кај персоналот.

Позитивното однесување што сакаат да го видат и охрабрат кај осудените лица.

Позитивното однесување што би очекувале да го видат кај персоналот.

**Обучувачот** може да додаде некои видови позитивно однесување доколку не се вклучени - љубезност, слушање, неосудување, добра комуникација, почитување на другите, чесност, човек од доверба.

Нагласете дека со давањето пример на просоцијално однесување не значи дека сме попусливи кон осудените лица или персоналот и дека не се обидуваме да го натераме персоналот да ги компромитира безбедносните стандарди или едноставно да биде фин кон осудените лица. Напротив, целта е да бидат доследни, правични и транспарентни.

Објаснете дека давањето пример на просоцијално однесување може да функционира во двата правца. Персоналот честопати знае да поприми однесување или ставови од осудените лица. Побарајте примери на „затворски сленг“ и сл. Примерите на просоцијално однесување вклучуваат почитување на чувствата на другите, да се биде чесен и човек од доверба. Просоцијалните лица исто така имаат обичај да ги поддржат коментарите и дејствата што ценат некриминални активности и асоцијации, вклучувајќи ги и семејството и спортот. Еден од најлесните начини на давање поддршка на осуденикот е преку говорот на телото (како на пример се наведнувате нанапред за да чуete) и користењето зборови на пофалба. Исто така, употребата на соодветни награди дава резултати кога осуденото лице може да воспостави врска меѓу просоцијалното однесување и наградата. Негативниот однос вклучува и конфронтација. Конфронтацијата може да се поврзе со позитивни резултати кога персоналот:

- (1) предлага попозитивни начини за справување со ситуацијата;
- (2) признава дека негативните чувства можат да бидат оправдани; и
- (3) ги испитува причините зошто осудените лица се чувствуваат и постапуваат на начинот на кој го прават тоа.

Исто така е важно да се спротивставите на антисоцијалните коментари и/или однесување за да се подобрат резултатите. Постојат некои критики на давањето пример на просоцијално однесување. Најпрво, некои од персоналот сметаат дека веќе даваат добар пример. Меѓутоа, постојат докази дека оние што работат со неволни осудени лица рутински не ги користат овие вештини и во некои случаи персоналот ненамерно го поддржува токму однесувањето што всушност сака да го смени, честопати преку примена на насмевка и со говорот на телото. Критичарите исто така забележуваат дека давањето пример може да е несоодветно кај осудените лица со одредено културно потекло; меѓутоа, ова тврдење беше отфрлено од Тротер, кој ја нагласи важноста на познавањето на културата, така што нагласи дека персоналот мора да се обиде да ги разбере гледиштата и дејствата на осудените лица за кои е одговорен во смисла на нивниот културен контекст.

„Давањето пример на просоцијално однесување не е...“;

„Давањето пример на просоцијално однесување е...“

Побарајте од слушателите пример на просоцијално однесување. Бидете

---

подготвени да дадете конкретни примери на прокриминални, антикриминални, просоцијални ставови, убедувања и однесување што ни се потребни за да ги охрабриме осудените лица. Прокриминално изразување и антикриминално изразување.

Прашајте зошто е важно за затворскиот персонал да се даваат примери на просоцијално однесување и започнете дискусија на оваа тема.

Прашајте ги што би можело да биде тешко околу давањето просоцијален пример како нов член на персоналот. Ова може да поттикне разговор за културата на затворите, притисокот за приспособување, секојдневниот притисок на работата и сл. Проверете ги ставовите како што се „осудените лица не заслужуваат со нив да се постапува со почит“ и оспорете ги. Давањето пример од страна на персоналот на осудените лица и другите ќе биде главниот фокус на обуката.

### **Клучни пораки**

Ние даваме пример, без разлика дали имаме таква намера или не.

Ние отворено можеме да даваме пример за одредено однесување.

Ние ги менуваме антисоцијалните ставови и однесување.

Ние ги идентификуваме и фалиме просоцијалните ставови и однесување.

Луѓето повторуваат однесување за кое добиваат награда.

Кои се одликите на една просоцијална личност?

Повторете што имате научено досега, посочувајќи ги пред сè сите клучни концепти на давањето примери на просоцијално однесување.

Сега поделете ги слушателите на 3 мали групи, секоја ќе добие лист хартија за флипчарт на кој е напишано едно од следниве прашања:

**Што очекувате да видите кај еден просоцијален припадник на затворскиот персонал?**

**Што очекувате да видите кај едно просоцијално осудено лице?**

**Што очекувате да видите кај еден просоцијален раководител?**

Ставете акцент на однесувањата и ставовите и побарајте од нив да бидат конкретни. Дајте им 10 минути да ги напишат одговорите.

Повратна информација - започнете со осуденикот, потоа со персоналот и на крајот со раководителот.

Посочете ги сличностите и разликите меѓу трите листи.

Прашајте дали разликите се соодветни. Нагласете дека доколку ова го очекуваме од другите, тогаш мораме да се потрудиме и ние да се однесуваме исто така.

Прашајте дали нашите очекувања од раководните лица се легитимно различни од нашите очекувања од персоналот или од осудените лица.

---

Прашајте дали она што осудените лица го очекуваат од затворскиот персонал е слично на она што ние го очекуваме од нашите работодавци.

Зошто сакаме да имаме просоцијални осудени лица?

Објаснете дека персонал што се однесува на просоцијален (или антисоцијален) начин ќе има поголемо влијание од едно осудено лице. Размислите колку луѓе би забележале директор на затвор кога пуши во простор каде што пушењето е забрането.

### **Просоцијални активности**

- Да се биде навреме
- Да се обидува да ги реши проблемите
- Емпатија за жртвата
- Прифаќање на одговорноста за сопствените постапки
- Согледување на општествената перспектива
- Контролирање на несоодветното однесување

### **Прокриминално изразување**

- Негативен однос кон кривичноправниот систем
- Толерирање на повредите на правилата и законите
- Идентификување со осудените лица
- Ставови што можат да имплицираат дека криминалното однесување е прифатливо
- Потрага по ризични ситуации

### **Антикриминално изразување**

- Да се нагласат негативните последици од прекршувањето на законот
- Одбивање на оправдувањата за прекршување на законот
- Идентификување на ризиците доколку се продолжи со криминалниот животен стил
- Препознавање на последиците од криминалот врз жртвите и пошироката заедница
- Да се нагласат предностите на животниот стил кога се почитува законот

### **Мотивација**

- Изразете емпатија
- Покажете несовпаѓање
- Избегнете расправи
- Прифатете го отпорот
- Поддржете просоцијални ставови и однесување
- Позитивни ставови за промена со поглед кон иднината

---

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите „како би изгледало тоа“?

Како би „избегнале расправи“?

Што подразбираме под „прифатете го отпорот“?

**Прифаќање на отпорот** претставува еден од главните принципи на мотивирачко интервјуирање - пристап со кој се сака да им се помогне на луѓето да го сменат вообичаеното однесување што им предизвикува проблеми ним и на другите.

Можеби сте биле во ситуација во која се чини дека некој дава отпор на промена и отфрла дека има проблем или одбива да направи нешто во врска со тоа.

Ако размислите за ова, можеби ќе се сетите на некоја ситуација во која вие самите сте постапиле на ист начин. Доколку се чувствувате дека ве напаѓаат или критикуваат, одрекувањето дека има проблем, дури и ако знаете дека има, е една од најприродните одбранбени реакции. „Прифаќањето на отпорот“ претставува клучна техника, која препознава дека чистото напаѓање или директно конфронтирање со некого не функционира секогаш - може да ги натера луѓето да се повлечат уште подлабоко во својата школка или да ги наведе да се однесуваат крајно одбранбено или конфронтирачки.

**Што вклучува „прифаќањето на отпорот“?**

„Прифаќањето на отпорот“ вклучува низа различни можни пристапи. Сите имаат неколку заеднички одлики:

**Избегнувајте директна расправија** со лицето чие однесување би сакале да го смените („избегнувањето расправија“ е еден од клучните принципи на теоријата за мотивациско интервјуирање).

**Покажете дека сте чуле што кажало лицето** (таа клучна вештина за слушање е начин да им се приближите дури и ако не се согласувате со кажаното и може да помогне во смирувањето или во спречувањето на инстинктивната одбрана).

**Охрабрете го другото лице самото да изнесе некакви можни решенија или алтернативно однесување** наместо да му се наметнуваат сугестии сосила. Ова може да му помогне да се чувствува моќно, а не под напад.

**Дајте примери со идеи за тоа како да го „прифатите отпорот“**

Начини на прифаќање отпор што можете да ги испробате се:

**Слушајте со размислување** – Одговорете на она што го кажува лицето со тоа што ќе парафразирате, сумирате или повторите што кажало на начин со кој ќе покажете дека сте го слушале што зборува, дури и ако не се согласувате со тоа. Направете го ова така што нема да судите – целта е едноставно да му покажете дека сте чуле што кажало, а не да изразите мислење за тоа.

Ако тоа дури и делумно е свесно дека она што го кажува е претерано или неразумно, тогаш ако само едноставно чуе што кажало без да биде нападнато

---

може да го поттикне на коментар за тоа или малку да го ублажи тоа што го зборува. Запомнете дека тоа можеби очекува од вас да го критикувате, така што простото повторување на неговите ставови може да го разоружи и да го охрабри да ги признае елементите на своите ставови што не се разумни.

**Покажете несовпаѓање** - покажувањето несовпаѓање претставува друг клучен принцип на мотивациско интервјуирање. Во контекст на прифаќање на отпорот, можете да го направите тоа откако ќе му повторите што вели и ќе го прашате на неконфронтирачки начин како неговите гледишта, коментари се вклопуваат во пошироките цели што претходно ги изразило, доколку постои очигледно несовпаѓање меѓу нив. На пр. доколку некој секоја вечер излегува и пие и тоа има последици врз односите дома, за кои рекол дека сака да ги подобри, можете да покажете дека сте сфатиле дека излегувањето секоја вечер е важна социјална обврска (доколку тоа е она што го рекол) и потоа да го прашате како тоа се вклопува со неговата цел да се обиде да развие похармонични односи дома. Тогаш ќе може да ја согледа дилемата и сам да се одлучи за нејзиното решение.

**Прашајте го лицето кое би можело да биде алтернативното гледиште** – Откако сте му повториле на лицето што кажало и кое е неговото гледиште, наместо директно да му се спротивставите, можете да го прашате што мисли дека би кажал некој што не се согласува со него и што мисли за тоа. Потоа само ќе му повторите што кажал за тоа. На овој начин го поттикнувате да размисли за другите начини за гледање на ситуацијата без да му се суди или да му се наметнуваат ставови. Повторно, ова може да поттикне помала одбранбена реакција од негова страна.

**Запомнете:** доколку се обидете со некоја од горенаведените идеи и доколку се чини дека тие не даваат веднаш резултати, не мора упорно да ги форсирате. Почекајте барем ден-два. Понекогаш ваквите постапки можат да му помогнат на некој друг да стане посвесен за проблемите или понаклонет кон промена, но во жештината на моментот може да не ви го покаже тоа, затоа дајте му шанса да се смири и ден-два да размисли за она што се зборувало пред да заклучите дека вашиот пристап не помогнал. Може да бидете изненадени од неговата реакција доколку почекате малку.

## Давањето пример на просоцијално однесување

- Поздравете го секое осудено лице поединечно
- Обратете им се на осудените лица љубезно по име
- Направете соодветен контакт со очите во текот на конверзацијата
- Користете соодветен говор на телото
- Користете соодветна гестикулација
- Користете балансиран тон на гласот

- Обрнете им внимание на сите
- Со секого постапувајте на правичен начин и земете ги предвид неговите индивидуални потреби
- Дајте јасни упатства за она што ќе го работите
- Бидете цврсти, но во исто време и нежни, кога лицата ќе треба да ја извршат задачата
- Придржувајте се на правилата

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите „како би изгледало тоа“? На пример, соодветен говор на телото. Соодветна гестикулација - која би била соодветната гестикулација?

**Обучувачот** ќе претстави студија/сценарио на случај и ќе ги подели слушателите на мали групи за да подискутираат и да дадат повратна информација пред целата група.

**Сумирање: Доволно добро - Давањето пример на просоцијално однесување не значи дека секогаш ќе успеете во тоа.**

Тука се работи за обиди да се даде добар пример.

Се работи за препознавање на влијанието што го имате врз другите.

Кога едно осудено лице нема да успее преку просоцијално однесување, не треба да се примени конфронтација, туку позитивна поддршка.

## Персоналот како добар пример

- Давање пример
- Активна комуникација
- Почитување на поединецот
- Почитување на законот и на правилата
- Точност
- Некој на кој може да се смета
- Доследност
- Правичност
- Правилно постапување
- Самодоверба
- Персоналот дава позитивен пример за тоа како сака да постапуваат другите
- Активно охрабрување на соодветно однесување
- Персоналот активно им помага на осудените лица да научат нов начин на однесување и да разберат како нивните мисли и чувства влијаат врз начините на кои се однесуваат



---

## Политики и стандардни оперативни процедури

### **Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика**

Веќе кажавме дека динамичката безбедност треба да биде поддржана со развивање соодветни политики и процедури и обука од раководството на затворската служба. Затворскиот персонал треба да биде свесен за предностите од примената на динамичката безбедност во еден затвор и како да се унапреди безбедноста надвор од строгата примена на затворските правила и прописи.

Дополнително на градењето на концептот на делотворни односи меѓу персоналот и осудените лица во обуката за персоналот, затворската управа треба да обезбеди концептот на ефективни односи да е преведен во реалноста преку формирање и примена на релевантната оперативна политика.

Централната политика треба да ја промовира улогата на затворскиот персонал во развивањето и одржувањето конструктивни односи со осудените лица во носењето судови и во делотворното справување со флуидни и сложени ситуации. Ова треба да биде особено очигледно во контекст на грижата за осудените лица (на пример, во спречувањето самоповредување или самоубиство) и во справувањето со однесување што води кон престапување. Но истите претпоставки исто така треба да бидат присутни и во начините на кои централната политика за безбедност и контрола се потпира врз локалната примена и на затворскиот персонал што применува активно расудување и интеракција со осудените лица, на пример при смирување потенцијално опасни ситуации. Политиките треба да се насочени кон поддршка на персоналот, обезбедувајќи јасни рамки и алатки што ќе се користат; но нивниот успех се потпира врз судот, дискрецијата и постапките на поединечните членови на персоналот.

Четири основни концепти што треба да се земат предвид од страна на затворската управа кога се градат политиките и процедурите се:

- Придржување на прописите
- Оперативни потреби
- Управување со ризик
- Подобрување

Пишаните политики и процедури треба да се во срцевината на секоја организација. Во најдобар интерес на сите казнено-поправни установи е да имаат воспоставено формални и документирани политики и процедури и одвреме-навреме да потврдат дека тие функционираат на делотворен начин. Целта на политиките и на процедурите е да се документира политиката на организацијата во однос на работата и процедурите што се потребни за да се исполни таа политика. Политиките и процедурите одговараат

---

на прашањата „што“ и „како“ за поединците во рамките на организацијата. На пример „каква е политиката на затворот во однос на боледувањето“ и „како да го информирам затворот дека сум болен“. Писмената документација ќе дозволи доследен третман во целиот затвор. Политиките и процедурите исто така помагаат да се креира внатрешна контролна рамка. Токму оваа внатрешна контролна рамка е таа на која ќе се потпира затворската управа и која ќе обезбеди остварување на целите на затворите. Генерално зборувајќи, **стратегијата** претставува опис на она што сака да го постигне затворот во одредена област.

**Протокол** е општ опис на тоа како да се оствари одредена задача.

**СОП** е опис како да се постигне одредена цел чекор по чекор.

Политиките и стандардните оперативни процедури треба да обезбедат физичка и емотивна безбедност за персоналот и за осудените лица, на пример процедури што даваат приказ на соодветната безбедносна опрема во секоја процедура, соодветно користење на опремата и чекори за безбедно изведување на операциите. На пример – континуум на примена на сила – кога да се применат контрола и средства за врзување/пендрек/пипер-спреј/смртоносна сила и сл.

Овие процедури помагаат во спречувањето сериозни повреди или смрт. Исто така, установите честопати имаат политики против малтретирање, вознемирување и повреда на правилата на работното место како начин за намалување на бројот на инциденти.

Политиките вообичаено обезбедуваат рамка за спроведување на целите и визијата на затворите. Директорите сакаат да изградат организациска култура со вредности што се усогласени со мисијата и со вредностите на затворите.

**Некои поенти што треба да се имаат на ум при градењето политики и процедури:**

- За политиките следете го принципот „нека биде кратко и едноставно“.
- Рационализирајте ги процедурите и тие нека бидат едноставни.
- Вклучете високи раководни лица и персонал во градењето на политиките и на процедурите.
- Напишете ги процедурите на разбирлив јазик и чувајте ги на лесно достапни места.
- Промовирајте процедури со кои се обезбедува секој што е инволвиран да знае дека постојат и зошто тие се потребни.

Секој затвор треба да има политики и процедури по кои треба да се водат во своите постапки сите поединци што се дел од службата. Тие ја обезбедуваат и поддржуваат благосостојбата за целиот персонал, осудените лица и сите што имаат некаква врска со затворот. Кога политиките и процедурите се

добро обмислени и, што е најважно, спроведени, тие обезбедуваат општо разбирање и согласност за тоа како треба да се работи во затворот. Процедурите обезбедуваат јасни насоки и упатства за тоа што треба/мора да се направи при одредени околности или во однос на одредено прашање.

Политиките и процедурите му помагаат на новиот персонал да се запознае со практиките на затворот и му даваат информации за тоа што да очекува. Политиките треба да бидат „живи“ документи, кои мора редовно да се разгледуваат за да се обезбеди тие да ги исполнат сите потреби на оние што работат во затворот и да се земат предвид можните промени што настанале во службата и во рамките на пошироката заедница.

**Обучувачот** ќе ги праша слушателите зошто се потребни стандардни оперативни процедури.

Добрите, добро смислените и спроведени, политики и процедури обезбедуваат:

- Добра практика
- Воспоставување професионална и ефективна организација
- Доследност меѓу персоналот и постапувањето со осудените лица
- Спречување секаква нејасност за тоа како да се справат со одредени ситуации/проблеми
- Промовирање хармонија кај персоналот
- Поефикасно и поефективно давање услуги

Писмените политики и процедури обезбедуваат рамка за целокупното функционирање на затворот. Тие обезбедуваат јасни насоки за персоналот, како и увид во филозофиите, вредностите и етичките стандарди на организацијата.

Во еден затвор што функционира под управа на раководен тим што блиску соработува, политиките може да се „разбрани“. Иако можеби нема напишено дадени политики, раководните и надзорните лица добро ги разбираат очекувањата на затворите во однос на одредени основни прашања поврзани со персоналот. Терминот „премолчен договор“ се користи за да се опише тоа. Премолчениот договор може да се сумира на следниов начин: „знаеме повеќе отколку што кажуваме“. Кај премолчениот договор луѓето често не се свесни за знаењето што го поседуваат и колку тоа може да биде вредно за другите. Ваквиот вид знаење може да се открие само преку практика во одреден контекст и да се пренесе преку затворските работни мрежи.

Во документацијата на СОП треба да се опфатат следниве прашања:  
**Не треба да постојат полесни и поопасни можности освен следењето на процедурата.**

**Треба да постои соодветен систем за обезбедување квалитет што ќе гарантира дека процедурите можат да се ажурираат и дека секоја грешка брзо се открива и коригира.**

---

Процедурите не треба да бидат непотребно пропишани. Најдобар начин да се гарантира процедурите да не станат премногу пропишани е преку вклучување на персоналот во текот на фазата на нивна изработка.

На почетокот на процедурата треба да се даде преглед на задачата.

Секое предупредување, претпазливост или забелешки треба да се дадат веднаш пред упатството на кое тие се однесуваат.

Јазикот треба да биде колку што е можно поедноставен.

СОП треба да биде документ од една или две страници, на кој може да се упатува за да се потсети персоналот што да прави и кога.

СОП треба да биде достапен кога процедурата се применува и да се користи како референција за оние што ја спроведуваат функционалната задача.

СОП треба да го појасни следново:

- Каква е целта на СОП (намера)
- Каква е примената и употребата на СОП (опсег)
- Кој ќе ги врши задачите (одговорност)
- Кој ќе обезбеди спроведување на процедурата (отчетност)
- Како ќе се изведат задачите (процедура)

**Добро напишаните, ажурирани политики им даваат насоки на раководните и надзорните лица при одлучувањето и обуките и при справувањето со прашања поврзани со персоналот во делот на безбедноста и здравјето.**

**Групна активност:** расипан телефон. **Намена:** оваа вежба ги нагласува недостатоците на потпирањето на усното пренесување информации и притоа да се обезбеди разбирање на информациите или на процедурите. Таа исто така ја нагласува важноста од потврдување на информациите што ги добиваме од колегите. Активноста е наменета за групи од најмалку 8 или повеќе слушатели. **Цел:** целта на оваа вежба е слушателите да ја пренесат информацијата што ќе ја добијат на друго лице и притоа да се потрудат да не ја сменат. Сите учесници треба да се потрудат најдобро што можат да ја чујат и шепнат пораката онака како што ја разбрале. Пораката смее да му се каже само по еднаш на секој нареден учесник.

Поделете ја групата на два дела. На двете групи што учествуваат во играта дајте им по една порака од по две реченици. Пораките со следниве изјави ќе бидат напишани на лист хартија, а превиткан на половина:

**„Никогаш немојте да дозволите некој што ви е потчинет да ви направи услуга. Тоа ќе ве чини многу, бидејќи моралноста, исто како и уметноста, бара во одреден момент да се повлече линија.“**

**„Мери има синоока овца, која освои прво место како најдобра раса на минатогодишниот зимски панаѓур. Додека Ѓорѓи Стојков освои илјадници евра благодарение на своето знаење тривијалности. Одговорот што му донесе победа беше 'Куууи'.“**

Секоја група ќе добие празен лист хартија и пенкало.

Поделете ја групата во тимови од 4-5 учесници. Учесниците во секој тим треба да седнат во круг, свртени еден кон друг. По еден член од секој тим ќе добие преклопен лист со Д5С1А3а или Д5С1А3б. Првиот го учи напамет кодот и потоа му ја шепнува пораката на лицето што седи десно од него, а притоа внимава да не го чујат другите членови од групата. Второто лице потоа тоа што го чуло му го шепнува на оној што седи десно од него. Овој процес се повторува, а последното лице во кругот треба да го запише на празниот лист хартија тоа што чуло, да го преклопи и да го зачува.

**Преминете директно на вежбата со превиткување лист хартија.** Секому дајте му по еден лист хартија со А4-формат.

На сите кажете им да замижат и да ги следат вашите упатства. Започнете со давање упатства што да прават со парчето хартија. На пример:

превиткајте го на половина;

превиткајте го долниот лев агол врз горниот десен агол;

свртете го 90 степени налево;

повторно превиткајте го;

откинете полукруг во средината од десната страна итн...

Откако ќе дадете неколку упатства (за вистински успех барем малку повеќе од 10), кажете им на сите да ги отворат очите и да го одвиткаат листот. Иако сите ги добиле истите упатства и имале ист почетен материјал во рацете, сите главно ќе добијат различен резултат.

Поразговарајте сите заедно за двете вежби. Замолете го лицето што последно ја чуло пораката од расипаниот телефон да прочита што напишало. Споредете ја со оригиналната порака така што ќе го замолите лицето што го започнало кругот да прочита наглас што всушност кажало. Што се случи? Колку беше прецизна последната реченица во секој круг? Колку е лесно погрешно да се протолкува или смени значењето на една информација? Зар не би било полесно таа да се пренесе на парче хартија?

Превиткување хартија - заклучоци: не почнуваат сите од исто место (некои листот го држеле вертикално, а некои хоризонтално), така што нема сите да добијат ист резултат. Некои упатството да откинат парче од хартијата го сфаќаат како барање да скинат поголемо парче, а други помало парче. Проблемот е во тоа што кога ни се затворени очите, не добиваме повратна информација за она што го правиме. Некои упатства некому му се чинат нејасни, а на друг јасни. Многу други заклучоци можат да се извлечат од ова, продискутирајте за нив.

**ЕЗП 52.2** Да се воспостават процедури за да се гарантира безбедноста на осудените лица, затворскиот персонал и сите посетители и за да се намали на минимум ризикот од насилство и други настани што можат да претставуваат закани по безбедноста.

## Слушателите да се обидат да напишат СОП од извадокот од Стандардите на КСТ дадени долу

Затворскиот персонал во некои случаи ќе треба да употреби сила за да ги контролира насилните осудени лица, а во вонредни ситуации може дури да треба да употреби и средства за физичко совладување. Ова се јасно високоризични ситуации кога се работи за можно несоодветно постапување со осудените лица и како такви бараат посебна заштита.

Осудено лице врз кое е применета сила треба да има право веднаш да биде прегледано и, доколку е потребно, да му се даде лекарска нега. Ваквиот преглед по можност треба да се направи во услови во кои немедицински персонал не може да слуша или гледа, и резултатите од прегледот (вклучувајќи и секакви релевантни изјави од осуденикот и заклучоците на лекарот) треба да бидат формално евидентирани и да му се достават на осуденикот. Во тие ретки случаи кога е потребно да се примени физичко совладување, засегнатиот осуденик треба да се држи под постојан и соодветен надзор. Понатаму, средствата за совладување треба да се отстранат колку што е можно поскоро; никогаш не треба да се употребат или нивната употреба да се пролонгира како начин за казнување. Конечно, треба да се води евиденција за секој случај на примена на сила врз осудените лица.

## Концепти на професионализмот

Професионализмот го препознаваме кога ќе го видиме, но како можеме да го дефинираме, а притоа како да го оцениме? Надградувањето на затворскиот персонал директно влијае на ефикасноста на затворскиот систем и почитувањето на човековите права на местата каде што лицата се лишени од слобода. Ние усвојуваме концепт за тоа што значи да се биде професионален, кој може да се примени во работата на затворите и начините на кои затворскиот персонал ги развива разбирањето, практичните капацитети, карактерот и личните активности што му овозможуваат да биде делотворен во својата професионална улога.

Во многу јурisdикции нема големо разбирање/прифаќање на концептот на работа во затвор како професија или дека тоа бара одредени вештини за кои се потребни специјализирана обука и развој. Има низа стандарди во однос на кои може да се оцени професионализмот на затворскиот персонал. Управувањето со затворот не се однесува само на политиките, стандардните оперативни процедури, плановите за вонредни ситуации туку и на луѓето - персоналот и осудените лица. Европските затворски правила, стандардите

---

на КСТ и различни други инструменти доследно ја нагласуваат важноста на обуката на целиот затворски персонал. Алатка за проценка може да се развие од Европските затворски правила, стандардите на КСТ и други релевантни меѓународни препораки. Препораките на Комитетот на министри на Советот на Европа имаат предност во тоа бидејќи тие се подготвуваат конкретно за да дадат јасни насоки до националните власти во однос на цел спектар теми поврзани со затворите. Всушност, препораките содржани во ЕЗП и другите препораки може да се сметаат за чекор во насока на кодификација на европското право, стандарди и политики во областа на извршувањето санкции.

**Побарајте од учесниците да ги идентификуваат конкретните стандарди на ЕЗП и КСТ**

**Обучувачот прашува:** Професионализам - дали се однесува на улогата или на однесувањето?

Занимањата опфаќаат одреден корпус знаење, спектар на практика, договорени вредности, заклетва или етички кодекс и отчетност пред нашето општество за нивното занимање и професионално однесување.

Професионализам

- Опишува одреден тип однесување на работното место
- Се заснова на нашите вредности и разбирање на нашите професионални улоги
- Има докази во нашето однесување

Како се оценува професионализмот

- Во однос на одредена група очекувања или стандарди
- Од нашите сопствени лични вредности и разбирање на тоа што значи „професионализам“
- Може да биде ситуациски по природа
- Под силно влијание од културата

**Некои прашања – ве молиме догајте сојсџвени**

Што значи „да се научи да се биде професионален“?

Како програмите во различни дисциплини пренесуваат што значи да се биде професионален во таа област?

Ние усвојуваме концепт за тоа што значи да се биде професионален што може да се примени во работата во затворите и како затворскиот персонал ги развива разбирањето, практичните капацитети, карактерот и личната способност, кои му овозможуваат да биде делотворен во својата професионална улога.

Сите признаени професионални занимања имаат етички кодекс. Советот на Европа има усвоено етички кодекс за затворскиот персонал (*Recommendation CM/Rec (2012)5*) и препорачува владите на земјите-членки да се водат во своето национално законодавство, практика и кодекс на однесување за затворскиот персонал од принципите што се утврдени во текстот на етичкиот кодекс за

---

затворскиот персонал, кој треба да се чита заедно со Европските затворски правила. Генерално, етичкиот кодекс треба да даде приказ на она што затворот го смета за правилно и погрешно или добро и лошо однесување. Исто така го обележува професионалниот идентитет во тоа поле и служи како одредница или водич за личен и секторски развој. „Професионалниот идентитет“ на затворската управа е вкоренет во разбирањето и етичката примена на корпус на специјализирано знаење и во развивањето знаења, работни вештини и способности.

**Знаење („знае“):** корпус на информации што се потребни да се изведе одредена работа - на пример, административна практика, законите за извршување на санкциите и подзаконските акти итн.

**Вештина („џрави“):** функција што е стекната со текот на времето, со практика, додека да се развие експертиза. Честопати вклучува примена на знаење; на пример пишување извештај, преговори за ослободување заложници.

**Способности („врогена“):** вроден талент или способност - „генетичките алатки“ на едно лице; на пример коефициент на интелигенција, емпатија, трпение.

## Важни аспекти на професионалното однесување

Некои важни аспекти на професионалното однесување

**Почитување на другите:** да се покаже почит кон другите е основата на секое професионално однесување. Тоа вклучува:

Да се биде љубезен и со добри манири

Да се биде навреме

Да се чуваат доверливите детали

Да се биде правичен во сè

Да се задржи во себе личното мислење за други луѓе

Да се направи она што треба да се направи, да не им се остави на другите да го направат

Прифаќање конструктивна критика

Да се биде правичен кога се даваат коментари

Справување со чувствителни прашања насамо

Да им се дозволи на другите да направат грешка

Да се сослушаат другите

Да се извините кога ќе згрешите или кога ќе настане недоразбирање

Да се зборува јасно и на јазик што е соодветен и кој примателот може лесно да го разбере

## Одговорност и интегритет

**Сите професионалци треба да преземат одговорност за себе и за својата работа.** Треба да размислат за последиците и за влијанието врз другите. Искреноста е од клучна важност - избегнувајте ги дури и најмалите лаги



---

по секоја цена.

Доколку преземете обврска за нешто, терајте го докрај.

Доколку доцните, известете неког колку што е можно поскоро.

Секогаш почитувајте ја конкуренцијата - укажете на своите предности, а не на мааните на другите.

Подгответе се пред состаноците и кога ќе презентирате извештаи.

Внимавајте да бидете јасни во изразот за да избегнете да бидете погрешно сфатени.

Избегнувајте конфликт на интереси.

Бидете непристрасни – личната пристрасност и нетолеранција држете ги надвор од работното место.

Бидете човек со кредибилитет на кој може да се смета.

Преземете соодветни мерки наместо да се обидувате да повредите некој кога чувствувате дека ви било згрешено.

Внимавајте на изгледот, бидете секогаш чисти и соодветно облечени.

Брзо плаќајте за услуги и производи, без разлика на вашиот трошок.

Покажете самоконтрола и избегнете јавни расправи и несогласувања.

Залагајте се за квалитет.

**За да станете професионалец, морате постојано да учите и да се подготвувате; држете се до високите професионални стандарди и залагајте се за извонредност во сè што правите.**

**Важни аспекти на професионалното однесување**

Почит кон другите

Интегритет

Преземање одговорност за себе и за својата работа

Да вложите најмногу што можете

Покажете волја да ги споделите својот професионализам и експертиза со другите

Гледајте пошироко од она што ви треба во моментот

**Прашајте ги слушателите дали можат да се сетат на некои други димензии.**

Во срцевината на професионалноста е способноста да се процени ситуацијата, да се просуди за тоа што да се прави и како да се дејствува соодветно и ефективно.

Да се процени ситуацијата (понекогаш накратко, понекогаш преку долг процес на истрага) и да се продолжи со следење на состојбата.

Да се одлучи какви дејства, ако воопшто е потребно, треба да се преземат, како итни, така и подолгорочни (сам или како припадник на тим).

Следење на договорен тек на дејствување, изведување професионални дејства - модифицирање, консултации и повторна процена ако и кога е неопходно.

---

**Обучувачот** ги прашува учесниците „како покажуваме почит кон нас, кон нашите колеги, кон осудените лица“.

Никогаш не смееме да забораваме дека нашиот пример може да значи многу. Ова може да се направи со позитивно демонстрирање во нашето однесување, што значи **почит**. Не добиваме втора шанса за прв впечаток, затоа е важно со персоналот и осудените лица да развиеме и да одржуваме професионален работен однос. Ова ќе ни помогне да ги спроведеме нашите обврски на професионален начин.

**Почит за нас самите** така што:

Ќе бидеме точни и навреме

Ќе бидеме горди на нашата работа

Ќе бидеме искрени и самоуверени

Ќе бидеме средени и ќе се грижиме за сопствениот изглед

**Почит за нашите колеги** така што

Ќе постапуваме со сите еднакво

Ќе бидеме љубезни и внимателни, ќе користиме соодветен јазик

Ќе помагаме и ќе бидеме ведри - ќе велиме „благодарам“

Нема да ги критикуваме јавно

Ќе ја делиме работата

Нема да озборуваме – ова може да биде многу сурово и деструктивно и може на осудените лица да им даде информации за уценување

**Почит за осудените лица** така што

Ќе постапуваме со сите еднакво

Ќе ги третираме на достоинствен начин - никогаш нема да ги исмеваме

Ќе ги охрабруваме и фалиме и на позитивен начин ќе го отфрлиме неприфатливото однесување

Ќе бидеме љубезни, ќе користиме соодветен јазик

Ќе бидеме професионално заинтересирани за нив

**Обучувачот** ги прашува слушателите „што за вас значи да се биде професионален“ и на кој начин ги развивате своите капацитети да бидете добар професионалец.

**Можете да ја подобрите професионалноста:**

Преку обука

Преку обид да го разберете осуденото лице

Преку разбирање на функциите на други елементи од кривичноправниот систем

Преку редовно следење на новините во законодавството и новите техники

Преку почитување на потребата од дисциплина, вклучувајќи и самодисциплина

- Од сите нас се очекува да се однесуваме на одреден начин и да се водиме во нашето однесување по одредени правила.
- Неуспехот да се придржуваме по овие стандарди и правила може да доведе до ситуација да бидеме казнети.

- Важно е да бидеме свесни за правилата, прописите и стандардите што управуваат со начинот на кој работиме.
- Без разлика на организацијата за која работиме, и покрај нашата позиција во рамките на таа организација, од сите нас се очекува да се однесуваме на одреден начин и да се држиме до одредена група правила.
- И кога спортуваме, во текот на слободното време, па дури и во семејството имаме обврска да се придржуваме до одредени стандарди на однесување. Неуспехот да се придржуваме до овие стандарди и правила може да доведе до ситуација да бидеме казнети. Затоа е важно да бидеме свесни за правилата, прописите и стандардите што управуваат со начинот на кој работиме.

**Само кога сме ја покажале нашата способност да ги контролираме и да се грижиме за луѓето, ние започнуваме да добиваме доверба и почит од осудените лица и од колегите.**

Нашето однесување ја отсликува нашата заложба за професионално однесување. Убавите зборови, сами по себе, не повлекуваат почит. Ние сме нашите дела.

Раководењето на осудените лица за целиот персонал претставува голем предизвик.

Во многу професии, вештините за справување со луѓето претставуваат аспект од работата. Во нашата професија, вештините за справување со луѓето се нашата работа.

**Безбедноста се постигнува преку барање на највисоките стандарди на професионално однесување.**

**Безусловна заложба за интегритет и пристојност во остварувањето на нашите обврски.**

**Покажете почит за достоинството и разновидноста на сите, без разлика на индивидуалните околности.**

Професионализмот значи прифаќање на признаениот кодекс на однесување поврзан со одредена група луѓе. Во однос на сите аспекти на однесување, за време и по работа, затворскиот персонал не смее:

Да ја дискредитира затворската служба.

Да влијае или да дозволи да биде фрлен сомнеж врз вршењето на неговите службени обврски.

Да дозволи други активности да бидат во судир со службените должности.

## **Процедурално**

Целиот затворски персонал мора позитивно да се залага за стандардите на

---

однесување во рамките на затворската служба. Истите тие треба да бидат строго почитувани. Ова е од суштинска важност за успешното изведување на нивните обврски и одговорности. Последиците од несоодветното однесување може да бидат погубни и да резултираат со можно губење на работата, стигма и креирање лоша слика за професијата на која ѝ припаѓа. Како припадници на затворската служба, ние сме вработени за да обезбедиме услуги за кои очекуваме награда и таа награда може да биде задоволство од работата, напредување во кариерата, паричен надоместок или комбинација од сите. Меѓутоа, постои суштинска разлика меѓу давањето услуги и професионалната служба. Став може да се пренесе преку начинот на кој ги спроведуваме процедурите, начинот на кој комуницираме со колегите и персоналот и начинот на кој комуницираме со осудените лица. Вашиот однос ќе влијае на вашето однесување и вашето однесување ќе влијае на односот на друго лице и, последователно, на неговото однесување. На нашиот однос може да влијае нашата перцепција за организацијата во која работиме и како таа организација очекува од нас да ги извршиме нашите обврски. Затоа, за нас е важно да ги познаваме стандардите што се очекуваат од нас. Високите стандарди што ги поставува службата одат подалеку од нормалните стандарди на лична чесност и интегритет. Затворскиот персонал не само што мора да биде чесен туку исто така не смее да биде изложен на сомнеж за нечесност. Има моменти кога сме повикани да се справиме со тешки ситуации и тешки осудени лица. Ова бара највисок степен на:

- Воздржаност
- Толеранција
- Одлучност
- Правичност
- Свест

Нашата способност да се справиме е зајакната со свеста дека сме дел од дисциплински систем што ќе нè поддржи.

„Има четири и само четири начини на кои имаме контакт со светот. Нас нè проценуваат и класифицираат врз основа на овие четири контакти: што правиме, како изгледаме, што кажуваме и како го кажуваме тоа. Дејл Карнеги (Dale Carnegie)

**Обучувачот** претставува студија/сценарио на случај врз основа на професионалното однесување и ги дели слушателите во мали групи за дискусија и повратни информации во главната група.

Професионалното однесување не бара некакви специјални вештини и само со малку знаење, со одредени воспоставени основни принципи и желба да се научи можете да бидете професионален.

---

**Почитување на роковите.** Покажете дека сте човек на кој може да се смета. Роковите треба да бидат свети, дури и ако тоа значи дека други делови од вашиот живот ќе мораат да причекаат. Ако внимавате на времето, тоа може да ви помогне да ги завршите проектите навреме и ви дава идеја колку работа реално можете да завршите секоја недела.

**Исполнете го ветувањето.** Немојте да давате ветувања што не можете да ги исполните. Кога ќе кажете дека ќе направите нешто, направете го.

**Однесувајте се пријателски.** Да се биде професионален не значи дека треба да се однесувате надмено. Сетете се на своите манири секогаш кога зборувате со персоналот и со осудените лица.

**Облекувајте се професионално.** Ако облечете професионална облека кога одите на состанок, ќе ви помогне да чувствувате поголема самодоверба, а исто така ќе посочува на вашиот професионален пристап. Ова се подразбира – морате да се облечувате за улогата на професионалец за да бидете професионалец. Никој никогаш не напредувал на работното место, ниту го задржал, доколку се облечувал неуредно. Ништо нема да добиете доколку се облечувате неуредно. Луѓето пред сè се визуелни суштества, така што морате да ја користите оваа дарба колку што е можно повеќе. Носењето пристојна облека е лесно. Пробајте. Можеби ќе ви го спаси или зајакне угледот. Тоа е најсилниот професионален додаток. Внимавајте да се прикажете на пријатен начин, секогаш чисти и соодветно облечени.

**На работа и на состанок одете навреме** или пет минути порано. Точноста демонстрира почит за другите, одговорност и ревност. Доцнењето креира впечаток за неодговорност, непочитување и немање интерес.

**Одете на работа** секој ден освен ако не сте навистина болен или имате некаков итен случај во семејството. Ако имате оправдани околности што ве спречуваат да работите, треба да стапите во контакт со вашиот нареден веднаш. Исто така е важно да присуствувате на работните состаноци. Ова не е по желба. Доколку биде побарано од вас да присуствувате на состанок сфатете го тоа како задолжителна обврска, а не незадолжителна покана.

Кога ќе отидете на состанок **исклучете го својот мобилен** или сè што пушта звуци што пречат во текот на работата. Доколку морате да се јавите, направете го тоа за време на паузата за ручек и настрана, каде што никој нема да може да ве слуша.

**Крајното прашање:** Дали би сакале да работите со СЕБЕ? Доколку не сакате, преземете одговорност да се подобрите и, можеби уште поважно, да ги подобрите своите реакции на ситуацијата и луѓето со кои работите.

### Прашање за групата

Што значи етиката за вас?

Според вас, кој е најголемиот проблем во врска со етиката на работа?

Дали сметате дека можете да го научите некого на вредности и етика откако лицето ќе стане возрасно? Доколку одговорот е не, зошто? Или доколку е да, зошто?

## Убедувања и вредности

Да се изгради подлабоко разбирање на етичкото однесување, **обучувачот** го објаснува следново:

Познавањето на разликата меѓу вашите убедувања и вредности може да збунува, бидејќи двете нè водат во она што правиме и во нашето однесување во општеството. Тие честопати го нагласуваат начинот на кој размислуваме, се поврзуваме со другите и постапуваме во светот.

Нашите **убедувања** се мислења што ги прифаќаме како вистинити, но без да имаме секогаш докази. Убедувањата се претпоставки што ги правиме за светот. Нашите вредности произлегуваат од тие убедувања.

Нашите **лични вредности** се работи на кои им даваме важност и по кои се водиме во животот, на пример еднаквост, мудрост и сочувство. Вредностите нè дефинираат како поединци и можат многу да кажат за една личност. Вредностите можат да се сменат со текот на времето како што растеме и искусуваме нови работи или се мешаме со различни луѓе. Нашиот начин на размислување честопати се менува со нашата нова фаза во животот, на пример стануваме тинејџер, возрасен, стапуваме во брак, старееме... За убедувањата има помала веројатност да се сменат. Иако животниот стил и пријателите можат да се сменат, ние честопати се држиме до нашите убедувања и честопати ни е тешко да бидеме убедени да ги смениме.

## Разбирање на етиката

Кога зборуваме за етиката, ние всушност зборуваме за систем на морални принципи, односно етика на културата. А кога зборуваме за затворската етика, всушност нè интересира концептот на применетата етика - кои се правилата на однесување што се признаени во однос на одредена класа човечки постапки или одредена група. Применетата етика се базира на етичката теорија за да го постави прашањето што еден човек е обврзан да направи во одредена многу специфична ситуација или во рамките на одредена средина (како на пример во затвор).

Применетата етика се користи во некои аспекти на утврдување на јавната политика, како и од поединци што се соочени со тешки одлуки.

- Поставувањето јасни ограничувања во организацијата заради дефинирање прифатливо и неприфатливо однесување.
- Јасната комуникација со персоналот и осудените лица за сите аспекти на затворските правила, прописи и процедури е без клучок најважна. Кога секому му е јасно што се очекува од него, се чини дека има помала збунетост и поголема ефективност во извршувањето на обврските.
- Да се биде правичен кон персоналот и осудените лица. Доколку раководителот не се перципира како правичен и праведен, тоа ќе влијае врз моралот и работата на персоналот и неговото придржување на правилата и прописите. Неправедните одлуки и практика можат исто така да генерираат незадоволство и тоа да влијае врз сигурноста и безбедноста во затворот.

**Етичкото однесување е во срцевината на доброто раководење.** Понекогаш исто така е занемарено како движечка сила од која се водат политиките, работата и процедурите во затворскиот систем. Тоа се преточува во секојдневното работење на затворите чиј персонал има обврска да ги чува процесните права на оние што се осудени за кривични дела и притоа има дискрециско право да се користи разумна сила за одржување на редот. Да се стане етичко лице е патување на кое мора да се проценат сопствениот морал и вредности и да се соочи со секојдневните избори што нема да имаат трајни последици само по него, туку и по неговите соработници, граѓаните на кои им служи и осудените лица во кривичноправниот систем. Заради довербата на јавноста во припадниците на затворскиот систем, внимателното испитување како персоналот ги извршил своите обврски е од огромна важност во секоја дискусија за етиката.

Советот на Европа има изработено етички кодекс за затворскиот персонал (Rec (2012)5) – Овој кодекс важи за целиот затворски персонал на сите нивоа и, како што знаете, се осврнува на области како што се: отчетност, интегритет, почитување и заштита на човековото достоинство, грижа и помош, правичност, непристрасност и недискриминација, соработка и доверливост и заштита на податоците.

**Обучувачот** води дискусија за препораката на Советот на Европа CoERec (2012) 5.

Лични атрибути за етичкото однесување

**Прифатете ја одговорноста за постапките.** Раководните лица мора да ги согледаат законските и моралните обврски што ги наметнува позицијата и да го избегнуваат искушението да бегаат од обврските. Прифаќањето

---

на одговорноста ја зголемува заложбата на лицето да постапува стручно. Одговорните раководители го препознаваат својот придонес кон последиците од постапките и избегнуваат да бараат други виновници.

**Самодисциплина во работата.** Раководните лица мора да се воздржат во своите страсти и предрасуди и да избегнат пристрасност и безобсирно постапување што не води кон посакуваните резултати или не ги остварува законските обврски. Самодисциплината или самоконтролата се дел од темелите на етичкото и професионалното однесување.

**Размислете за постапките и постапувајте врз основа на разумно размислување.** Инстинктите, иако повремено се во право, честопати го носат товарот на години и години општествени и бесмислени предрасуди или минати навики што можат да бидат несоодветни за актуелните услови. Етиката бара внимателно разгледување на обврските, законите, правилата и влоговите во ситуацијата, како и процена на последиците пред да бидат преземени дејства. Етичкото однесување не треба да се меша со законското однесување, но двете се тесно поврзани. Законот и отчетноста им даваат легитимитет на јавните институции. Поединците ветуваат да се придржуваат на законот и да даваат отчет како услов кога доаѓаат на своите позиции. **Во оваа смисла почитувањето на законот и правилата покрива голем дел од етиката; меѓутоа, етичкото однесување бара многу подлабок пристап во одлучувањето и постапувањето од чисто придржување кон законите.** Исто така, бара знаење на причините зад законот и разбирање и земање предвид на контекстот. Тоа значи да се биде свесен и да се бори против притисоците што ја поткопуваат професионалната етика во затворската работа. Вредностите и карактерот што се демонстрира од раководните лица во затворите во отсуство на закон или активност или институционални правила влијаат на квалитетот на етиката на средното ниво на раководниот кадар, надзорните лица и персоналот што директно работи со осудените лица.

## Закани по етиката во затворската средина

Култура на однесување со оние што се на исто ниво

Негирање на одговорноста

Крутост

Доминантни неформални актери

Тензии креирани од разновидноста

Молк

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите како би изгледало тоа. Како културата на однесување со оние што се на исто ниво би влијаела на етичкото однесување? На кој начин молкот претставува закана по етичкото однесување?



---

## Чекори за градење етичка организација

Знајте ги правилата и законите.

Градете доверба и почит.

Бидете свесни за дискрецијата.

Вклучете го целиот контекст.

Давајте пример на етички стандарди и подучувајте ги другите.

Во постапките покажете храброст и издржливост.

Побарајте поддршка и помош.

Како што беше споменато, почитувањето на законот и правилата покрива голем дел од етиката; меѓутоа, етичкото однесување бара многу подлабок пристап во одлучувањето и постапувањето од чисто придржување кон законот. Исто така бара знаење на причините зад законот и разбирање и земање предвид на контекстот.

## Пречки за етичко одлучување

**Рационализација** - честопати го рационализираме неетичкото однесување. Некои вообичаени размислувања за неетичко однесување се:

Ако е неопходно, етички е.

Ако е законско и дозволено, соодветно е.

Тоа е само дел од работата.

Сè е за добра цел.

Клинец со клинец се избива.

Никому не му штети.

Сите прават така.

Во ред е сè додека немам лична добивка од тоа.

**Обучувачот** ги прашува слушателите: „Дали можете да се сетите уште на нешто?“

### **Етички прашања за затворскиот персонал**

Затворскиот персонал има задача да ги одржува редот и безбедноста во затворите. Од него се бара да ги зајакне институционалните правила и да претставува пример за соодветно однесување со осудените лица. Понатаму има обврска да помогне во поддршката, па дури и да учествува во напорите за ресоцијализација што ги прават други припадници на затворскиот персонал. Притисоците поврзани со работното место и изворите на стрес за затворскиот персонал честопати вклучуваат, но не се ограничени на:

- Недоволно персонал, задолжително прекувремено работење, работа во смени, опасност од насилство, преголема стимулација и лош јавен имиџ.
- Кога државата ќе лиши еден граѓанин од слобода и ќе го затвори во затвор, ја презема одговорноста за неговото здравје, безбедност

и општа благосостојба. Затоа државата има обврска да се грижи.

- Кога државата ќе ја прекрши својата обврска да се грижи за едно осудено лице, таа е одговорна доколку му се наштети на кој било начин.
- Основната обврска за грижа што постои меѓу затворот и осудените лица е разбирањето дека државата мора да се воздржи од повредување на граѓанските права на осудените лица.

### **Групна активност:**

Задолжени сте да најдете начини за подобрување на етичката клима во вашата организација. Вашата цел е да се креираат и подготват три листи со препораки. Првата листа е за раководството во врска со промените во политиката. Втората листа е за надзорниот персонал, лидерите на тимовите и раководството во врска со етичката практика. Третата листа е за персоналот на организацијата што е во првите редови. Однесувајте се како овие три листи да ќе бидат дистрибуирани до соодветните страни.

Цел: На слушателите да им се даде можност да ја анализираат етичката клима и да дадат препораки за промена. Оваа активност исто така ќе покаже како етичката клима во секоја организација е погодена од извршната политика, раководниот стил и сопствениот избор. Поделете ја сесијата на групи од четири до шест учесници секоја. Дозволете околу 15 минути за сите групи да ги состават своите листи. Потсетете ги слушателите дека тие не треба да се занимаваат со конкретни лица. Напротив, тие треба да ги оценат етичките подобрувања. На крајот од даденото време, прошетајте низ просторијата и замолете ја секоја група да прочита по еден од предлозите од секоја листа.

### **Дискусија:**

Следните прашања можат да помогнат за стимулирање дискусија меѓу слушателите:

Кои од трите групи имаат посилна улога во креирањето етичка организација? Дали сметате дека можете некого да го научите на вредности и етика откако ќе стане возрасен? Ако не, зошто?

Поимот за професионализам кај персоналот исто така може да се зајакне со усвојување изјави за етичките стандарди по прашања како што се воздржување од секаква форма на дискриминација, провокативно однесување или несоодветното постапување во физичка или психичка смисла. Особено затворскиот персонал треба да препознае дека има етичка одговорност за соодветно ракување со информациите за осудените лица и нивните семејства и дека не смее под никакви околности да прифати поткуп или да е дел од корупциски активности со осомничени или осудени лица

или нивните семејства, како и дека мора да стори сè што е во негова моќ да внимава други членови на персоналот да не се вклучат во такви дејства. **Интегритет:** Квалитетот да се биде чесен и да се поседуваат силни морални принципи; морална искреност. Интегритетот претставува личен избор, бескомпромисна и предвидливо доследна заложба за почитување на етичките вредности и принципи. Во етиката интегритетот се смета од многумина како чесност и искреност или точност во постапувањето. Интегритетот може да се наоѓа спротивно од хипокризијата.

**Побарајте повратни информации од групите:** поставете го прашањето дали можеме да помогнеме при етичката криза. **Зошто некои луѓе немаат интегритет? Зошто е толку тешко да се постигне?**

**Прво,** не се сите разумни. За интегритетот се потребни дисциплина во намерата и долгорочно дејствување, избор на соодветни цели и ревнотно работење на нивно остварување, внимателно избирајќи ги средствата за нивно остварување и целосно користење на знаењето.

**Второ,** едно лице може да нема интегритет заради желбите што се недоследни со моралните вредности. Доколку едно лице, кога е соочено со искушение, нема да успее да го послуша разумот и постапува како ќе му текне, тоа навистина нема интегритет. Истото тоа важи и кога однесувањето се базира на нерационален страв. Слично на тоа, интегритетот на еден поединец ќе се стави под знак прашалник доколку тој не ги применува рационалните принципи едноставно поради инертност.

**Трето,** најверојатно највообичаената причина зошто едно лице нема интегритет е бидејќи тоа потпаѓа под социјалниот притисок. Социјалниот притисок може да дојде од голем број извори (на пример колеги, шефови) и да добие повеќе различни форми (на пример. физичко заплашување или вербално и невербално несогласување). Едно лице со висок интегритет нема да дозволи популарноста да има приоритет пред рационалното убедување.

## Професионални граници

Затворскиот персонал има професионална обврска да воспостави и да одржува постојани граници меѓу себе и осудените лица за кои е одговорен. Тие понекогаш се заматени поради близината во која персоналот и осудените лица имаат интеракција и од потребата на персоналот да ги контролира осудените лица. Повредата на границите може да го вклучува следното: застрашување од традиционалното, самооткривање, искривување на правилата, примање подароци од осудените лица, давање информации на осудените лица, шегување и искористување на добиените информации за сопствена добивка.

### **Прашања за размислување**

Какви етички одлуки носите секојдневно?

Кој е највообичаениот начин за дефинирање на терминот „етика“?

Што сметате дека е најголемиот етички проблем во кривичноправниот систем денес?

Како дискрецијата е етичко прашање во рамките на кривичноправниот систем?

Какви чекори можат да се преземат за да се утврди текот на дејствата кога сме соочени со етичка дилема?

На кои вообичаени етички елементи наидуваат лицата што работат во кривичноправниот систем?

Како може да се стане морален и етичен професионалец во кривичноправниот систем?

### **Групна активност**

Персоналот пријавува дека добил информација дека осудените лица имаат импровизирана експлозивна направа со едноставен механизам за одбројување. Таа е скриена во затворот, најверојатно во дел каде што најмногу би им нанела повреди на персоналот. Треба да експлодира за два часа. Од информациите се идентификувани двајца осуденици што имале претходно искуство со подметнување експлозивни направи, и тие се главните осомничени. Тие се ставени во изолација, но одбиваат да дадат информации. Персоналот е убеден дека со примена на минимум сила може да ги натера осудените лица да кажат што знаат. Тие бараат дозвола од директорот на затворот да употребат сила. Имајќи ги на ум релевантните меѓународни инструменти, како треба да одговори директорот?

### ***Поенџи шџо шџеба да бидат нагласени/предложени обласџи за дискусија:***

Не е дозволиво да се оправда примената на насилство за добивање информации потребни за да се спречи насилство.

Доколку насилството е опција, дали тоа ќе се смета за прва опција? Директорот на затворот мора да ги испита разузнавачките информации во согласност со своите стратегиски планови; односно за што служат. Ова може да вклучува евакуација на одредени делови, особено оние што ги користи персоналот.

Доколку немало осомничени, како ќе постапел директорот на затворот? Потребно е темелно ревидирање на безбедноста за да се утврди изворот на експлозивниот материјал.

Секогаш е важно повисокото затворско раководство да се однесува во согласност со меѓународните прописи; тие ги поставуваат стандардите за целиот персонал.

## Меѓучовечки вештини

**Обучувачот** ја дава следната изјава:

Не можете да не комуницирате

Сè што правиме претставува комуникација. Дури и ако одбивам да разговарам со вас, ви испраќам порака.

Комуникацијата се дефинира како трансфер на информации помеѓу ДВЕ ИЛИ ПОВЕЌЕ СТРАНИ што води кон СПОДЕЛЕНО ЗАЕМНО РАЗБИРАЊЕ

## Меѓучовечки вештини

Меѓучовечките вештини претставуваат важен елемент за ефективна примена на динамичката безбедност. Апсолутно е важно персоналот што работи со осудените лица да поседува високо ниво меѓучовечки вештини: неговата работа може да биде напорна, интензивна, но во исто време и навистина важна. Персоналот мора да може да одржува професионализам и правичност во секој момент. Доколку персоналот е самоуверен во својот пристап, ќе согледа дека конфликтот е ограничен и дека може да се справи со лесно избувливи ситуации кога ќе дојде до такви.

Персоналот треба да е запознаен и да ги разбира различните групи (вклучувајќи ги верските, етничките, културните) што можат да дојдат во нивниот затвор. Тој мора да биде чувствителен за потребите на оние околу него и притоа да не ја компромитира безбедноста на средината. Персоналот треба да знае и да разбере како однесувањето, комуникацијата и меѓучовечките вештини влијаат на очекувањата на едно лице. Тој треба да биде свесен за бариерите што можат да ја попречуваат комуникацијата и истовремено мора да биде свесен за тоа како невербалното однесување се толкува за време на комуникацијата со осудените лица.

Комуникацијата, како вербалната, така и невербалната, е двонасочен процес. Однесувањето на затворскиот персонал може да влијае на очекувањата на поединците и групите како на позитивен, така и на негативен начин. Различните форми на невербална комуникација можат да имаат влијание, како на пример претераното движење со рацете или навлегувањето во нечиј личен простор може да ја влоши ситуацијата. Иако персоналот не може секогаш да ги надмине бариерите, тој може да го минимизира нивното влијание. Однесувањето може да го спречи конфликтот во затворот: на пример, достапноста на персоналот, влевањето доверба, создавањето чувство за ред и сигурност/безбедност. Персоналот треба да биде запознаен со техниките за справување со конфликт, како на пример да остава впечаток дека е смирен и дека ја држи ситуацијата под контрола.

Обучувачот ја насочува сесијата за размислување околу елементите од кои можат да се состојат техниките на меѓучовечките вештини. Одговорите запишете ги на таблата.

**Внимавајте следниве да се на листата:**

Да се биде јасен  
Да се биде концизен  
Сондирање  
Слушање  
Разјаснување на разликите во мислењата  
Решавање конфликт  
Продавање  
Преговарачко влијание  
Давање отпор на манипулација  
Разбирање на говорот на телото  
Градење однос  
Да се биде сигурен во себе  
Справување со незгодни ситуации  
Контролирање на емоциите  
Прикривање на лутината  
Водење дискусии  
Влијаење на групи

Говорот на телото е фраза што се користи за да се опишат илјадниците пораки што ги пренесуваме пред сè со нашето тело, а не толку со зборови. Обучувачот треба да праша зошто е толку важен говорот на телото. Важен е од две причини. Прво, повеќето луѓе не се свесни за својот говор на телото, така што не е монтиран. Оттука, преку следење нечиј говор на тело, луѓето можат да научат многу за она што мислат другите и како се чувствуваат. Второ, освен ако лицето не го контролира сопствениот говор на телото, и тој исто така нема да биде монтиран и другите ќе дознаат многу за тоа што мислат и чувствуваат! Последователно, целиот затворски персонал ќе треба да го контролира својот говор на телото. Ова е делумно за да се обезбеди тој да поддржува наместо да се спротивставува на она што го велите и делумно, бидејќи со одредено суптилно „сценско менаџирање“ ова може да ги подобри вашите меѓучовечки вештини.

Четири клуча на говорот на телото

**1. Издигнување на вашата свест за него**

Говорот на телото е првиот јазик што луѓето го учат, така што најверојатно веќе доволно знаат за него. Единственото нешто што треба да се направи е да

---

се зголеми нивната свест за него. Доколку некој слушател не ја разбере оваа изјава, прашајте го од каде знае дали некој е среќен, тажен, нервозен, самоуверен, не се чувствува пријатно или е отворено загрижен. Доколку размислат за тоа, тие ќе опишат цел спектар невербални сигнали. Тие најверојатно ќе започнат со очигледните, како што се насмевка или спуштен поглед, загрижен израз или муртење, промена во држењето на телото или директен контакт со поглед. Меѓутоа, колку повеќе размислуваат за тоа толку повеќе ќе почнат да опишуваат суптилни невербални сигнали, како што се избегнување на погледот, стискање на усните и користење на раката да се „заштити“ стомакот. Во реални ситуации, ќе сфатат дека забележуваат и правилно толкуваат сигнали за кои дури и не се свесни, како што е ширењето на нечији зеници!

## **2. Барање кластери и време**

Суптилните поединечни гестови ретко кога се толку важни како што се кластерите на слични однесувања и времето на промените. Кластерите се особено важни, бидејќи во нив има многу гестови и сите ја пренесуваат (и со тоа потврдуваат) истата порака. И времето на гестовите е важно, бидејќи тие вообичаено се појавуваат како одговор на некаква внатрешна реакција.

## **3. Барајте совпаѓање (или истекување)**

Кога говорот на телото го поддржува она што го вели некој, тоа го нарекуваме „совпаѓање“. Доколку некој му даде некому предлог и потоа праша што мисли за него, ако каже „во ред“ додека го гледа во очи и притоа се смее и клима, најверојатно е во ред да му се верува. Бидејќи луѓето имаат обичај повеќе да мислат за зборовите што ги изговараат наместо за она што го кажуваат со своето тело. Нивниот говор на телото понекогаш испраќа контрадикторна порака. Тогаш тоа се нарекува „несовпаѓање“. Во тој случај, кога ќе каже „во ред“, може да се забележи дека ги стега усните, малку е намуртен и погледот го спушта и не гледа во оној што прашува. Оној што прашува може да претпостави дека не е среќен со предлогот, без разлика што зборува.

## **4. Култура на размислување**

Одредени аспекти на говорот на телото се универзално признаени. Насмевката е најдобар пример. Таа се препознава во секоја култура. Меѓутоа, многу аспекти на говорот на телото не се преведуваат од една во друга култура. Стоењето директно пред некого со рацете прекрстени преку градите и притоа да го гледате директно во очи во многу култури е знак за предизвикување или агресија. Меѓутоа, во други е знак за почит. Доколку некој избегнува контакт со очи, другото лице може да смета дека или го избегнува или дека е покорен. Меѓутоа, во некои култури тоа е знак на почит. Неопходно е да се биде свесен дека не сите изрази на говор на тело се универзални. Како што привршува дискусијата, обучувачот треба да се осврне на прашањето: „Сè да се вклопи заедно“.

Свесноста за невербалната комуникација може да му помогне на персоналот

---

да им се претстави на осудените лица на најефективен начин и да му помогне да ја измери состојбата во одделот/крилото/куќата за да се избегнат скапи грешки. Основните правила можат да се наведат на следниов начин:

Да вклопиме сè заедно

**(а) Позиционирање**

- (i) Дистанцирајте се за да ги видите и чуete потенцијалните проблеми. Држете се на безбедна дистанца.
- (ii) Соочете се со ситуацијата директно, за да имате најефективна видливост и за да бидете отворени за комуникација.
- (iii) Гледајте директно во просторот каде што се луѓето со кои раководите. Следете ги очите и изразот на лицата. Сетете се на важноста на контактот со очи доколку сакате да оставите впечаток дека сте сериозни и не се чувствуваат загрошено.

**(б) Држење**

- (i) Стојте исправено, за да оставите впечаток на сила и самодоверба.
- (ii) Елиминирајте го деструктивното однесување. Доколку не можете да стоите мирно, грицкате нокти, тупкате со стапалото и сл., ќе оставите впечаток дека сте нервозни и нема да комуницирате со самодоверба и со контрола.
- (iii) Доколку се наведнете малку напред, ќе покажете интерес и загриженост. Ако се наведнете наназад, оставате впечаток на „опуштена“ оддалеченост.

**(в) Набљудувајте**

- (i) Набљудувајте внимателно, особено невербалното однесување.
- (ii) Запрашајте се дали луѓето изразуваат позитивни, негативни или неутрални чувства. Заклучоците за тоа што се случува има најдобра шанса да се точни ако се засноваат на детални и конкретни забелешки, а не на нејасни и општи.
- (iii) Споредете ги своите актуелни забелешки со минатите или со забелешки и коментари на други. Ова ќе ви помогне да одлучите дали ситуацијата е нормална или надвор од нормалното.
- (iv) Барајте нагли и/или ненадејни промени во однесувањето и/или појава што може да укаже на тоа дека ќе има проблеми.

Добри вештини за слушање

Доброто слушање е важен дел од ефективната комуникација. Следниве точки се важни за одржување добри вештини за слушање:

- Фокусирајте се со внимание на она што го вели лицето.
- Држете пријатен контакт со очите.
- Имајте релаксирано држење и притоа бидете малку наведнати кон лицето.



- Користете соодветни гестови, како што се климање со главата или смеење.
- Не прекинувајте.
- Дозволете молк.
- Поставувајте отворен тип на прашања.
- Рефлектирајте го она што ќе го чуете.

### Вештини на активно слушање

**Парафразирање на значењето:** формулирајте со сопствени зборови што кажал говорникот.

**Синтеза:** спојте неколку идеи на говорникот во една тема или идеја.

**Замислете наглас:** замислете како би било кога би биле на местото на говорникот.

**Рефлектирање на чувствата:** кога некој изразува емоција или чувство или изгледа емоционално (вознемирено, луто, возбудено), пренесете ја својата емпатија и охрабрете го говорникот да продолжи.

Разговорот за затворскиот персонал нема за цел некој да победи во расправијата, туку да се разбере и да се научи. Ова не значи дека тој избегнува дебата или предизвици. Тоа вклучува постојано да се биде отворен за можната вистина во однос на тоа што го кажуваат осудените лица. Ова може да биде вистински предизвик. За да биде отворен за она што го велат осудените лица, персоналот мора да ги вклучи своите чувства и убедувања. Персоналот треба да провери:

- Дека му е јасно за што се зборува.
- Вистинитоста за изјавите.
- Искреноста на лицето што зборува.
- Дали она што се кажува одговара на ситуацијата.

Сето ова значи да се бараат претпоставките и да се размислува во контекстот во кој осуденикот постапува и како влијае тоа на него.

Очигледно е дека слушањето се заснова на слушање и разбирање што велат другите. Она што се слуша ќе се чуе само кога тој што слуша ќе обрне внимание на она што се кажува и ќе следи внимателно. Обучувачот ги објаснува техниките за добро слушање - FLOWER (ЦВЕТ)

- F = (Face) сврти се кон него  
 L = (Lean) наведни се  
 O = (OpenPosture) отворено држење  
 W = (Watchnon-verbalsigns) следи ги невербалните знаци  
 E = (Eyecontact) контакт со очи  
 R = (Reflect) размисли



---

Активното слушање вклучува да се биде свесен за сите невербални пораки што ги даваат луѓето, како и да се внимава што кажува другиот. Следна вежба ја испитува важноста на активното слушање, додека на слушателите им се дава шанса да ги практикуваат своите вештини за слушање. Се замолуваат слушателите да изберат партнер и да си најдат простор. Тие ќе треба да изберат тема за дискусија.

Пред да започнат, од двојките ќе се побара да изберат кој ќе биде говорник, а кој слушател.

Од слушателите се бара да го слушаат говорникот, но да залегнат во столот и постојано да се подместуваат.

По две минути паровите ќе ги сменат улогите.

Секоја двојка ќе биде запрашана како се чувствува како говорник и какви пораки примила.

Како се чувствувал слушателот и проблемите што ги имал со слушањето.

Потоа вежбата се повторува, но од слушателот се бара да седне *релаксирано* и да се наведе *нанајрег*. Слушателот треба да воспостави *контакт* со очи со говорникот. Откако двајцата ќе поминат од редот, ќе ги замолите да поразговараат за *разликата* кај двете вежби.

## Поставување прашања

**Обучувачот** поставува затворен тип прашања и бара од слушателите да состават отворен тип прашање.

Затворен наспроти отворен тип прашања

### Затворен тип

Кога се случи тоа?

Дали патувањето беше успешно?

Дали ти се допадна кандидатот?

Дали состанокот беше добар?

### Отворен тип

Што доведе до тоа?

Што успеа да постигнеш на патувањето?

На кој начин мислиш дека кандидатот ќе одговори на нашите потреби?

Што се случи на состанокот?

### Белешки за прашањата

Кога едно лице ќе постави прашање, тоа го пренесува своето убедување во одредени услови. Овие услови опишуваат состојби како што се знаење на одговорот, посакување на одговорот, убеденост дека има одговор и еден вистински одговор и проценување дека слушателот може и ќе даде одговор. Слушателот се повикува да го претпостави истото тоа или барем да верува дека лицето што поставува прашања го претпоставува истото тоа. На пример, еве некои претпоставки што го опишуваат она што се нарекува стандардна ситуација на прашување. Чинот на поставување прашање имплицира дека тој што поставува прашање:

- Не го знае одговорот.
- Сака да го знае одговорот.
- Верува дека постои барем еден точен одговор.
- Мисли дека тој што одговара може и ќе (го) даде одговор(от).
- Верува во вистинитоста на претпоставките на прашањата.



При сондирањето и доброто слушање, добро прашање е она што му помага на лицето да научи нешто повеќе за тоа прашање. Таквите прашања се нарекуваат отворени.

Отворен тип - што, како, кога, каде

Дали можете да кажете нешто повеќе ...?

На што точно мислите кога велите ...?

Дали може да појаснам дека вие ...?

Да резимирам, она што сакате да го кажете е ... Дали е тоа точно?

Каков е вашиот план за да ... Дали е тоа точно?

## Техника за самодоверба заради справување со агресија:

Една техника за самодоверба за справување со некакво агресивно однесување вклучува четири фази. Секоја е поврзана и следува веднаш. Идејата не е да му се даде на напаѓачот можност да продолжи со своето однесување. Се заснова на фактот дека напаѓачот го поседува елементот на изненадување, а лицето од другата страна е шокирано и обземено од чувства и рамнотежата на моќта е наклонета во корист на напаѓачот. Оваа техника повторно ја враќа рамнотежата и дава можност за исход во кој двајцата се победници. Потребно е вежбање и нема да функционира во секоја ситуација.

- Дајте изјава во врска со однесувањето.
- Кажете за влијанието на однесувањето врз вас.
- Побарајте напаѓачот да престане со однесувањето.
- *Сменење ја шемаџа.*

### Дајте изјава за однесувањето

Честопати поставуваме прашања. Во овој почетен момент, избегнувајте го тоа. Бидете јасни, прецизни, директни, конкретни и сл. и користете го името на лицето доколку го знаете: „Давид, џуеџ.“ Тонот нека ви остане љубезен, тонот на вашиот глас е релативно низок, но сепак одлучен.

### Кажете за последиците на однесувањето врз вас

Ова е нешто што многумина го сметаат тешко за да го направат, бидејќи честопати тоа значи давање лична информација. Исто така честопати чувствуваат дека ако се потврди последицата, ќе се зајакне моќта на напаѓачот.

---

Размислете дали некогаш сте му се налутиле и сте му се развикале некому, а потоа, час или два подоцна, сте се каеле за тоа што сте го направиле, мислејќи дека можеби сте го повредиле или вознемириле другото лице. Ваквата вербална асоцијација меѓу однесувањето и последицата може да го елиминира временскиот јаз. Доколку на едно лице му дадеме можност да биде одговорно за своето однесување, ќе стане важно да му се дозволи да има директна потврда дека неговото однесување повредува. Доколку не кажеме дека нè повредува, како можеме да очекуваме од лицето да знае? Асоцијацијата меѓу однесувањето и последицата е техника што нема да функционира во секоја ситуација и затоа мора да пресечете и да одлучите дали ќе се примени. Меѓутоа може да функционира во многу ситуации: „Давид, *џвоеџо* џцуење ме вознемирува“, или „Давид, *џвоеџо* џцуење ме разлуџува“, или дури „Давид, *џвоеџо* џцуење е навредливо“.

### **Побарајте агресорот да престане со однесувањето**

Замислите дека сте лути и дека сè повеќе се фрустрирате од некаква неправда што чувствувате дека се случува. Вашата фрустрација достигнува одредена точка и одненадеж станувате и му викате на лицето што ја врши неправдата. Лицето на ова одговара така што вели: „Смири се“. Вашата првична реакција ќе стане подемонстративна и можеби ќе одговорите: „Смирен сум“.

Употребата на зборот „*џресџани*“ дава јасна граница. Кажете полека: „Пресџани“.

Користењето на зборовите „*џе молам*“, во оваа фаза може да биде продуктивно. Тука се јавува техниката:

„Давид, твоето (*однесување*) го доживувам како (*влицјаниеџо*) (*џобарај га џресџане*) ...“

„Давид, твоето *џцуење* го доживувам како *закана*, те молам *џресџани*...“

Овој елемент од техниката му дава на лицето можност да го зачува образот. Може да се одлучи да се извини за своето однесување или може да се одлучи да го игнорира и да се концентрира на проблемот. Во секој случај, лицето сега знае на што е.

### **Вештини за справување со конфликт**

Справувањето со конфликт ги бара следниве вештини:

- Способност да се биде смирен, неутрален говор на телото и добар контакт со очите.
- Способност да се има слика за конфронтацијата (и секое претерување) и цело време да се има на ум општата цел.
- Активно слушање.
- Реченица од три дела („Разбирам ..., меѓутоа вака се чувствувам ..., затоа мислам дека ние треба ...“)

Начинот на кој ќе се справите со конфликтот кажува многу за вас. Лесно е (и вообичаено) да се примени агресивен или покорен пристап. Справувањето со ситуации на некој од опишаните начини не само што драматично ќе ги подобри вашите шанси за успех туку исто така ќе ги зголеми вашата самоверба и личен кредибилитет.

**Забелешка: Обучувачот** треба да користи извадоци од „ПРИРАЧНИКОТ ЗА ОБУЧУВАЧИ - ОБУКА ЗА ПРЕВЕНЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ“ - програма од десет сесии, подготвена од Џон Тиздејл (John Teasdale), во соработка со работната група на УИС, Скопје, 2015 г., како дополнување за овој дел од обуката.

## Справување со лутина и со агресивност

Постои разлика меѓу **лутина** и **агресија**. **Лутина** е:

1. Емоционален одговор на перципирана закана/провокација.
2. Вклучува промени во:
  - а. Начинот како размислуваме за нештата - нештата се сфатени на одреден начин; се јавуваат одредени очекувања; и зборување сами со себе.
  - б. Начинот на однесување - на заканата ѝ се СПРОТИВСТАВУВАМЕ; и заканата се ИЗБЕГНУВА.
  - в. Начинот како се чувствуваме - поминуваме низ „реакција на стрес“.
3. Може да биде ПРИСПОСОБЛИВА и НЕПРИСПОСОБЛИВА.
4. Неопходно не значи дека води кон насилство, иако честопати се поврзува со насилство.

Од друга страна, **агресијата** е стил на однесување:

1. Тоа е вид на САМОИЗРАЗУВАЊЕ на сметка или со малтретирање други.
2. „Недоразбирањето“ е елемент на изразувањето.
3. „Доминацијата“ е елемент на интеракција и самопочитта на агресорите се перципира само во смисла на доминацијата.

Лутината е природен емоционален одговор на ситуација на закана, фрустрација или загуба. Иако лутината честопати се смета за негативна емоција, таа е неопходна како позитивна сила што дава енергија. Се работи за емоционален одговор што нè придвижува да се бориме за нешто и против закана или повреда. Меѓутоа, лутината исто така може да ѝ попречи на рационалноста и да води кон деструктивно однесување. Треба да сме способни да ја препознаеме нашата лутина, да ја држиме во границите во кои можеме да се справиме со неа и да ја користиме на конструктивен начин. Лутината, како и другите емоции, варира во интензитетот. На континуумот

може да варира од блага нервоза до огромен бес, како што расте интензитетот. Интензитетот на лутината ќе варира и во однос на поединци и од една до друга ситуација. Понекогаш интензитетот на одговорот е несоодветен на ситуацијата. На пример, ако некој ти го удри автомобилот одзади, соодветно е да има вербална лутина и да се побара решение, но претерано е да се пука во осуденото лице на самото место. Кога лутината е несразмерна, обично доаѓа од други извори (односно лутина што тлеела) и од актуелната ситуација.



**Во група или поединечно:**

Размислете како управувате со лутината и направете листа на работите што ги правите кога сте лути.

Следно, со друг слушател на курсот идентификувајте како негативното изразување на тие емоции, кои можат да бидат штетни по вас, по вашиот имиџ или по друго лице, можат да се претворат во позитивна работа.

**Бура од идеи:** Што претставува лутината? (10 минути) Одговорите да се напишат на флипчарт.

Листата може да го вклучи следново:

- Лутината е чувство што го искусуваме сите.
- Лутината што искажува одлучност се изразува со зборот „јас“. Искажана е конкретно и е сразмерна со конкретната ситуација.
- Потиснатата лутина понекогаш може да се манифестира како физичка болест.
- Депресијата понекогаш може да биде лутина свртена кон себе.
- Вината понекогаш е лутина свртена против себе.
- Лутината секогаш е маска за друго чувство, како тага или страв.
- Лутината е насилство.
- Коренот на лутината е препознатлив, бидејќи е претерана реакција на актуелното искуство.
- Површинската лутина е одговор што одговара на ситуацијата во прашање.
- Јас сум одговорен за мојата лутина.

---

Свеста за лутината во нас и во другите овозможува да се преземат чекори за да се намалат нивоата на возбуда. Кога ќе се постигне тоа, лутината може да се искористи на конструктивен начин. Постојат ефективни техники за намалување на лутината и возбудата во нас и во другите. Исто така постојат чести и вообичаени начини за справување со лутината што не се ефективни и всушност ја одржуваат и ја зголемуваат возбудата. Во овие случаи психолошките промени на возбудата траат и луѓето добиваат главоболки, висок притисок или други физички знаци од тензијата, стресот и возбудата што траат. Важно е да научите како да се справите со лутината и да ги научите најефективните начини за справување - во себе и кај другите луѓе.

### **Справување со лутината на другите луѓе**

Доколку можете да управувате со својата лутина, подобро ќе можете да ја препознаете и да се справите со лутината кај другите луѓе на ефективен начин. Не е можно секогаш да се спречат другите да се разлутат, но постои поголема шанса да се држи лутината во границите во кои со неа може да се управува доколку реагирате соодветно.

### **Кога луѓето се лути, има неколку знаци:**

**Држење** – можат да се надуваат за да изгледаат поголемо од она што е реално. Ова е знак дека се подготвени за конфронтација.

**Ориентација** – можат да застанат сосема исправено, при што главата, рамениците, колковите и стапалата се насочени кон нас. Ова е многу непријателски став.

**Близина** – може да „навлезат“ во нашиот личен простор, така што стојат премногу блиску или се наведнати кон нас. Ова може да биде заплашувачко.

**Гестови** – мавтаат со прстот кон нас и во повеќе наврати покажуваат со показалецот кон нас. Ова претставува замена за напад.

**Тонот и силината на гласот** – прават гласот да им звучи позаканувачки, фрустрирано или нетрпеливо и може да зборуваат погласно од нормално. Ова е друга форма на напад.

**Претерување и генерализирање** – може да се обидат да го поткрепат својот случај така што ќе направат проблемот да звучи посериозно отколку што е реално. Ова нè прави да се чувствуваме како со нас да се постапува на неправилен начин.

**Сарказам и потценување** – некои лути луѓе ќе користат сарказам и потценување. Тие може да се чувствуваат како да го поткрепуваат својот случај или како да се над нас. Тоа може да нè заплаши или да нè налути.

**„Вие“** – можат да употребат „вие“, а да мислат на вашиот работодавец, вашиот сектор, вашиот колега со кого зборувале минатиот пат и сл. Повторно ова прави да се чувствуваме како со нас да се постапува на неправилен начин и како да сме лично нападнати.

**Родителски јазик** – можат да користат авторитарски речник како „треба“ или „не

---

може“.Ефектот е најпрво да се направи тие барања и сугестии да звучат како наредби, нешто што не поднесуваме. Второ, родителскиот јазик сигнализира дека тие нè сметаат за инфериорни, а ние не ја прифаќаме импликацијата.

## Техники за справување со лутината

Првата техника е да *прејознаеме* што кажува другото лице. Многумина не го прават тоа. Наместо тоа, даваат оправдувања или напаѓаат. Препознавањето значи дека ниту се согласувате, ниту не се согласувате, едноставно на другиот му покажувате дека сте ја добиле неговата порака.

Има **четири предности** од препознавањето:

- Не почнувате дебата.
- Останувате емоционално одвоени, особено ако користеле родителски јазик или сарказам.
- Доколку лутото лице претерало или генерализирало, помагате да се закотви разговорот на рационално ниво.
- Му потврдувате дека сте го чуле.

Втората техника е *сондирање*. Има четири предности од сондирањето:

- Останувате емоционално одвоени.
- Добивате време за размислување.
- Им дозволувате да ѝ дадат оддишка на својата лутина.
- Со тоа што ќе им поставите конкретни прашања, им помагате да се однесуваат на рационален начин.

Третата техника е *распијана ѝлоча*. Оваа техника ви помага да:

- Останете емоционално одвоени.
- Да стоите цврсто на ставот.
- Да се спротивставите на обидот за манипулација.
- Го наведувате лицето што се лути да сфати дека не се плашите.

Единствено нешто што треба да правите е да продолжите да ја повторувате истата фраза.

Кога ги користите овие техники има две работи од витална важност што се применуваат за сите нив. Најпрво, задржете *неуширален ѝтон на гласоѝ*. При најмала промена во тонот на вашиот глас на пример, и препознавањето ќе звучи како потценување. Второ, одржувајте *ѓовор на ѝелоѝо ѝѝо ѝомаѓа*. Вообичаено, релаксирано, но исправено држење ја отстранува можноста некој што е лут погрешно да го сфати вашиот одговор.

Запомнете, лутите луѓе обично нешто ги мачи или мислат дека нешто ги мачи. Ним едноставно им недостига самоконтрола и/или меѓучовечки вештини за да го објаснат тоа на рационален и смирен начин. Така што, кога се справувате со некој што е лут, вашите цели се:



- Свесност дека е во ред да се чувствуваат луто.
- Да останете смирени.
- Да му помогнете на лицето што се лути да комуницира на јасен и смирен начин.

### **Топка: Вежба за повратни информации**

Оваа вежба ќе ги научи учесниците за клучната важност на преземање одговорности за давање отчет едни на други, така што ќе му дадете повратна информација веднаш на секого во организацијата.

**ЦЕЛ:** Да се искушат различни „стилови“ на давање повратна информација и да се почувствуваат ефектите што ги имаат врз примателот. Лекцијата што се обидуваат да ја пренесете е како одредена повратна информација што се пренесува на позитивен начин и навистина влијае на нечија изведба.

**ВРЕМЕНСКА РАМКА:** 15 минути

**РЕКВИЗИТИ:** Една мала топка

#### **УПАТСТВО:**

Побарајте четворица доброволци од групата. Напишете ги нивните имиња на таблата, потоа информирајте ги дека ќе бидат повикани во просторијата еден по еден да го најдат топчето. Замолете ги да ја напуштат просторијата. Ако имате мала група, можеби ќе треба да го правите ова поединечно - ако е така, позборувајте за конкретниот тип повратни информации што треба да ги искуси лицето што е надвор.

Другите слушатели запознајте ги со процесот и нивната улога во секоја фаза:

**Молкот како повратна информација/коментар:** кога добровалецот бр. 1 влегува во просторијата, слушателите треба да останат апсолутно тивки и да не мрдаат.

**Негативна повратна информација:** кога добровалецот бр. 2 влегува во просторијата, сите слушатели треба да дадат негативна повратна информација, без разлика колку блиску или далеку е од топчето што го бара. Бидете чувствителен кон вашата група, но упатете ги да даваат онаков вид негативни коментари како тие што можат да ги чујат на работното место кога некој не е задоволен со нивните резултати (потрудете се да ја запознаете групата). Слушателите НЕ треба да одговорат на никакви барања за насоки или помош (освен со подбив).

**Позитивна повратна информација:** кога добровалецот бр. 3 ќе влезе во просторијата, сите учесници треба да дадат позитивни, но не конкретни коментари (на пр. „супер“, „само напред“, „одличен си, само продолжи“ и сл.), без разлика колку блиску или далеку од топката е тој што бара. Учесниците НЕ треба да одговараат на барањата за насоки или помош (освен да продолжат да навиваат „можеш ти“ или „веруваме во тебе“).

---

**Конкретни повратни информации:** кога доброволецот бр. 4 ќе влезе во просторијата, учесниците треба да му дадат конкретни совети и сугестии што ќе му помогнат да ја најде топката без да издадат каде се наоѓа. Треба да одговараат на прашањата со да/не .

Кажете ѝ на групата да ви помогне да изберете кој доброволец каков вид информации да добива. Имајте на ум дека некои поединци може да се вознемират поради негативните повратни информации иако е само симулација. Прашајте ја групата кој од доброволците ќе има најмалку проблеми во таква ситуација.

Скријте ја топката. Повикувајте ги учесниците во играта еден по еден и кажете им дека можат да поставуваат да/не прашања. Секој доброволец треба да ги добие договорените повратни информации како што е наведено горе. **Молк:** скријте ја топката на не многу тешко место за откривање во просторијата. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Негативни:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Позитивни но општи:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Конкретни:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Обучувачот** треба да поразговара за ефективноста на различните типови повратни информации.

### **Како да се даваат негативни повратни информации**

Сесија со дискусија и флипчарт - имајте подготвена листа на таблата или извлечете поенти од учесниците.

Одвреме-навреме ќе треба да посочите дека некој осуденик нешто греша или направил нешто лошо. „Будала“ можеби е она што го чувствувате, но ако сакате лицето да ги прифати негативните повратни информации и да го смени своето однесување, тогаш следните работи можат да се покажат како ефективни:

- Свртете се кон лицето.
- Користете сериозен тон на гласот.
- Држете контакт со очите.
- Стојте исправено.
- Имајте сериозен израз на лицето.
- Кажете нешто во стилот „Би сакал да поразговарам малку со тебе“.
- Кажете прво нешто позитивно, на пример „Денеска работеше напорно, забележав, но ....“.
- Кажете му на лицето колку што е можно појасно дека погрешило и како се чувствувате во врска со тоа.
- Дајте му на лицето причини да го смени своето однесување, на пример „Ако се подобрите во тој дел, сигурен сум дека ќе почувствувате дека подобро сте ја сработиле задачата. И јас ќе сум посреќен“.

- Дајте му предлог како да се смени.
- Завршите со пријателска белешка и/или сменете ја темата на нешто друго.



**Активност:** Вежба за справување со жалба - 10 минути

*Поделејте ги слушателите во двојки и на секоја двојка задајте ѝ по едно од следниве сценарија (**обучувачите** да ѝ одговараат релевантни локални примери). По ѝеј минути кажете им да ги сменаат партерните.*

Вие сте задолжени за просторијата за посетители. Посетител се жали дека не го добил целото време што му е определено за посетата.

Припадник на персоналот се жали дека не сте го ослободиле на време за неговата долга пауза за ручек.

Вие сте задолжени за одделението. Осудено лице се жали дека не било во библиотека неделав.

Вие сте задолжени за одделението. Осудено лице тврди дека сте му ја оставиле просторијата отворена и дека поголемиот дел од работите што ги купило од затворскиот дуќан му биле украдени.

Сте седнале на столчето на друг припадник на персоналот во кантината додека тој бил на каса да си го плати појадокот. Се жали дека сте му го фатиле местото.

Вие сте задолжен за дворот, но доцните од паузата за кафе бидејќи по-доцна сте отишле на пауза. Надзорникот се жали дека сè уште не сте ја подигнале радиостаницата и не сте на вашето место.

Како да кажете „не“

Ќе поразговараме за некои од начините како да му кажете „не“ некому и за проблемите поврзани со тоа. Ќе има моменти во вашата секојдневна интеракција кога одговорот на некое прашање или барање ќе биде „не“.

**Обучувачот** ги прашува слушателите на какви проблеми мислат дека можат да најдат кога некому ќе му кажат „не“?

Изберете од групата серија одговори како што се:

- Не им се допаѓа одговорот.
- Може да се налутат.
- Може да се согласувате со нив, но правилата велат
- Ви се допаѓаат итн.



Знаеме какви тешкотии се јавуваат кога некому ќе му кажеме „не“, затоа ајде да погледнеме некои едноставни, но многу корисни совети кога кажувате „не“.

**Запомнете, велите „не“ на барањето, не на личноста:** вие не го одбивате лицето, вие едноставно велите дека нема да направите/дозволите некоја работа.

**Кажете го зборот „не“:** луѓето мислат дека ја пренеле пораката од „не“, но честопати не го изговараат зборот „не“. Меѓутоа, доколку лицето со кое зборуваат се надева дека ќе чуе да кажат „да“, тоа нема да ја чуе порака со „не“, освен ако таа не е сосема јасна.

**Една причина, едно извинување (не претерувајте):** се смета за добар манир да се објасни зошто велите „не“ и да се извините, но ако претерате со извинување и објаснување, ќе се чини како да има шанса да бидете убедени да се премислите.

**Говорот на вашето тело треба да ја кажува истата приказна:** внимавајте да бидете смирени, да не претставувате закана и користете разумен контакт со очите.

**Запомнете ја својата улога:** работите во затворска средина и притоа се надевате на разумен и конструктивен однос со осудените лица, но вашиот однос не е однос на еднакви. Вие сте припадник на персоналот, а тие се во затвор, бидејќи извршиле кривично дело и, се надеваме, учат како да не го повторат.

## Добар ред

Честопати се зборува за контролата како за начин за постигнување на целите на затворањето. Меѓутоа, нарушувањето на добриот ред не значи неопходно нарушување на безбедноста. Чиновите на дрскост или непослушност најчесто претставуваат нарушување на редот, што најчесто не влијае на безбедноста. Сосема јасно, внатрешниот ред е тесно поврзан со безбедноста како приоритетна цел, а осудените лица што сакаат да ја издржат казната тивко, несомнено сакаат некаков степен на ред за да се спречи фаворизирање и воспоставување односи што можат да ги стават во опасност и да го попречат нивното ослободување на крајот.

Затворите треба да бидат безбедна средина за сите што живеат и работат во нив, односно за осудените лица, персоналот и за посетителите.

Никој во затворот не треба да се плаши за својата физичка безбедност. Синџири и окови нема да се користат како средство за совладување. Дисциплината и редот ќе се одржуваат со одлучност, но ограничувањата нема да бидат повеќе од она што е неопходно за безбеден престој во затворот и живот во заедница во која има ред.

## Тимска работа / учество на состаноци (управување со случај)

### Обучувачот прашува:

Зошто ни е потребен тим?

Кој е вклучен во тимот и зошто?

Што треба да направиме?

Работата во тим е ПОДОБРА И ПОБРЗА АКО можете да ги охрабрите членовите да работат на остварување на заедничката цел. Тимот се мал број луѓе со вештини што се дополнуваат едни со други и кои се залагаат за остварување заедничка цел, пристап за кој сите се заеднички одговорни.

**Обучувачот** ја објаснува Теоријата на Такман

Во фазата на **формирање**, членовите на тимот се запознаваат и се ориентираат во врска со задачата.

Во фазата на **бураџа** има веројатност да дојде до судир и несогласувања меѓу членовите, бидејќи можат да станат наметливи во своите улоги и карактерите излегуваат на површина.

Кога ќе дојдат до фазата на **нормирање**, конфликтите во голема мера се решени, тимот станува посплотен, членовите се приспособуваат на своите улоги и се развиваат норми, вредности и очекувања.

Во фазата на **изведба** тимот е зрел и фокусиран на изведбата и, главно, може да управува со својата работа.

- Дополнителна фаза беше додадена подоцна: во фазата на **прекинување** тимот се распушта.

### ГРУПНА АКТИВНОСТ:

Од ваше искуство, идентификувајте три предности на работата во тим и три слабости на работата во тим.

Поделете ги во мали групи за дискусија и потоа истото тоа се изнесува пред целата група

### Потенцијални предности на тимовите

Тимовите обезбедуваат повеќе гледишта, вештини и ресурси.

Учеството ги зголемува прифаќањето и разбирањето на резултатите на тимот. Учеството дава сила.

---

Работата во тимови стимулира.

Тимовите носат поиздржани одлуки од поединците.

Учеството во тимови е развојно искуство.

### **Потенцијални слабости на тимот**

Доминантни или тврдоглави членови можат да го контролираат процесот.

Некои членови можат да даваат отпор на учеството.

Некои членови можат да се фокусираат на лични цели.

Се одземаат време и ресурси од други активности.

Некои членови може да се потпираат на други да го носат товарот.

Членови на тимот можат да се плашат да не го „нишаат кајчето“.

## Што го прави еден тим успешен?

- Важна заедничка цел
- Конкретни цели за постигнување
- Вештини што се дополнуваат
- Цврста посветеност на тимот
- Заемна одговорност

### **Карактеристики на еден ефективен тим**

- Релаксирана атмосфера
- Целосно учество
- Прифаќање на целите на тимот
- Се решаваат несогласувањата
- Повеќето одлуки се носат со консензус
- Слушање и давање креативни предлози
- Лидерската позиција во рамките на тимот не е фиксирана
- Тимот редовно го разгледува процесот

### **Резултати од работата на тимот**

Тимовите што функционираат добро заедно се поделотворни и поиновативни. Членовите на тимот што работат добро заедно искусуваат пониско ниво на стрес.

Како можете да го решите конфликтот во рамките на тимот на правичен начин?

## Насоки за структурирани состаноци

Пред состанокот, поделете ја агендата на членовите на тимот.

На почетокот од состанокот разгледајте го напредокот постигнат дотогаш и утврдете ја задачата за состанокот.

На почетокот на состанокот, секој член од тимот нека извести до каде е со претходно доделената задача.

---

Управувајте со дискусијата, за да се обезбеди правично учество.

На крајот од состанокот сумирајте што било постигнато, каде се наоѓа тимот во однос на својот распоред и која ќе биде задачата на тимот до следниот состанок.

Дајте јавни и јасни задачи за секој член за следниот состанок.

## ПОДГОТОВКА НА СОСТАНОК:

Обучувачот ги прашува слушателите за нивното искуство од состаноци, на каков вид состаноци присуствувале, што ги фрустрира на состаноците, што може да се подобри. Ајде да видиме дали има подобар начин за раководење со состаноците.

Успехот на состаноците е директно поврзан со квалитетот на претходната подготовка. Иако има многу административни задачи поврзани со состаноците, најважни подготовки за состанокот се утврдувањето на целта на состанокот и која ќе биде вашата улога на него.

### **Прашања што треба да си ги поставите пред да свикате состанок:**

1. Зошто го свикувате состанокот?

Дали навистина е неопходен овој состанок?

Дали е ова единствен начин да ги остварите вашите цели?

Кои се алтернативите?

Колку се ефективни алтернативите?

Дали состанок е најдоброто средство за вашите цели?

Дали преку одржување состанок ќе го искористите вашето и времето на вашиот колега на најдобар можен начин?

Дали треба да назначите неког да води записник?

2. Зошто ќе присуствувам на состанокот?

3. Што сакам да постигнам за време на состанокот?

4. Што сакам да постигнам откако ќе заврши состанокот?

5. Дали се поканети вистинските луѓе?

Откако ќе се утврди целта (целите) на состанокот, треба да размислите за улогата што вие сакате да ја играте - навивач, тренер, модератор, советник, визионер и сл.

Разгледајте го напредокот во однос на задачите и задолженијата од претходните состаноци.

Утврдете агенда, временска рамка и локација за состанокот.

Изберете ги и известите ги учесниците.

Соберете ги податоците што треба да се споделат.

Предвидете какви прашања и проблеми може да се изнесат.



Ако агендата на состанокот (вклучувајќи ги и целите, посакуваните исходи, претходната подготовка и потребните материјали) им ја пратите на

---

учесниците пред состанокот, ќе се заштеди на време, ќе се зголемат разбирањето и заложбата и во голема мера ќе се зголеми успехот на состанокот.

## Протокол на состанок

Подгответе агенда на писмено и доставете им ја на учесниците пред состанокот - агендата треба да вклучува:

**Цели** – дали тие се поврзани со носењето одлука по одредено прашање, да се споделат информации или да се разменат идеи.

**Прашања за кои треба да се дискутира:**

**Време** – за редовно закажан состанок (како состанок на управата секој ден) треба да се потрудите да почнувате точно навреме.

**Место** – обидете се однапред да ја резервирате просторијата за состанок. Ова може да ви се чини очигледно, но премногу често се случува сите да се собрале за состанокот, а да немаат каде да седнат!

**Учесници** – со агендата приложете и листа на очекувани учесници.

**Очекувано учество** – ако е можно, информирајте ги учесниците за податоците што можеби ќе се бара тие да ги изнесат на состанокот.

### **Модерирањето на состаноците вклучува:**

Охрабрување за учество

Фокусирање на целите

Сумирање на резултатите

**МОДЕРИРАЊЕ СОСТАНОЦИ:** најважната улога на раководителот е да функционира како лидер на состанокот и модератор на групата за да се извлече корист од комбинираниите информации, мудроста и искуството на учесниците. Добриот модератор на состанок го дефинира контекстот на прашањата, му дава насоки на тимот и инспирира позитивна работа. Дobar модератор разбира како функционираат групите, како да стимулира учество и како да управува со процесот на состанокот. Учесството може да биде охрабрено од препознавање на придонесите, барајќи конкретни прашања, демонстрирајќи активно слушање, користејќи техники на размена на идеи и поделба на групата на подгрупи. Пренасочувањето на дискусијата од учесниците што знаат да доминираат и охрабрувањето на поповлечените или потивките учесници да ги споделат своите мисли и идеи треба да обезбедат балансирано учество.

Модераторот треба да ја фокусира дискусијата на постигнување на целите на состанокот, така што ќе се сведат на минимум прекинувањето, упадите и нерелевантните коментари. Утврдувањето на основните правила во кои се наведени очекувањата за општо културно однесување и одговорност ќе помогне да се воспостават правила на однесување и ќе се спречат



---

недоразбирање и несогласување. Кога дискусијата ќе почне да излегува од контрола, модераторот треба да интервенира и да ја врати дискусијата на вистинскиот пат, повикувајќи се на агендата и пренасочувајќи го разговорот. Модераторот треба да го заврши состанокот со сумирање на најважните работи, одлуките, задолженијата и со дискусија за следните чекори. Исто така е добра идеја да се изгради навика да се побара од учесниците да ја оценат ефективността на состанокот, при што ќе посочат што било добро, што не било добро и што може да се подобри. По состанокот треба да се достави записникот од состанокот, и тоа не само до учесниците туку исто така и до други лица што можеби треба да бидат информирани.

## Раководење со состаноци

Состаноците се време кога членовите на групата се собираат да споделат информации, да решат проблем, да донесат одлуки, да планираат за иднината, да следат напредок и одвреме-навреме да проценат што е сработено. Поради временските ограничувања, најдобро е да се искористи секоја минута што групата ја минува заедно. За да се спроведат ефикасни состаноци, лидерот или модераторот на тимот мора да се подготви пред состанокот, да го спроведе состанокот и она што ќе следува по состанокот. Многумина на раководни позиции често се жалат на состаноците, особено што се однесува до нивниот број, фреквентност и вредност. Без разлика дали ни се допаѓаат или не, мораме да се состануваме за да функционираат нашите затвори. Иако честопати сметаме дека состаноците понекогаш се неефективни, не треба да ја означуваме секоја средба со вакви етикети само затоа што е состанок.

Не е можно да се заврши работата без да се работи одвреме-навреме со луѓе на собири што се поголеми од проста средба еден на еден. Состаноците честопати се најдобрата техника да се дојде до заеднички одлуки или заеднички заклучоци. Состаноците дозволуваат да се дојде до решенија во записникот за кои ќе бидат потребни недели со примена на други средства. Состаноците се од суштинска важност за консултативен и партиципативен стил на раководење. Дополнителното време што е потребно за да се консултирате со вашиот персонал е мала цена што треба да се плати за предностите што ќе произлезат од чесниот, отворен и партиципативен стил на раководење. И покрај тоа, некои од нашите проблеми во врска со состаноците се оправдани. Многу состаноци ни го губат времето, бидејќи им недостига јасна цел, лошо се водени и сл. Вистинската цена на непотребен состанок е загубена продуктивност. Што би правеле учесниците кога не би биле на состанокот?

### Започнете навреме

За редовно закажани состаноци (како што се состаноците за здравствена

---

заштита и безбедност, кои се одржуваат напладне секој вторник во месецот) треба да се обидете да почнувате навреме. Колку повеќе одложувате заради оние што хронично доцнат, толку повеќе е веројатно дека тие и понатаму хронично ќе доцнат. Хроничното доцнење честопати може да е знак за други проблеми, како што се непријателство, непочитување, незаинтересираност или претерано его. Ако ви стане навика да започнувате навреме, тоа може многу да помогне да се излечат оние што доцнат. Ако е пладне и само половина од учесниците се присутни, започнете со состанокот дури и доколку знаете дека другите учесници ќе се довлечкаат во наредните неколку минути. Од почит кон луѓето што дошле навреме, не повторувајте што било кажано претходно заради оние што доцнат. Напротив, покажете им на тие што доцнат дека ќе мора да почекаат до крајот на состанокот за да дознаат што пропуштиле од оние што биле присутни.

Јасно покажете дека содржината од првиот дел од состанокот не е тема што служи за пополнување и загревање, која луѓето можат да си дозволат да ја пропуштат. Ако вие како раководител на затвор воспоставите обичај да започнувате со состаноците навреме, и лицата што постојано доцнат ќе се сменат. Меѓутоа, доколку е еднократен состанок, на кој треба да присуствуваат низа луѓе што доаѓаат од различни места, може да одлучите да го искористите своето дискрециско право во таква ситуација да бидете пофлексибилни. Во овој случај можеби ќе сакате да закажете средба, да речеме, во 13.30 часот, иако многу добро знаете дека нема да започнете пред 13.45 часот. Обидете се ова да не ви стане практика, бидејќи со тоа покажувате непочитување кон оние што ќе дојдат навреме и почит кон оние што доцнат.

### **Изнесете ја целта на состанокот**

Најпрво кажете ѝ на групата зошто е повикана и што се надевате да постигнете со нејзиното присуство. Во оваа фаза убаво е доколку им дадете некаква процена колку ќе трае состанокот. Времето на завршување може да е еднакво проблематично како и времето на започнување. Состаноците можат да бидат некаков вид бегство за некои луѓе што имаат многу работа. Одвреме-навреме таквите луѓе можат да го одолжат состанокот со нерелевантни работи доколку напредокот не се контролира добро. Обидете се да одредете време кога состанокот ќе заврши и не надминувајте го. Ова е добар начин луѓето да се држат под контрола, а особено добар начин љубезно да ги прекинете разговорите што не се релевантни. Можете да кажете: „Се извинувам што ве прекинувам, но се обидувам да се држиме до агендата“.

### **Охрабрете дискусија**

Не дозволувајте состанокот да се одвива во премногу тесни граници и на

---

тој начин да се пропуштат вредни придонеси. Побарајте појаснување на коментарите што се нудат. Побарајте мислење и поставувајте директни прашања. Доколку добро го имате структурирано состанокот, секој е таму заради конкретна причина, така што обрнете внимание секој да учествува - особено тивките! (Ова не е голем проблем во затворската служба!)

### ***Конјролирајте се себеси***

Немојте да дозволите егото да ви се испречи само затоа што сте организатор на состанокот.

Немојте да давате лекции или да доминирате.

Немојте да им давате насоки на другите учесници така што ќе им кажувате што треба да кажат или да заклучат. Ова е само делумно соодветно, дури и кога состанокот е чисто неформален.

Не расправајте се со другите учесници. Секако дискутирајте, но никогаш немојте да се расправате.

Не обидувајте се да се правите интересни. Нешто што вам можеби ви се чини смешно, за други може да е непримерно. Најдобрите шеги на еден состанок обично се оние што се случуваат на природен начин, во текот на дискусијата.

### ***Конјролирајте ја групата***

Не дозволувајте долги дигресији да ве оддалечат од целите на состанокот. Честопати легитимните проблеми се идентификувани од таквите дигресији, но доколку се дозволи да надвлееат, ќе се развие неэффективноста на состанокот. Ако се појави таков проблем, забележете го проблемот и ставете го настрана за другпат.

Немојте да им дозволите на луѓето да го монополизираат состанокот. Иако некои премногу зборливи луѓе може да имаат нешто важно да кажат, нивното постојано присуство во центарот на вниманието може да ја ограничи дискусијата.

### ***Сумирајте периодично***

На состаноците договорите не се постигнуваат во јасно дефинирани фази. Договорот вообичаено се постигнува кога поентите од дискусијата ќе се испитаат во детали, ќе се средат и потоа ќе бидат споени. Само откако ќе помине овој процес може да почне да се оформува решението. Периодичното сумирање што било кажано, до каде сте и каде одите - помага. Доколку групата може да се согласи со вашето резиме, состанокот е на прав пат.

### ***Завршете со конкретен план***

Кога состанокот ќе заврши, треба да сте во можност да дадете конечно резиме, во кое ќе изнесете што било одлучено и кој ќе биде одговорен за која работа. Понекогаш состаноците што се чини дека се продуктивни завршуваат со чувство дека не била завршена работата. Никој не треба да замине од некој од вашите состаноци без целосно разбирање на тоа што било одлучено,

---

кое лице е одговорно и временскиот распоред на спроведувањето.

### **Што ќе следува**

Што се однесува до опсегот на вашата надлежност, од вас зависи што ќе следува понатаму и да утврдите дали реално се остварува она што било одлучено. Исто така од вас зависат подготовката и доставувањето на записникот од состанокот. Ова им е гаранција на учесниците дека она што било одлучено ќе биде постигнато и им дозволува да договорот дополни-телен состанок доколку има потреба.

### **Запомнете:**

Да ги доставите сите податоци и информации што се потребни за носење-то одлуки пред состанокот.

Започнете го состанокот навреме.

Назначете модератор/лидер доколку вие самите не претседавате со состанокот.

Разгледајте ги целите, основните правила.

Држете се до агендата.

Дискутирајте едно по едно прашање.

Користете „паркинг“ за одредени прашања да бидат решени по состанокот.

Забележете ги прашањата по кои треба да се постапи.

**Откако ќе бидат постигнати целите, заклучете го состанокот.**

### **Кога состанокот ќе заврши:**

Спроведете евалуација на состанокот.

Дали вашиот тим ја постигнал целта/целите на состанокот?

Доколку одговорот е не, зошто?

Кои се трите позитивни работи што можеме да ги направиме за да го подобриме следниот состанок?

Кои се трите работи што сме ги направиле а не треба да ги правиме на следниот состанок?

Дали ќе успеевме без овој состанок? Ако одговорот е да, на кој начин?

Резултатите од состанокот треба да бидат документирани и дистрибуирани до учесниците во рок од два работни дена од состанокот. Лидерите на тимот имаат одговорност да се подготват пред состанокот, да спроведат ефикасен состанок и активности што ќе следуваат по состанокот. Практикувањето на основите на ефективната комуникација и разбирањето на улогите што различните однесувања ги играат ќе помогнат во олеснувањето на важната меѓучовечка комуникација во рамките на тимот. Членовите на тимот треба да ценат дека ефективната комуникација ќе придонесе во голема мера за нормите на тимот, вклучувајќи ги и отвореноста, почитта, искреноста и доследноста.

## Учество на состаноци

- Одете подготвени да учествувате.

- Испитајте ја на конструктивен начин вашата корист за состанокот пред да се одржи.
- Помогнете состанокот да тече по планот, така што ќе ги прозива-те учесниците и лидерот доколку состанокот почне да се оддале-чува од изнесената цел.

Предложено однесување:

Бидете модел на чесност и интегритет на состанокот.

Користете ја агендата, но не држете се буквално до неа. Разговорот нека го водат зборовите што ги изговарате, а не парчето хартија, за да биде јасно дека вие го водите состанокот.

На секое присутно лице дајте му можност да придонесе, а ако некој не учествува, понудете му да земе збор. Ако постапите така, обидете се лицето да не се почувствува како фатено во стапица. Немојте да дозволите да се создаде непријатна ситуација каде што човекот се обидува да смисли нешто да каже. Држете ги луѓето за збор за она што го кажале или за она за што се заложиле претходно во текот на состанокот или на некој претходен состанок. Посочете ги контрадикторностите во она што го велат луѓето, така што ќе ја охрабрите групата да ги утврди начините за решавање на контрадикторностите. Дозволете им на луѓето да го завршат она што почнале да го кажуваат. Доколку некој ја прекине дискусијата, вратете му ја назад на претходниот говорник и дозволете му да заврши.

Поставете последователно прашање за да им покажете на говорниците дека биле чуени.

## Менаџирање на времето во 60 секунди

Помислете на денот пред да одите на одмор.

Помислете на денот пред да одите на одмор. Ќе се осмелам да кажам дека денот пред да заминете е денот кога сте најнеефективни во менаџирање на времето во споредба со кој било друг ден во годината. Тој ден завршувате повеќе работа од кој било друг ден. Брзо ги утврдувате приоритетите и почнувате да ги остварите тие приоритети. Кога не би успеале, не би можеле да заминете навреме. Денот пред одмор морате да согледате што сè сте морале да завршите. Клучот за подобро менаџирање на времето е да се развие ова чувство на итност секој ден од животот. Како да се направи тоа? Можеби почесто треба да одиме на одмор! Сериозно, првиот чекор за да се заврши повеќе работа е да се согледа што треба да се постигне. Откако ќе имате јасна мисија, ќе сфатите дека многу од задачите што сега го окупираат вашето време, всушност ве спречуваат да не ги остварите своите цели. **Обучувачите** ќе побараат од слушателите да дадат примери за начинот на кој тие го менаџираат времето.

---

## Совети за ефективно менаџирање на времето

### **1. Отстранете ги работите што го одвлекуваат вниманието**

Едноставно завршете го тоа што го работите. Доколку работите на некое задолжение, оставете го телефонот во чантата/актовката и исклучете ги имејлот, Фејсбук и Твитер. Ваквото отстранување на работите што ви го одвлекуваат вниманието е начин како да се задлабочите, фокусираате на работата и да избегнете фрагментирани сесии во кои завршувате делови од својата работа.

### **2. Најпрво направете ја најважната работа**

Помалку е веројатно да донесете добра одлука на крајот од денот отколку кога почнувате. Затоа, не почнувајте го денот со мали задолженија. Започнете го со најважните. Тоа позитивно ќе влијае на работата на луѓето околу вас. Немојте да одолжувате.

### **3. Работете по план, а не според рокови**

Многу е важно да се држите по планот, а не според роковите. Секојдневните обврски што не се важни можат да следат рок, но следењето план е многу поефективно за долгорочна работа. Ако работите така, ќе имате време да предвидите можни одложувања. А доколку сте вклучени во нешто повеќе од проект, треба да ги утврдите приоритетите.

### **4. Електронската пошта не решава проблеми**

Електронската пошта е многу важен медиум денес. Меѓутоа не ги решава проблемите. Може да биде прегласна и да го интензивира вашиот проблем. Доколку не сакате да губите време, обидете се да го решите лично - физички или по телефон.

### **5. Создавајте директни текстови / презентации**

Доколку претставите нова идеја или поднесете презентација за разгледување, обидете се да бидете колку што е можно подиректни и транспарентни. Еден совет би бил сè да читате наглас. Доколку ви нема смисла, напишете ја одново. Барањето совет од некој што не е вклучен во проектот е секогаш добра идеја. Избегнувајте долги состаноци.

### **6. Секогаш проверувајте**

Доколку сакате да избегнете одново да ги пишувате извештаите и да не губите време, прегледајте ја секоја задача или целиот проект што го работите. Бескорисно е да откриете дека доцните со проектот кога ќе треба да го доставите.

## Разбирање на достоинството и на безбедноста во затворите

Достоинство во затворот: основно право. Безбедност во затворот: легитимно прашање за кое треба да се грижиме.

Односот меѓу достоинството и безбедноста во затворот = законитост, потреба и пропорционалност на безбедносните мерки.

Фактот дека државите остваруваат ефективна контрола на затворите значи дека треба да бидат способни да ги одржуваат внатрешниот ред и безбедност во затворите и да не се ограничуваат на надворешните периметри на затворите. Државата треба да биде во можност во секој момент да им гарантира безбедност на осудените лица, членовите на нивните семејства, посетителите и на оние што работат таму. Претходно кажавме дека затворите треба да бидат безбедно место. Ова е камен-темелникот на динамичката безбедност во управувањето со затворите. Треба да се обидеме да креираме **безбедносна рамка што го надминува традиционалниот пристап кон безбедноста**. Рамка што има:

- култура на почитување
- култура на отчетност
- култура на придржување кон прописите
- култура на континуирано учење
- култура на јакнење
- култура на отвореност

Од тие причини ги разгледаваме принципите на динамичката безбедност, етичкиот пристап кон затворската работа и давање пример на просоцијално однесување.

**Правилните принципи се како компаси ...** Тие секогаш го покажуваат патот. И ако знаеме како да ги читаме, нема да се изгубиме, збуниме или да бидеме залажани од спротивставени гласови и вредности. Stephen R. Covey *Principle - Centered Leadership*

За тоа е потребно да се напушти идејата дека „целта ги оправдува средствата“ и, наместо тоа, да се прифати идејата дека можеби е обратно. Не значи неопходно дека сите ваши одлуки ќе бидат популарни, но еден лидер со етички вредности чиј живот и раководење се базираат на принципи, ќе согледа дека има вистинска моќ и во таа насока нему и во неговите одлуки веруваат тие што го следат.

### Водечки принципи

Советот на Европа ги има елаборирано Европските затворски правила, кои тесно се базираат врз стандардните минимум правила на ООН (Правилата на Мандела). На регионално ниво, договорите против мачење, како што е Европската конвенција за спречување тортура, содржат важни одредби со кои се забранува примената на мачење или сурово, нечовечно или понижувачко постапување. Оваа конвенција формира комитет за мониторинг, Комитетот за спречување тортура (КСТ), кој е задолжен за „проверка на третманот на лицата лишени од слобода, за да се зајакне, доколку е неопходно, заштитата на таквите лица од

---

мачење и од нечовечно или понижувачко постапување или казнување“. КСТ има воспоставено корпус на мислења во врска со стандардите во затвор.

**Обучувачот** прашува кои други принципи се вклучени во управувањето со затворот во рамките на динамичката безбедност. Ајде да ги погледнеме другите важни принципи.

## Заштита на осудените лица - основни обврски

### **Заштита на осудените лица од физичко и психолошко повредување.**

Осудените лица со самиот факт дека се затворени се под грижа на државните власти. Лишувањето од слобода не значи дека лицето се лишува од правата во согласност со ЕКЧП; навистина, од некои важни аспекти, одговорноста што ја имаат државните власти кон поединците е зајакната од самиот факт на загубената слобода. Ова е особено важно во однос на заштитата од несоодветното постапување. Постои законска обврска дека затворскиот персонал мора да биде свесен за заштитата на осудените лица од физичка и психолошка повреда. Овие обврски произлегуваат особено од членовите 2, 3 и (во помал обем) 8 од ЕКЧП. Членот 2 го штити правото на живот; членот 3 забранува мачење и нечовечно или понижувачко постапување или казнување; и членот 8 бара заштита во однос на приватниот живот. Овие обврски во суштина се однесуваат на заштитата на осуденикот од физичка или психолошка повреда. Судската практика е под влијание на стандардите што ги воспоставува КСТ; од своја страна, пак, голем дел од ова е сега отсликано во Европските затворски правила. Секоја од овие одредби, оттука, се однесува на аспекти на физичката и психолошката благосостојба. Постои тесна врска меѓу членовите 2 и 3, бидејќи начелата на толкување усвоени од Европскиот суд за човекови права се слични. Најочигледно е дека губењето живот ќе се разгледува во однос на членот 2. Но дури и кога не настапила смрт, доколку силата на која се жалат потенцијално можела да резултира со губење живот, ќе се примени членот 2 (а не членот 3). Членовите 3 и 8 можат честопати во практиката да покријат ист спектар прашања (со оглед дека членот 8 може да се примени кога повредата на која се однесува жалбата не е доволно сериозна за да потпадне во опсегот на „нечовечно или понижувачко“ постапување).



## Насилство меѓу осудените лица

Покрај суштински негативната обврска со осудените лица да не се



постапува на несоодветен начин или лицето да не биде лишено од живот, ЕКЧП наметнува значителни позитивни обврски врз државните власти. Тие се особено релевантни за затворскиот персонал. Основната премиса е дека осудените лица се во ранлива позиција од самиот факт што тие се во затвор и, оттука, државните власти мораат да ја спречат ваквата ранливост преку преземање ефективни чекори за да се обезбеди нивна заштита. Ова е особено важно од аспект на насилството меѓу осудените лица. Затворскиот персонал мора да обезбеди соодветна заштита од други осудени лица за кои се знае дека претставуваат закана по преостанатите осудени лица.

Грижата за осудените лица е клучен аспект во извештаите на КСТ од посетите. КСТ исто така има објавено и своја изјава на очекувања.

Обврската за грижа што ја има персоналот кон оние за кои е одговорен ја вклучува и обврската за нивна заштита од други осудени лица што сакаат да им наштетат. Всушност, насилните инциденти меѓу осудените лица се редовна појава речиси во сите затворски системи; тие вклучуваат широк спектар појави, од суштински форми на малтретирање до неприкриено залашување и сериозни физички напади.



Справувањето со појавата на насилство меѓу осудените лица бара затворскиот персонал да биде во позиција, вклучувајќи и од аспект на нивоата на поделеност со персонал, во која ќе може да ги примени своите овластувања и своите надзорни обврски на соодветен начин. Затворскиот персонал мора да е подготвен на секој знак на проблеми да биде и решен и соодветно обучен да интервенира кога е неопходно. Посвоението на позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица, засновани на поимот за безбедна заштита и грижа, претставува одлучувачки фактор во овој контекст; ова во голема мера ќе зависи од тоа дали персоналот ги поседува соодветните меѓучовечки комуникациски вештини. Понајаму, раководството мора да биде целосно подготвено да го поддржи персоналот во осигурувањето на неговата надлежност. Може да се пошребни и конкретни безбедносни мерки приспособени на одредени карактеристики на конкретната ситуација (вклучувајќи и ефективни процедури за претрес); меѓутоа, таквите мерки никогаш не можат да бидат повеќе од дополнување на хоризонталните императиви. Исто така, затворскиот систем треба да се осврне на прашањето на соодветна класификација и распоред на осудените лица. 11-ти Ошти извештај на КСТ (11<sup>th</sup> General Report CPT/Inf (2001) 16)



## EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS

Европскиот суд за човекови права исто така имаше можност да разгледа неколку случаи што ги вклучуваат членовите 2 и 3, во кои пропустот да се заштитат осудените лица од насилството меѓу осудените лица довело до пресуди против тужената држава. Најочигледниот чекор вклучува проверка на осудените лица при

нивниот прием, како во однос на идентификувањето на оние што се во особено ранлива позиција така и во однос на идентификувањето на оние осудени лица што веројатно претставуваат ризик по другите.

Исто така има и позитивна обврска за затворскиот персонал да спречи насилство меѓу осудените лица во согласност со членот 3. Пропустот да се преземат мерки во рамките на опсегот на овластувањата на властите со кои, ако разумно се суди, можело разумно да се очекува да се избегне реален и директен ризик од несоодветно постапување од страна на идентификувано лице и од кривично дело на трето лице во околности во кои властите биле свесни (или требало да бидат свесни) за ризикот, може да претставува повреда на гаранцијата.

### Работа со ранливи групи осудени лица

#### СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Режимот во затворот е релаксиран, но не немарен. На осудените лица им е дадена слобода на движење во рамките на дефинираните граници. Тие се охрабруваат да се држат зафатени со активности. Персоналот со нив постапува со почит. Поголемиот дел осудени лица одговараат позитивно. Двајца или тројца осудени лица ја злоупотребуваат ваквата ситуација. Тие ги малтретираат другите осуденици и постојано го предизвикуваат персоналот. Дел од персоналот сака да одговори така што ќе биде построг кон сите осудени лица и ќе примени многу поцврста контрола врз сите. Други, пак, сметаат дека тоа ќе предизвика антагонизам кај поголемото мнозинство од осудените лица што се однесуваат добро. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да се направи?

#### Што им е важно на осудените лица?

Ефикасно обезбедување стоки и услуги.

Безбедно давање повластици/материјални добра.

Доследност во третманот.

Слобода за „неутрализирање“ на тежината на затворската казна (преку трговија, лична автономија, интерес).



---

Осудените лица тврдат дека „животот со другите осудени лица“ е една од главните тешкотии на престојот во затвор. Крилата се јавен простор во кој се играат улоги и може да дојде до закани. Раздразнетоста и насилството може да се чести. Постојат поделби и сојузништво врз основа на делото, расата, верата, националноста, регионот, политиката и карактерот. Некои осуденици имаат поголема моќ од други (но без разлика дали е „стекната“ од нив самите или им е „доделена“ од други, претставува интересно прашање за дискусија), но постојат ограничувања во количеството и природата на моќта што осудените лица може да тврдат дека ја поседуваат.

### ***Поенџи шџо шреба да бидат нагласени/предложени обласџи за дискусија:*** **СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ**

Доследноста во примената на правилата значи правичност.

Однесувањето на осудените лица, како и кај сите луѓе, не е секогаш целосно во согласност со утврдените правила.

На персоналот му требаат обука и водење, што треба да вклучува дискусија во примената на правилата за да му се дозволи да се справи со овој факт. Како припадник на затворскиот персонал тешко е и нема кратенки за да се постигне правилно работење на работата.

Не е прифатливо на осудените лица да им се дозволи да прават што сакаат сè додека се мирни и се чини дека има ред. Тоа не е пример на ситуација каде што персоналот има контрола.

Затворскиот персонал мора да биде видлив и инволвиран во активностите во затворот и да биде внимателен да не покажува наклонетост и да не влегува во судири или озборување.

Треба да има јавно претставени политики за несоодветно постапување што важат за сите во затворот, според кои е јасно што треба да направи жртвата или сведокот на таквото постапување.

За несоодветното постапување треба да се зборува отворено и јасно да се означи како кукавичко.

Со докажаните силеџии персоналот треба да се справи преку нивно отстранување или изолирање, а не преку изолирање на жртвите.

Неприспособените осудени лица секогаш ќе го тестираат секој режим.

Затворскиот персонал мора да се чувствува самоуверено во својот стил на работа и во својата способност за справување со тврдоглавост; раководниот персонал треба да го постигне ова преку обука и добро раководење. Осудените лица што постојано одбиваат да се придржуваат на разумни наредби треба да бидат казнети.

Ова казнување треба да се ограничи на она што е неопходно за повторно воспоставување ред, ништо повеќе.

Осудените лица што малтретираат други осудени лица треба да бидат отстранети и преместени.

---

Сите осудени лица можат да бидат ранливи до одреден степен (на пример, на сметка на пренатрупаноста, лошите физички услови, изолацијата или несоодветните активности). Меѓутоа некои групи осудени лица се изложени на поголем ризик од малтретирање од други. Физичката слабост, менталните недостатоци, припадноста на малцинска група, различниот изглед или надменото однесување се само некои од факторите што можат да доведат до предрасуди, дискриминација, исклучување и навистина директно малтретирање.

Осудените лица што припаѓаат на етнички, верски и расни малцинства, странските државјани, сексуалните малцинства и особено лицата со попреченост, како на пример физичка попреченост, болест, ментална болест или ментално нарушување, се соочени со многу поголем ризик од дискриминација и несоодветно постапување. Дополнително, малолетните лица, жените и повозрасните осудени лица може да се ранливи на злоупотреба и од затворскиот персонал и од други осудени лица. Исто така има специјални групи сторители на финансиско-административен криминал, полициски поткажувачи, поранешни државни службеници и полициски или затворски персонал што може да бидат изложени на вистински ризик од понижување или физичко и психолошко малтретирање и насилство.

Ранливите осудени лица треба да се сметаат за осудени лица со посебни потреби. Од тие причини, ним им требаат дополнителна грижа и заштита.

„Ранливоста“ не значи дека лицата се „помалку опасни“, бидејќи тоа не е поврзано со степенот на опасност или со ризикот од повторување на делото, насилство и сл. Меѓутоа, тоа значи дека пропустот да се одговори на потребите на ранливите осудени лица може во одредени случаи да достигне ниво на несоодветно постапување.

## Индивидуална процена на ризикот

### **Европските затворски правила**

#### *Безбедносѝ*

51.1 Безбедносните мерки применети на одделни осудени лица ќе бидат минимумот што е неопходен за да се постигне безбеден престој во затворот.

#### *Сиѓурносѝ*

52.1 Колку што е можно поскоро по приемот, осудените лица ќе бидат проценети за да се утврди дали тие претставуваат сигурносен ризик по другите осудени лица, затворскиот персонал или лицата што работат или го посетуваат затворот или дали има шанса сами да си наштетат.

---

Основниот принцип на добро управување со затвор е дека осудените лица треба да бидат подложени на минимумот рестриктивни мерки што се неопходни за заштита на јавноста, другите осудени лица и персоналот. Ограничувањата што се ставаат на правата на осудените лица се во согласност со принципите на законитост, потреба, пропорционалност, отчетност и недискриминација. Сите ограничувања што му се наметнуваат на едно осудено лице треба да бидат во согласност со националното право и да имаат легитимна цел. Мерките мора да бидат неопходни - т.е. треба да биде сосема јасно дека преку примена на помалку рестриктивни средства не би се остварила целта за обезбедување на сигурноста и безбедноста. Сите рестриктивни мерки треба да бидат сразмерни на ризикот што тие го претставуваат, со соодветен баланс меѓу заштитата на основните права на осуденото лице и законското попречување од страна на државата во остварувањето на тие права. Таквото попречување треба да биде што е можно помалку наметливо за да се исполни целта за обезбедување безбедност и ред во затворот и треба да трае што е можно пократко. Конечно, одлуките треба да бидат објективни и непристрасни, земајќи ги предвид само релевантните фактори. Не треба да има дискриминација против одредени групи осудени лица врз основа на расата, бојата, верата, етничката припадност, државјанството, родот, сексуалната ориентација, политичките ставови или некој друг фактор. Безбедносните мерки што се применуваат за сите осудени лица треба редовно да се разгледуваат и, ако е потребно, редовно да се ревидираат.

## Процена на ризик

Затворската администрација треба да врши внимателна процена на ризикот. Од суштинска важност е преку процената на ризикот да се прави разлика меѓу четирите доминантни вида на ризик што се јавуваат:

- Ризик од бегство
- Ризик од насилство кон персоналот, други осудени лица и посетителите
- Ризик по редот
- Ризик осудени лица во затворот да управуваат со криминални активности што се случуваат надвор од затворот (на пример, вршење активности поврзани со организиран криминал, терористички активности или активности на банди, трговија со дрога, заплашување или поткупување сведоци, судии, адвокати или поротници)

Идентификувани се низа критериуми за процена на ризикот од бегство. Тие вообичаено би го вклучувале следново:

- Дали осуденото лице може да претставува закана по заедницата

- 
- ако избега.
  - Веројатноста тоа лице да се обиде да избега само, без помош, или со помош однадвор.
  - Претходната историја на обиди за бегство и пристап до помош однадвор.
  - Природата на кривичното дело за кое лицето е осудено.
  - Бројот и видовите на претходните кривични дела.
  - Времетраењето на казната, што обично ја отсликува природата на кривичното дело.
  - Потенцијалот за закана по другите осудени лица и персоналот.

Првичната процена на ризик не треба премногу да се фокусира на однесувањето што се гледа, туку треба да се обиде да ги идентификува помалку очигледните одлики што можат да претставуваат ризик. Важни аспекти што треба да се вклучени во процената на ризикот и кои не треба да бидат занемарени се:

- Постојењето на криминален стил на живеење.
- Присуството на сексуална девијација (на пример историја на сексуално насилство, злоупотреба на деца и сл.).
- Односот на осуденото лице кон жртвата на делото.
- Дефицит од вештини за размислување, како на пример неможност да се предвидат последиците.
- Емоционална незрелост, како што се тешкотии за справување со загуба, одбивање или стрес.
- Анализа на мотивацијата за насилство во рамките на делото.

## Категоризација и распоредување

Откако ќе се направи темелна процена на ризикот, осудените лица треба да бидат категоризирани според соодветното ниво на обезбедување, кое ќе треба да биде обезбедено за нив. Категоризацијата на осудените лица исто така е од суштинска важност кога се одлучува за нивното распоредување во соодветен затвор или единица во рамките на еден затвор и заедно со наодите за нивниот ризик и процената на потребите обезбедува основа за подготовка на индивидуализирани планови за казна. Мал број осудени лица што се оценети и категоризирани во групата со високо ниво на безбедност вообичаено ќе бидат сместени во затвор со високо ниво на обезбедување или одделение со високо ниво на обезбедување во рамките на затвор од пониска безбедносна категорија (на пример затвор со средно ниво на обезбедување). Дури и помалиот број осудени лица

---

што се сметаат за особено опасни можеби ќе треба да бидат сместени во посебна установа со највисоко ниво на обезбедување, што може да биде специјален затвор или посебно одделение во рамките на друг затвор (на пример во рамките на затвор со високо ниво на обезбедување, каде што се сместени осудени лица што претставуваат висок ризик).

Различен треба да биде пристапот за осудени лица со ментална попреченост што треба да се сместат во услови што ќе ги земат предвид условите што им се потребни поради менталните здравствени проблеми и кои треба да бидат што е можно помалку рестриктивни и усогласени со потребата од безбеден престој во затвор. Таквите осудени лица може, на пример, да бидат сместени во безбедна психијатриска установа или оддел на болница предвиден за лица што извршиле кривично дело, но кои имаат ментална болест што може да се лекува.

Европските затворски правила повторуваат дека никој нема да биде лишен од слобода освен како последна мерка и нагласуваат дека при спроведувањето на затворската казна и третманот на осудените лица треба да се земат предвид сигурноста, безбедноста и дисциплината што се неопходни и притоа исто така да се обезбедат затворски услови што нема да го повредат човековото достоинство и кои нудат вистински програми за работен ангажман и третман, со што се подготвуваат за нивна реинтеграција во општеството. *Со издржувањето на целата затворска казна треба да се управува на начин со кој ќе се олесни реинтеграцијата на лицата што биле лишени од својата слобода во слободното општество. [...] режимот за осудените лица треба да биде проектиран на начин што ќе им овозможи да водат одговорен живот без криминал и колку што е можно побрзо да им се овозможат приеми да се вклопат во општеството за осудените лица во врска со нивната лична состојба, предложениите планови за казни за секој од нив и соработката за нивна интеграција во општеството.*

## Процена на ризикот и на потребите

Колку што е можно поскоро по приемот, осудените лица треба да бидат оценети за да се утврди ризикот од бегство и каков ризик тие претставуваат во случај на бегство; каков сигурносен ризик тие би можеле да претставуваат во однос на други или самите себе. *Дејалноста на процената треба да биде утврдена според нивото на ризик и да биде сразмерна на сериозноста на инцидентниот резултат.* Ризиците што произлегуваат од осуденото лице во затворот и надвор во заедницата треба да бидат проценети посебно. Процената на потребите се насочува во делот на криминогените потреби, на кои треба да се одговори за да се намалат престапите и штетното однесување,

како за време на престојот во затвор, така и по отпустот. Бидејќи опасноста и криминогените потреби се во суштина динамични аспекти, кои варираат со текот на времето и според биографското влијание и влијанието на средinata, периодичната редовна повторна процена е незаменлива.

**Индивидуализирана процена и принципи за управување со ризик**

Законитост  
Потреба  
Пропорционалност  
Отчетност  
Недискриминација



Треба да се направи јасна разлика меѓу ризикот што сторителите на кривични дела го претставуваат за надворешната заедница и внатре во затворот. Овие два ризика треба да бидат оценети посебно.

## Управување со ризик

Процената на ризикот и потребите секогаш треба да бидат поврзани со управувањето со ризиците и со потребите.

Управувањето со ризикот се однесува на процесот на примена на цел спектар мерки во затворите и, кога е можно, во периодот по отпустот, за да се намали ризикот (поранешни) осудени лица да извршат или поттикнат насилни и подривачки дела додека се во затвор или повторно да извршат кривично дело по отпустот. Стратегијата за управување со ризик кај осудени лица од висок ризик, кога може, треба да има долгорочна цел за нивно враќање во општеството и треба да обезбеди континуитет меѓу периодот на издржување на казната и периодот по отпустот.

„Сите планови што ќе се изработат за оваа цел треба да вклучуваат: мерки за ресоцијализација и рестриктивни мерки за намалување на веројатноста од повторно извршување кривично дело на долг рок, притоа обезбедувајќи го неопходното ниво на заштита на другите; мерки за поддршка на лицето да ги задоволи личните потреби; мерки за вонредни ситуации за брзо да одговори на индикациите на влошување или потенцијално извршување кривично дело; и соодветни механизми за да се одговори на индикациите за позитивни промени.“ *Прејорака на Комитетот на министри до земјите-членки во врска со опасните осудени лица (Recommendation CM/Rec (2014)3 of the Committee of Ministers to member states concerning dangerous prisoners, сив. 53)*



## Минимум потребни рестриктивни мерки

Друг основен принцип на добро управување со затвор е дека осудените лица треба да бидат подложени на минимум рестриктивни мерки од оние што се неопходни за заштита на јавноста, другите осудени лица и на персоналот. Ограничувањата на правата на осудените лица треба да се засноваат на индивидуализирана процена на ризикот и потребите, направена при приемот во затворот, и тие редовно да се ревидираат и да се модифицираат по потреба.

Процентата на ризикот и потребите секогаш треба да биде во согласност со следниве принципи:

**Закониџосџ:** сите рестриктивни мерки што му се наметнуваат на едно осудено лице треба да бидат во согласност со меѓународното и домашното право и да имаат легитимна цел.

**Неоџходносџ:** мерките мора да бидат неопходни, т.е. треба да биде сосема јасно дека примената на помалку рестриктивни средства нема да ја исполни целта за обезбедување сигурност и безбедност.

**Проџорционалносџ:** рестриктивните мерки треба да бидат сразмерни на ризикот што тие го претставуваат, со соодветен баланс меѓу заштитата на основните права на осуденото лице и законското попречување од страна на државата во остварувањето на тие права. Таквото попречување треба да биде што е можно помалку наметливо за да се исполни целта за обезбедување безбедност и ред во затворот и треба да трае што е можно пократко.

**Оџчеџносџ:** процесот на одлучување треба да биде транспарентен и треба да се води евиденција од процесот на оценување и одлучување, со што се оправдува потребата од наметнување ограничувања.

**Недискриминација:** одлуките треба да бидат објективни и непристрасни и да ги земаат предвид само релевантните фактори. Не треба да има дискриминација против одредени групи осудени лица врз основа на расата, бојата, верата, етничката припадност, државјанството, родот, родовиот идентитет, сексуалната ориентација, политичките ставови или некој друг фактор.

*Вугу CPT Standards, CPT/Inf/E (2002) 1 - Rev. 2015, сџав. 55 зарагу дискусџа во врска со џесџоџ PLANN (џроџорционалносџ, закониџосџ, оџчеџносџ, неоџходносџ, недискриминација) во врска со оглукиџе за смесџување во самица. Исџо џака вугу Појаснувачки меморандум за Преџоракџа CM/Rec (2014) 3 на Комиџеџоџ на минисџри до земџџе-членки во врска со ојасниџе осудени лица сџав. 52-54 (Explanatory Memorandum to Recommendation CM/Rec (2014) 3 of the Committee of Ministers to member states concerning dangerous prisoners)*

---

Опсегот на проценети ризици треба да вклучува:

Нанесување штета на себеси, на други осудени лица или на лица што работат или се во посета на затворот (ризик поврзан со наштетување).

Закана по добриот ред во затворот (ризик поврзан со редот).

Веројатност за бегство (ризик поврзан со безбедноста).

Извршување друго/сериозно дело за време на отсуство или по отпустот (ризик поврзан со повторување на делото).

Поттикнување извршување кривични дела за заедницата, заедно со соработници надвор од затворот (ризик поврзан со криминал).

Процената на **потребите**, од друга страна, треба да се обиде да ги идентификува потребите поврзани со вештините за учење, образование и работа, како и личните потреби и карактеристики поврзани со кривичното дело на осуденото лице и штетното однесување („криминогени потреби“).

Во најголем можен опсег треба да се осврнете на сите потреби за осудените лица да добијат подобра шанса за живот без криминал по отпустот и да се намали ризикот од опасно однесување, како за време на издржувањето на казната така и потоа.

#### **Групна активност:**

Следниве осудени лица само што се примени во затворот. Размислете кое ниво на безбедност е потребно:

Маж што го убил својот сосед во расправија додека бил во алкохолизирана состојба и е осуден на доживотна казна затвор. Не е претходно осудуван.

Маж што провалил во куќа да ја ограби, за да може да набави дрога. Осуден е на казна затвор од четири години. Ова е негово осмо кривично дело.

Маж што проневерил голема сума пари од една компанија и бил дел од меѓународна криминална група. Осуден е на казна затвор од три години.

**Обучувачот** ги дели слушателите на групи за да дискутираат и потоа треба да известат. За време на известувањето, обучувачот треба да нагласи дека меѓународните инструменти бараат од нас да земеме предвид три критериуми кога се оценуваат нивоата на безбедност за поединечни осудени лица:

- Опасноста по јавноста доколку избегаат.
- Веројатноста за бегство.
- Достапните ресурси што би им помогнале во бегството.

Проблемот на првото осудено лице најверојатно е злоупотребата на алкохол.

Без претходно досие и, колку што знаеме, без контакти со криминалното под-земје, малку е веројатно дека ќе претставува сериозен безбедносен ризик. Второто осудено лице е долгогодишен зависник од дрога; тоа најверојатно е подготвено да стори сè за да дојде до дрогата што ја сака. Веројатно ќе биде проблематично, можеби и опасно по јавноста, но малку веројатно дека ќе има пристап до ресурси. Третман за зависност од дрога би претставувал пример на динамичка безбедност.

Третото осудено лице е малку веројатно дека е опасно за јавноста, но веројатно ќе сака да избега и има контакти што можат да му помогнат во тоа.

*„Процената на ризик е онолку добра колку активностите што ќе следуваат“*

## Примена на сила и на други средства за присила



Повремено може да дојде до ситуации кога персоналот ќе се соочи со осудени лица вооружени со импровизирано и друго оружје или кога други фактори претставуваат вистинска закана по човековите права и здравјето и сигурноста на персоналот, осудените или други лица. Еден сериозен инцидент може да се дефинира како:

- инцидент во кој постои значителен ризик од повреда или полошо, по персоналот, осудените или други лица; или
- инцидент што е закана по редот и/или дисциплината во установата или во областа и ситуацијата не може да се реши на никаков друг начин освен со физичка интервенција на персоналот.

**„ДОКОЛУ СЕ ПОЈАВИ ПОТРЕБА ДА СЕ БРАНИТЕ“ ЕЗП 64.2**  
„Количеството сила што ќе се примени ќе биде неопходниот минимум и ќе се користи само онолку време колку што е минимум потребно ...“

Правилото 64 го поддржува принципот дека персоналот може да користи сила само во јасно дефинирани рамки и како одговор на конкретна закана по безбедноста или редот. Како општо правило, спречувањето на насилни инцидент е секогаш подобро од справувањето со него. Буден персонал што ги познава своите осудени лица ќе може да ги идентификува

---

елементите што прават проблеми и да спречи акти на насилство. Добри професионални односи меѓу персоналот и осудените лица се суштински елемент на динамичката безбедност во смирувањето на потенцијалните инциденти или при повторното воспоставување на редот преку процес на дијалог и преговори. Само кога нема да успеат овие методи или се сметаат за несоодветни ќе се размисли за физички методи за повторно воспоставување на редот. Кога мора да се примени сила против осудените лица од страна на персоналот, таа треба да биде контролирана и на минимумот потребно ниво за повторно да се воспостави редот.

Што значи терминот „разумна сила“?

Секогаш ќе зависи од околностите на случајот.

Секој има право да се одбрани од напад, под услов притоа да не примени несразмерно ниво на сила.

Персоналот секогаш треба да се обидува да се справи со одредена ситуација со помош на други стратегии пред да примени сила. Сила треба да се примени само кога нема да успеат сите други методи.

**Врз основа на кои четири критериуми ќе се суди за вашето дејствување?**

Дали дејството било неопходно?

Дали сте примениле разумна сила?

Дали се применувала најкратко можно време?

Дали имало некакви посебни околности?

**Запомнете: Етичкото однесување е во срцевината на добрата затворска работа.** Да се биде етичен претпоставува дека морално зрелите човечки суштества поседуваат доволно самодисциплина да се прифати одговорност и да се постапи соодветно, без разлика на сè друго што го одвлекува вниманието и без разлика на искушенијата. Интегритетот е средство преку кое поединците постигнуваат етичко однесување.

Заклучок

**Обучувачот** ја заклучува сесијата така што ги нагласува клучните поенти опфатени во текот на модулот и дава простор за дополнителни прашања и дискусија. Им се заблагодарува на слушателите за нивниот ангажман.



---

## Додаток

### Додаток 1: План за динамичка безбедност

#### ПЛАН ЗА ИЗРАБОТКА И ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ ВО КАЗНЕНО-ПОПРАВНИТЕ УСТАНОВИ

##### **Осврт**

Овој план е подготвен од работната група составена од претставници од Управата за извршување санкции, чиј домаќин беше Советот на Европа и на која присуствуваа меѓународни консултанти, а се одржа на 29 и 30 јуни 2017 г. во Скопје.

##### **Намена:**

Целта на овој план е дополнително да се развие и спроведе концептот на динамичка безбедност во сите национални казнено-поправни установи, заради унапредување на постојната безбедност и контрола, за да им се обезбедат сигурноста и безбедноста на сите осудени лица, персоналот и посетителите.

##### **Што претставува динамичката безбедност?**

Во согласност со европските и меѓународните стандарди, динамичката безбедност е препознаена како пристап што се потпира на развивањето професионални и позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица. Динамичката безбедност ги поддржува постојните физичка (сидови, решетки, прегради, порти, видеонадзор) и процедурална безбедност (претреси, контролирано движење, аларми, комуникации, управување со клучевите и категоризација), преку развивање вештини и знаење кај персоналот за да работи одблиску со осудените лица и да биде свесен за нивните чувства, што ги загрижува, како и нивните потенцијални причини за конфликт на кои треба да се поработи.

За да бидат успешни, затворите мора да им обезбедат на осудените лица добри услови за живот, кои го почитуваат човековото достоинство, и исто така да им нудат на осудените лица целосна програма на активности, за да бидат ангажирани цело време во согласност со Европското затворско правило број 25.

##### **Наши обврски**

*За целиот персонал и управа:*

Свесни сме за нашата обврска за контрола и грижа за осудените лица преку обезбедување почитување на сите права на осудените лица.

---

Ќе работиме професионално, вредно и со интегритет и ќе се залагаме да се придржуваме на неодамна објавениот кодекс на однесување и етика.

*За управата:*

Ќе ги обучиме сите директори за динамичката безбедност и секој ќе се смета за одговорен за спроведувањето на овој план.

Ќе обезбедиме обука и информации за целиот персонал, за да обезбедиме персоналот да биде свесен за нашата способност да управуваме и да вршиме надзор врз осудените лица преку спроведување на концептот на динамичка безбедност.

Ќе обезбедиме сите политики и процедури да ги отсликуваат принципите на динамичката безбедност во согласност со локалниот куќен ред, законите, националното законодавство (Законот за извршување санкциите) и меѓународните обврски.

### **Принципи на динамичката безбедност**

- Управата ја презеде обврската да ја развие и спроведе динамичката безбедност и да обезбеди целосно придржување кон овој план.
- Динамичката безбедност ќе биде вклучена во сите почетни обуки и обуки во текот на работата.
- Целиот персонал е свесен за својата одговорност да обезбеди сигурни, безбедни и хумани затвори, преку позитивна и професионална интеракција во осудените лица.
- Затворската администрација и затворска управа во целост ќе ги поддржат развојот и спроведувањето на динамичката безбедност и ќе обезбедат целосно придржување на оваа политика.
- Унапредувањето на добрата комуникација на сите нивоа, вертикално и хоризонтално, како и меѓу целиот персонал и со сите осудени лица, е од витална важност.
- Динамичката безбедност е обврска на секого, без разлика на неговата улога или работни задачи.
- Нагласувањето на овие принципи претставува очекување дека сите осуденици имаат право со нив да се постапува на достоинствен начин и со почит.

### **Нормализација**

Осудените лица треба да имаат рутина и организација на активности што го реплицира животот надвор од затворот, вклучувајќи и разумни услови за живот, пристап до тушеви и пералница, контакт со семејството и со пријателите, појавување на работа и активности надвор од нивната вообичаена просторија каде што се сместени. Обезбедувањето услови што се

---

разликуваат колку што е можно помалку од оние во секојдневниот живот надвор од затворот ги отстранува основите за незадоволство и агресија. Осудените лица генерално се позадоволни и стануваат подобро мотивирани добро да се однесуваат и да се приспособат, бидејќи имаат можности да го пополнат времето на конструктивен начин и да имаат корист од соработката со персоналот и планот на активности.

Нагласувањето на принципот за нормализација претставува очекување дека осудените лица ќе веруваат дека со нив се постапува на праведен и правичен начин. Барањата и жалбите на осудените лица ќе бидат сфатени сериозно и осудените лица ќе добијат одговор. Преку развивањето позитивен однос со осудените лица, тие ќе чујат за потенцијалното незадоволство пред да се случи и со тоа ќе спречат инциденти. Динамичката безбедност охрабрува и поддржува проактивен наместо реактивен пристап во управувањето со конфликт и немири.

### **Наши активности**

Структуриран работен ден - на осудените лица ќе им обезбедите структуриран работен ден, со оглед на нашата обврска да им го обезбедиме на оние за кои сме одговорни она што им следува во согласност со националното право и меѓународните стандарди.

Конструктивен режим - ќе обезбедиме активности преку обезбедување образование, работа, стручна обука, културни и рекреативни активности и процедури за планирање на казната.

Персоналот за обезбедување - ние препознаваме дека динамичката безбедност на персоналот од обезбедувањето им дава зајакната улога, поддржана од мултидисциплинарна работа во насока на унапредување на безбедноста, контролата и сигурноста во сите аспекти на управувањето со затворот.

Надворешни влијанија – препознаваме дека подобрените услови во затворите и обезбедувањето конструктивен режим на активности може да бидат ограничени од надворешни влијанија, вклучувајќи особено недостиг од средства.

Интеракција на персоналот – врските меѓу персоналот и осудените лица ќе се остварат со заемна почит, охрабрување на позитивното однесување и работа на негативното однесување. Онаму каде што се можни конфликти меѓу осудените лица, или осудените лица и персоналот, ќе бидат решени:

- на отворен, брз и смирен начин;
- преку преговори;
- така што ќе им се дозволи на оние што се инволвирани да комуницираат на соодветен начин; и
- преку зачувување на достоинството и на самопочитта.



---

Меѓучовечки вештини и комуникација - преку обука, персоналот ќе се стекне со вештини за подобро менаџирање со своите врски со осудените лица, вклучувајќи и како да каже „не“, разбирање на користењето на говорот на телото и невербалните комуникации, важноста на размислувањето, активно слушање, гестикулација, соодветно поздравување и, најважно, способност за градење однос.

Меѓутоа, како затворска служба остануваме посветени на континуираното подобрување на нашата работа со осудените лица и ќе се обидеме да развиеме нова и подобра поддршка за осудените лица кога ќе се појави можност. **Нашата способност да спроведеме концепт на динамичка безбедност е ограничена само преку нашата визија за тоа што е можно.**

### **Заклучок**

Затворите играат тешка улога во име на општеството, која претставува предизвик. Ние сме свесни и ја разбираме посебната улога што ја имаме со тоа што придонесуваме за побезбедно општество преку работа со осудените лица, за да ги поддржаме да се осврнат на своето криминално однесување и да им помогнеме да се подготват за својот отпуст и враќање во заедницата. Тоа го правиме така што со осудените лица постапуваме со почит и во секое време внимаваме со нив да се постапува на правичен и праведен начин.

Со помош на насоките од нашите раководни тимови, ние ќе обезбедиме нашиот персонал да ја има на ум оваа обврска. Кога нашите стандарди нема да го остварат она што се очекува, признаваме дека осудените лица имаат легитимно право да им се жалат на затворската управа и на независните тела. Треба да сме одговорни за нашата работа.

Сигурноста и безбедноста на целиот персонал што работи, живее или ги посетува нашите установи е од огромна важност за нас.

Прифаќаме дека имаме предизвици и проблеми со кои треба да се соочиме. Знаеме дека пренатрупаноста и понатаму е ендемична и дека треба да продолжиме да инвестираме во нашите установи, вклучувајќи преку инвестиции, во можности за вработување и ангажмани достапни за осудените лица. Ние сме посветени на тековното подобрување на заштитата и унапредувањето на човековите права и ќе продолжиме да ја унапредуваме нашата служба преку концептот на динамичка безбедност.

---

## Додаток 2: Стандардни оперативни процедури - динамичка безбедност

СОП за динамичка безбедност:

Дефиниција: **Динамичка безбедност** - редовна и доследна интеракција со осудените лица и навремена анализа на информациите и споделување преку забелешки и комуникација (на пример градење односи, обука, вмрежување, собирање разузнавачки информации и стратегиска анализа). Динамичката безбедност претставува активност што придонесува за безбедна средина за работа и живот за персоналот и осудените лица и претставува клучна алатка во оцената на приспособувањето и стабилноста на осуденото лице.

Динамичката безбедност претставува концепт и работен метод со кој персоналот им дава приоритет на креирањето и одржувањето на секојдневната комуникација и интеракција со осудените лица врз основа на професионалната етика. Динамичката безбедност има за цел подобро разбирање на осудените лица и процена на ризиците што можат да ги наметнат, како и обезбедување сигурност, безбедност и добар ред, со што се придонесува кон ресоцијализацијата и подготовката за отпуст.

### ОДГОВОРНОСТИ И ПРОЦЕДУРИ

А. Директорот ќе обезбеди:

- раководниот и надзорниот персонал активно да ги практикуваат динамичката безбедност и надзор
- оперативните процедури да ги олеснат видливоста и конструктивната интеракција на персоналот со осудените лица на начин што е доследен со безбедноста на персоналот и осудените лица.
- персоналот да има интеракција со осудените лица во установите и/или во заедницата и да ги документира информациите колку што е можно поскоро

Б. Раководниот тим на затворот ќе покаже и ќе промовира тековна динамичка безбедност обезбедувајќи персоналот да има редовна интеракција со осудените лица.

В. Надзорниот персонал ќе охрабрува и промовира динамичка безбедност кај целиот затворскиот персонал што има редовна интеракција со осудените лица.

Г. Целиот персонал што има директна интеракција со осудените лица:

- ќе ги мотивира осудените лица да се вклучат во просоцијално и одговорно однесување
- ќе го зголеми своето знаење за активностите и однесувањето на

---

осуденото лице преку набљудување и проценување на однесувањето (позитивно и негативно) што е критично за одржување безбедна и сигурна средина

- ќе ги земе предвид факторите што влијаат на однесувањето и интеракцијата на осуденото лице (на пример стилови на комуникација, проблеми со учењето, ментално здравје) и, кога ќе биде соодветно, потребите на жените, други групи и социјалната историја на осуденото лице
- ќе евидентира и споделува информации поврзани со динамичката безбедност со обезбедувањето, воспитувачите, медицинскиот персонал, разузнавањето и другиот релевантен персонал
- веднаш ќе пријави интеракции или однесување на осудените лица што можат да ја загорзат безбедноста на персоналот, осудените лица, јавноста или на установата и ќе подготви извештај

Д. Интеракцијата и забелешките со осудените лица во рамките на динамичката безбедност ќе бидат документирани во регистар и/или досие. Секоја нова информација што ќе се собере како дел од динамичката безбедност ќе биде споделена.

---

### Додаток 3: Предложени студии/сценарија на случај

Само што ве назначиле за одговорен за едно одделение во затворот. Одделението досега било раководено на многу репресивен начин. Јасно е дека осудените лица ги почитуваат правилата само затоа што се плашат од последиците ако не постапат така. Помладиот персонал смета дека таквиот добар ред може да се наметне само со присила. Тие се плашат дека сè друго ќе резултира со неред. Вашата задача е да креирате средина во која осудените лица ќе ги почитуваат правилата, бидејќи тоа е во нивен интерес, и во која персоналот ќе се чувствува доволно самоуверено за да им даде на осудените лица разумно количество лична одговорност. Како може да се постигне тоа?

Вие сте одговорни за одделение под силно обезбедување, во кое се сместени одреден број осуденици, чие бегство мора да се спречи по секоја цена, бидејќи се опасни по јавната безбедност. Овие осуденици, генерално, ги почитуваат правилата на затворот и не претставуваат закана по внатрешниот ред. Но сите се со тежок карактер. Помладиот персонал претпочита да ги остави да си тераат по свое во рамките на одделението и зависи од физичките средства во спречувањето на нивното бегство. Тие сакаат да ги набљудуваат осудените лица од дистанца. Како можете да го убедите персоналот дека безбедноста ќе се подобри доколку се движат редовно меѓу осудените лица и ги запознаат како поединци? Какви заштити би изградиле за осудените лица да не ги наметнат својата личност и желби на персоналот?

Режимот во затворот е релаксиран, но не е немарен. На осудените лица им е дадена слобода на движење во рамките на дефинираните граници. Тие се охрабруваат да бидат ангажирани со активности. Персоналот со нив постапува со почит. Поголемиот дел осудени лица реагираат позитивно. Двајца или тројца осудени лица ја злоупотребуваат таквата ситуација. Тие ги малтретираат другите осуденици и постојано го предизвикуваат персоналот. Дел од персоналот сака да одговори така што ќе биде построг кон сите осудени лица и ќе примени многу поцврста контрола врз сите. Други, пак, сметаат дека тоа ќе предизвика антагонизам кај поголемото мнозинство од осудените лица што се однесуваат добро. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да се направи?

Осудено лице што обично добро се однесува, одненадеж збудалува. Очигледно е дека тоа претставува ризик самото по себе, по другите осуденици и по персоналот што се обидува да му пријде. Земајќи ги предвид релевантните меѓународни инструменти, какви чекори треба да преземете пред да одлучите да примените средства за совладување?

Вие сте постар службеник на смена во затворот. Едно осудено лице му

---

удрило бокс во лице на припадник на персоналот. Тој е совладан од другиот персонал и го носат во самица во моментот кога вие пристигнувате. Персоналот е изнервиран поради својот колега. Се сомневате дека штотуку ќе заминете може да се случи осуденото лице да биде натепано. Како ќе го убедите персоналот дека не треба да го направи тоа?

Осудено лице одбива да ги следи легитимните наредби од персоналот. Лекарот го проценува и заклучува дека тоа нема ментално нарушување или дека не е нестабилно. Човекот и понатаму го напаѓа персоналот и се однесува на невозможен начин. Директорот на затворот бара од лекарот на осуденото лице да му стави инјекција заради неговата сопствена безбедност, како и заради безбедноста на персоналот што се справува со него. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да направи лекарот?

Во текот на лекарскиот преглед, лекарот на телото на осуденото лице забележува белези што одговараат на белези од тепање. Осуденото лице тврди дека било натепано од персоналот, но вели дека не сака да поднесе жалба, затоа што се плаши од одмазда. Како треба да постапи лекарот?

Замислете дека работите во затвор во кој осудените лица секој ден ги вадат надвор од зградата во која се сместени на еден час вежба надвор, за да се раздвижат околу големиот двор. Ваша задача е да го редизајнирате дворот за вежбање на начин што ќе овозможи осудените лица да можат да бидат поактивни додека вежбаат. Исто така морате да изградите систем што ќе им дозволува да го користат дворот многу подолго секој ден.

Помлад припадник на персоналот известува дека чул двајца осуденици како разговараат за можно бегство. Еден од осудените лица треба да биде ослободен за неколку дена. Другото осудено лице е под високо обезбедување и има моќни врски надвор од затворот. За неколку дена треба да има посета од сопругата. Како треба да реагираат затворските власти?

Вашиот затвор има 50 проценти пренатрупаност. Осудените лица престојуваат во просториите по 23 часа секој ден. Дозволено им е само еден час вежбање на отворено. Како можете да организирате да бидат надвор од своите простории подолго време и да учествуваат во корисни активности?

На осудените лица им е дозволено да испраќаат писма без цензура. Сопругот на една од осудените жени стапува во контакт со директорот, да му каже дека ниту тој ниту нивните деца не сакаат повеќе да добиваат писма од осуденичката. Сопругот го моли директорот да среди таа повеќе да не им испраќа писма. Како треба да постапи директорот?



Публикацијата е изготвена со помош на средства од заедничката програма на Европската Унија и Советот на Европа. Содржината на публикацијата на никаков начин не може да се смета дека го одразува официјалното гледиште на Европската Унија или на Советот на Европа.

Council of Europe Office in Skopje  <http://horizontal-facility-eu.coe.int>  
Filip II Makedonski br. 3, Deloven Centar "Soravia"  [horizontal.facility@coe.int](mailto:horizontal.facility@coe.int)  
1000 Skopje  [jp.horizontal.facility](https://www.facebook.com/jp.horizontal.facility)  
Tel: +389 2 32 56 900  [@CoE\\_EU\\_HF](https://twitter.com/CoE_EU_HF)

MKD

Советот на Европа е водечка организација за човекови права на европскиот континент. Се состои од 47 земји членки, од кои 28 се членки на Европската Унија. Сите земји членки на Советот на Европа се обврзале да ја почитуваат Европската конвенција за човекови права, мултилатерален договор кој е изготвен со цел да се обезбеди почитување на човековите права, демократијата и владеењето на правото. Европскиот суд за човекови права го надгледува спроведувањето на Конвенцијата во земјите членки.

Земјите членки на Европската Унија одлучија да ги поврзат своите знаења, ресурси и судбини. Заедно тие изградија зона на стабилност, демократија и одржлив развој, истовремено одржувајќи ја културната разновидност, толеранцијата и индивидуалните слободи. Европската Унија се залага за споделување на своите постигнувања и вредности со држави и народи и надвор од нејзините граници.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

<http://europa.eu>

### Horizontal Facility for Western Balkans and Turkey

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe

„Јакнење на заштитата на правата  
на осудените лица“

# Прирачник за обучувачи за динамичка безбедност

Подготвен од работната група на Управата за извршување  
санкции со помош на Џон Мекгукин и Макс Мари,  
консултанти на Советот на Европа

Скопје, 2018 година

Horizontal Facility for Western Balkans and Turkey

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe



---

ISBN 978-92-871-8617-1

© 2018 Совет на Европа.

Сите права се задржани.

Правата на користење ги има и Европската Унија под одредени услови.

Ниту еден дел од публикацијата не смее да се умножува, преведува, репродуцира или пренесува, во било кој облик и преку било кое средство, електронско (ЦД ром, интернет итн.) или механичко, вклучително и фотокопирање, снимање или архивирање на податоците или преку систем за пронаоѓањена податоци, без претходно писмено одобрение од Директоратот за комуникации (F-67075 Стразбур, Цедекс или [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int)).

Публикувано во рамките на проектот „Јакнење на заштитата на правата на осудените лица“.

**Печатење, дизајн и дизајн на корица**  
Датапонс, Скопје

---

## Содржина

ПРЕДГОВОР	5
Опис на модулот	6
Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори	9
Меѓународен контекст	11
Концепти на динамичката безбедност	11
Компоненти на затворската безбедност	11
Физичка безбедност	14
Процедурална безбедност	14
Динамичка безбедност	15
Улогата на затворскиот персонал	18
Одговорности и процедури	21
Обука на персоналот	25
Спречување корупција и манипулација со персоналот	26
Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика	28
Собирање информации	29
Информации релевантни за безбедноста	30
Одлучност и правичност	30
Давање пример на просоцијално однесување	30
Политики и стандардни оперативни процедури (вклучувајќи ја примената на сила)	40
Концепти на професионализмот	45
Меѓучовечки вештини	60
Тимска работа / Учество на состаноци (управување со случај)	76
Насоки за структурирани состаноци	77
Учество на состаноци	83
Менаџирање на времето во 60 секунди	84
Разбирање на достоинството и на безбедноста во затворите	85
Заштита на осудените лица – основни обврски	87

---

Насилство меѓу осудените лица	87
Работа со ранливи групи осудени лица	89
Индивидуална процена на ризикот	91
Процена на ризик	92
Категоризација и распоредување	93
Процена на ризикот и на потребите	94
Управување со ризик	95
Минимумот потребни рестриктивните мерки	96
Примена на сила и други средства за присила	98
Додаток	101
Додаток 1: Политика за динамичка безбедност	101
Додаток 2: Стандардни оперативни процедури - динамичка безбедност	105
Додаток 3: Предложени студии/сценарија на случај	107

---

## ПРЕДГОВОР

Овој прирачник и придружните слајдови се подготвени од работната група на Управата за извршување санкции, со помош од Џон Мекгукин (McGuckin) и Макс Мари (Max Murray), консултанти на Советот на Европа. Материјалот беше изработен во рамките на проектот „Јакнење на заштитата на правата на осудените лица“ и има за цел да го зајакне и оспособи затворскиот персонал во промовирањето добра практика преку примена на динамичката безбедност.

Иако првичниот фокус во прирачникот е врз концептите за динамичка безбедност и давање просоцијален пример на однесување, работната група препозна дека динамичката безбедност не е „програма“, туку претставува пристап во управувањето со осудените лица и затоа беше неопходно да се прошири материјалот за обука, за да се вклучат теми, како што се професионализам, процена на ризик, тимска работа, меѓучовечки вештини и управување со состаноци. Работната група исто така изработи и политика за динамичка безбедност и нацрт-стандардна оперативна процедура (СОП) за спроведување на концептот на динамичка безбедност во рамките на казнено-поправните установи. Овие документи се приложени во додатокот.

Овој прирачник не се обидува да замени некоја од редовните обуки што веќе постојат за вработените во затворите, туку претставува нивно дополнување. Се работи за прирачник за обука што треба да ја издигне свеста и да ја подобри практиката. Тој ги вклучува општите принципи и посебните Европски затворски правила и стандарди на КСТ.

### ПРАВИЛО 51.2 ОД ЕВРОПСКИТЕ ЗАТВОРСКИ ПРАВИЛА:

Обезбедувањето со примена на физички бариери и други технички средства ќе биде дополнето со динамичка безбедност, која ќе биде обезбедена од буден персонал што ги познава осудените лица под негова контрола.

Сите што бевме вклучени во изработката на овој прирачник се надеваме дека некои од информациите содржани на овие страници ќе обезбедат корисни практични совети, кои можат да придонесат за непречено управување со затворите и ќе помогнат во справувањето со сложеноста на задачата на работа или управувањето со осудените лица.

## Опис на модулот

Назив на модулот: Динамичка безбедност
Времетраење: 2 дена (16 часа)
<p><b>Цел на модулот:</b> Физичкиот и процедуралниот аспект на обезбедувањето се од суштинска важност за животот во затворите, но сами по себе не се доволни за да се обезбеди ред. Обезбедувањето исто така зависи и од буден персонал што комуницира со осудените лица, кои се свесни за она што се случува во затворот и кои внимаваат осудените лица да бидат активни на позитивен начин.</p> <p>Мерките за динамичка безбедност се засноваат на заедницата во затворската средина и улогата што ја има затворскиот персонал. Преку обезбедување добри (професионални) односи и преку спроведување мерки, може да се намали ризикот од бегство на осудените лица и да се одржуваат редот и дисциплината.</p>
<p><b>Цели или резултати од учењето</b> (учење-постигнување):</p> <p>По успешното завршување на овој модул, слушателот ќе може да:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Го објасни концептот на динамичката безбедност во теоретски рамки на обезбедувањето и да ја објасни неговата важност.</li><li>• Да демонстрира вештини во поткрепа на развивањето на концептите на динамичка безбедност помеѓу персоналот и осудените лица.</li><li>• Да ги применува принципите на динамичка безбедност во секојдневната работа.</li><li>• Да идентификува соодветен ангажман на состанок за водење на случај (колегиум).</li><li>• Да демонстрира способност за градење позитивни професионални односи со осудените лица (професионален пристап).</li></ul>
<p><b>Содржина на модулот</b> (теми):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Концепти на динамичката безбедност</li><li>2. Давање пример за просоцијално однесување</li><li>3. Политики и стандардни оперативни процедури (вклучувајќи и за примена на сила)</li><li>4. Концепти на професионализам</li><li>5. Меѓучовечки вештини</li><li>6. Тимска работа / учество во работата на колегиумот (управување со случаи)</li></ol>

## Индикативен наставен план

### Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори

За што служат затворите?

Идеален затвор

Здрави затвори

### Концепти на динамичка безбедност

Претставување на концептите

Физичка, процедурална и динамичка безбедност - безбедносна теорија

Безбедна средина

Конструктивен режим

Однос меѓу персоналот и осудените лица

### Давање пример за просоцијално однесување

Дефиниции - персоналот како пример

Позитивно и негативно однесување

Почит

Доследност

Правичност

Мотивација

### Политики и стандардни оперативни процедури

СОП во системот и нивната релевантност за динамичката безбедност (претрес, дисциплински мерки, претставки и барања)

Усогласување на законите со меѓународните стандарди - идентификување на областите за подобрување на СОП

Изедначување и стандардизирање во работата со осудените лица

Градење соодветни и професионални односи

СОП се користат како алатка за градење професионален однос

### Концепти на професионализам

Професионален однос во секојдневната работа

Етички кодекс - основни права COE Rec (2012) 5 (нов национален етички кодекс за затворскиот персонал)

### Меѓучовечки вештини

Од суштинска важност за динамичката безбедност

Градење добра (позитивна) комуникација

Вербална и невербална комуникација

Вештини за слушање со размислување

Решавање и спречување конфликти

### **Тимска работа / Учество на колегиум (управување со случај)**

Тимска работа

Активно вклучување за време на колегиумот - преглед

Утврдување на приоритети кај работните задачи / управување со времето

#### **Методи за настава и учење:**

Предавања, практични вежби, работа во група при анализа на случај, драматизација и интеракција

#### **Методи за оцена:**

Тестови за утврдување на знаењето пред и по обуката

Евалуација на подолг период

#### **Ресурси за настава/учење (простории, опрема и сл.):**

Просторија со компјутер, проектор, примерок од Прирачникот за обука, пауерпоинт-презентација, табла со табаци хартија и фломастери. Отпечатен материјал што ќе им се дели на слушателите:

#### **Задолжителна/препорачана литература:**

- **Куќен ред** за осудените лица што издржуваат **казна** затвор во **казнено-поправна установа** (јануари 2012 г.)
- Закон за извршување на санкциите („Службен весник“ бр. 2/06 и бр. 57/10)
- Европски затворски правила [Rec 2006) 2]
- Стандарди на КСТ
- Обука на персоналот [Rec (97) 12]
- Етички кодекс за затворскиот персонал [Rec (2012)5]

---

## Вовед во модулите за динамичка безбедност - затвори

Динамичката безбедност претставува концепт и метод за работа со кој персоналот дава приоритет на креирањето и одржувањето на секојдневната комуникација и интеракција со осудените лица врз основа на високата професионална етика и обезбедува доволно целисходни и значајни активности за ангажман на осудените лица, а сето тоа поврзано со ефективно обезбедување. Целта е подобро разбирање на осудените лица и процена на ризиците што произлегуваат од нив, како и обезбедување сигурност, безбедност и добар ред, со што се придонесува кон нивна ресоцијализација и подготовка за отпуст. Еден затвор со кој се раководи по принципите на динамичката безбедност е затвор со буден персонал што ги познава и комуницира со осудените лица за кои е одговорен; персонал што развива позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица; персонал што е свесен што се случува во затворот; каде што постојат правично постапување и чувство на „благосостојба“ меѓу осудените лица; и персонал што ќе обезбеди осудените лица да бидат зафатени со конструктивни и целисходни активности, кои придонесуваат за нивната идна реинтеграција во општеството. Одржувањето контрола во затворот треба да се базира на примената на динамичка безбедност, персоналот да изгради позитивни односи со осудените лица, засновани на стабилност и правичност, во комбинација со разбирање на нивната лична ситуација и ризикот што тие го претставуваат.

**Обучувачот** ја изнесува целта и внимава слушателите да разберат што се очекува да знаат до крајот на сесијата. Ова ќе им помогне побрзо да сфатат за што ќе се зборува и можеби ќе бидат и позаинтересирани да го научат тоа. Секогаш започнете ја новата сесија или тема со тоа што ќе им ја изнесете општата цел на слушателите за тие да знаат што ќе научат до нејзиниот крај. **Обучувачот** дава општ преглед за затворите.

### За што служи затворот?





Логиката зад затворањето луѓе може да се сфати како континуум. Да, луѓето се осудуваат на издржување казна затвор како еден вид казна, но она што е навистина важно е што ние ќе направиме кога тие ќе се најдат во нашите затвори. Европските затворски правила се доста јасни во однос на тоа која е нашата цел:

### ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА ЕВРОПСКИТЕ ЗАТВОРСКИ ПРАВИЛА (ЕЗП)

Постапувањето со лицата осудени на казна затвор ќе има за цел, во рамките на она што го дозволува должината на казната, да им изгради волја да водат живот во согласност со законите и да можат да се издржуваат откако ќе бидат ослободени, како и да се оспособат да го прават тоа. Постапувањето ќе биде такво што ќе ја охрабри нивната самопочит и ќе им развие чувство на одговорност.

Подискутирајте за фактот дека затворите се дел од општеството - тие не се само одделна институција.

### Вежба „Идеален затвор“ - работа во група

Слушателите се делат во групи. Задачата е да се опише идеален затвор и да се дефинираат неговите главни елементи/карактеристики. Дискусии во групи - на кој начин е можно да се обезбеди работата на таквите казнено-поправни установи и да се придржува на релевантните правила (со причините зошто не се почитуваат секогаш овие правила). Што може да се направи за да се воведат таквите правила во практиката на затворите?

Презентации на групната работа: дискусија/коментари/заклучоци  
Искористете ги коментарите на групите за претставување на концептите за безбедност, контрола и праведност, како и на пристапот на динамичката безбедност во управувањето со затворите во согласност со европските и меѓународните стандарди. Современото управување со затворите е поткрепено од:

Динамичка безбедност  
Интегрирано управување со затворската казна  
Процена на индивидуалниот ризик и потреби  
Целисходни активности (работа и образование)  
Режими што поттикнуваат  
Планирање активности пред отпустот

---

## Меѓународен контекст

Постојат три услови што мора да бидат исполнети за да биде стабилен затворскиот систем: тоа се безбедност, контрола и правда. За потребите на овој прирачник:

**Безбедност се однесува на обврската на установата да ги спречи осудените лица да избегаат.**

**Контролата се занимава со обврската на установата да ги спречи осудените лица да прават проблеми.**

**Правдата се однесува на обврската на установата да постапува со осудените лица на човечен и правичен начин...**

Трите главни елементи што обезбедуваат затворите да бидат безбедни места:

**Безбедност:** соодветни безбедносни мерки со кои затворските власти ја штитат јавноста преку спроведување на наредбата од судот одредени лица да бидат лишени од својата слобода.

**Добар ред и контрола:** ова значи дека персоналот и осудените лица се заштитени од фактот дека затворите се места каде што има ред и контрола, а не анархија и хаос.

И дисциплина и казна: одвреме-навреме ќе се случи да дојде до прекршување на редот и ќе мора да се казни повредата на дисциплината.

## Концепти на динамичката безбедност

Обезбедувањето балансиран затворски систем што обезбедува соодветна безбедност и контрола со етос на човечност претставува сложена задача, која бара високоразвиени професионални вештини и лидерство. Тоа бара сеизмичко јакнење и подигнување на безбедноста на повисоко ниво и оцена на воспоставените методи на механизмите за обезбедување, ред и контрола.

## Компоненти на затворската безбедност

Сите знаеме дека е важно да се одржуваат контрола и стабилност во затворот и надвор од него. Иако има многу безбедносни мерки што можат да се воспостават, она што е важно за сигурноста и безбедноста се рамнотежа меѓу физичкиот дизајн на затворот, придржување на процедурата и обучен затворски персонал. Сите три елементи играат важна улога за непречено одвивање на работите во затворот и надвор од него.

За да спречи затворската управа бегства и да обезбеди почитување на законите се применуваат безбедносни мерки. Ова може да биде објаснето со три поднаслови, кои се состојат од физичка безбедност, динамичка безбедност и

процедурална безбедност. Сите тие функционираат заедно, во хармонија, за осудените лица да сметаат дека е неверојатно тешко да избегаат од затворот.

**Физичка безбедност:** тоа се сидовите, решетките, бравите, клучевите, портите, видеонадзорот, детекторите на движење и други технички уреди, стерилен простор во периметарот.

**Безбедносни процедури:** пребројување на осудените лица, претрес на просторите каде што се сместени, стандардните оперативни процедури.

**Динамичка безбедност:** интеракција меѓу персоналот и осудените лица, персонал што развива свест за состојбата и претворање на информациите во разубување.

Секоја од овие компоненти ќе биде дискутирана.

Безбедноста исто така ја постигнуваме и на други начини:

- Преку насочување на енергијата на осудените лица во конструктивна работа и активност.
- Преку развивање позитивни односи со осудените лица.
- Преку креирање пристojни режими и програми за осудените лица.

Секако, постои повеќе од еден систем за контрола на осудените лица; во САД тенденцијата е да се зајакне затворскиот периметар со кули-стражарници, рефлектори, вооружени стражари, сите можни механички помошни средства и тимови за контрола на немири што се постојано подготвени за дејствување.

Високите сидови или огради и системи за детекција се неопходни кога се гради еден затвор. Планот, дизајнот и староста и нивото на одржување на затворите директно влијаат на нивото на безбедност.

Во други јурисдикции, безбедноста се заснова врз природата и квалитетот на односите меѓу персоналот и осудените лица, меѓу самиот персонал, нивниот професионализам, системите и процедурите што се воспоставени во комбинација со ефективната физичка одбрана.

Може да се каже дека главните безбедносни цели на затворската служба се да се спречат бегства и да се одржи добар ред во затворите, и така да се гарантира безбедноста на персоналот, осудените лица и на јавноста.

Не е лесно за човечката психа да прифати да се биде заробен, меѓутоа многу осуденици ги прифаќаат своите казни, а она што најмногу ги интересира е да ги издржат што е можно полесно и помирно. Некои осудени лица се опортунисти и ќе се обидат да избегаат доколку видат шанса или пропуст во обезбедувањето. Мал број осудени лица се решени да избегаат и постојано ќе се обидуваат да си ја повратат слободата. Секое бегство или обид за бегство сериозно му штети на кредибилитетот на затворската

---

служба кај јавноста, персоналот и осудените лица.

Заради опортунистите и лицата што се решени на бегство, затворското обезбедување мора да го засега целиот затворски персонал. Безбедноста е од најголема важност и целиот персонал има обврска да спречи бегство на осудените лица. За да се обезбедат високи стандарди во обезбедувањето, неопходно е да се препознаат и спречат потенцијални прекршувања на безбедноста и да се одржува средина на делотворна динамичка безбедност. Секако, ниеден затвор не може да ги спречи бегствата без добра надворешна контрола и физички бариери, како што се безбедносни врати и огради. Сите тие мораат да бидат проверувани редовно и добро да се одржуваат, но физичките бариери се само дел од заштитата на затворот од бегства. Она што го прави персоналот е еднакво важно. Персоналот мора ревностно да спроведува претреси на просториите и пребројување и да се придржува на безбедносните процедури при спровод и во други ситуации. Затоа одржувањето безбеден затвор вклучува: поседување соодветни мерки за физичка безбедност; обезбедување ефективни мерки за процедурална безбедност и негување динамичка безбедност.

Успехот на службата во остварувањето на нејзините безбедносни цели зависи од безбедносен систем што одржува рамнотежа меѓу овие составни елементи на обезбедувањето за да се спречи претерано потпирање само на еден аспект. Од огромна важност е да се обезбеди целиот персонал да биде свесен за концептите опфатени со спроведувањето на динамичката безбедност и да се креираат неопходните структури за обука и оспособување на персоналот за тој да се чувствува поддржано во спроведувањето на своите надлежности. Кредибилитетот на секој затворски систем се заснова на неговата способност да ги држи осудените лица затворени - со други зборови, да се спречат да избегаат и да извршат други кривични дела додека се затворени. Ова е суштинска активност на затворската управа, бидејќи таа ја штити јавноста од понатамошно извршување кривични дела; придонесува за градењето доверба кај јавноста, медиумите и политичарите во владеењето на правото и во правосудниот систем; и им овозможува на осудените лица да ги искористат активностите за ресоцијализација што им се нудат во рамките на затворскиот систем.

Затворската безбедност се однесува не само на средствата со кои се спречуваат бегствата туку, исто така, и на мерките што се неопходни за да се спречат осудените лица што претставуваат голем ризик да даваат инструкции за криминални дејства што се случуваат надвор од затворот. Таквото криминално дејствување може да вклучува организиран криминал, терористички активности или дејствување на банда, организирање трговија со дрога и обид за заплашување или поткупување сведоци, судии, адвокати или поротници.

## Физичка безбедност

Физичката структура на затворот е апсолутно важна. Улогата е двострана: да се држи општеството надвор, а осудените лица внатре. Затоа високите ѕидови и системите за детекција се од суштинска важност кога се гради еден затвор. Физичко обезбедување е самата затворска зграда, а со тоа и нејзиниот распоред и дизајн, како и безбедносните системи што се вградени, како што се видеонадзор, безбедносна ограда, системи за тревожење и детекција и сл. Откако ќе се сфати тоа, лесно е да се согледа зошто физичкиот дизајн игра толку важна улога во затворскиот систем. Секој ден се воведуваат сè повеќе иновации како начин за јакнење на безбедноста.

### СЛУШАТЕЛИТЕ НЕКА ИДЕНТИФИКУВААТ НЕКОИ АСПЕКТИ НА ФИЗИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ.

На пр. метал-детектори (низ кои се поминува и рачни); рендген-системи; бецови за идентификација/читачи на дланка; радиостаници и други комуникациски системи; копчиња за тревога; врати и порти за затворање даден периметар; простории за осудени лица; брави; аларми; огради; обезбедување на околината; безбедносно осветлување; камери за видеонадзор; системи и сензори за тревога; контрола на пристапот.

## Процедурална безбедност

Мерките на процедуралната безбедност се од суштинска важност за подобрување на безбедноста и за спречување бегства, бидејќи тие овозможуваат ризиците да бидат проценети и на нив да се поработи на соодветен начин.

**Важноста на безбедносните процедури:** овие процедури дозволуваат ризиците да бидат идентификувани, а тоа потоа дозволува со нив да се постапи на соодветен начин. Заради ова, сите осудени лица и понатаму ќе бидат под контрола доколку има прекин или пропуст во обезбедувањето. Безбедносните процедури ќе се спроведуваат во текот на целиот ден.

Тие постојат заради:

- Идентификување и изолирање на можните безбедносни ризици.
- Справување и изолирање на физичките ризици.

За сите процедури е потребно пополнување соодветни документи и евиденција:

### СЛУШАТЕЛИТЕ НЕКА ГИ ИДЕНТИФИКУВААТ АСПЕКТИТЕ НА ПРОЦЕДУРАЛНАТА БЕЗБЕДНОСТ.

Следуваат примери со кои се нагласуваат одредени области на рутина и процедури вообичаени за затворите: употреба на лисици;

претрес на возила, контролирано движење; претрес на просториите за сместување; проверки по радио; проверка на бравите; претресување - Претреси: планот за претрес е главната компонента на годишниот работен план на секоја установа. Претресот мора да се смета за суштинска компонента во обидот на секоја установа да обезбеди сигурна и безбедна средина.

## Динамичка безбедност

Европските затворски правила препознаваат дека е важно постојано да се одржува редот во казнено-поправните установи.

**Правило 49 од Европските затворски правила:** добриот ред во затворот ќе се одржува така што ќе се земат предвид потребите за обезбедување безбедност, сигурност и дисциплина, а притоа на осудените лица им се обезбедуваат и услови за живот во кои се почитува човечкото достоинство и им се нуди целосна програма на активности во согласност со Правилото 25.

Ова ќе се оствари доколку постои соодветна рамнотежа меѓу она што е неопходно за обезбедување безбедност, сигурност, дисциплина и обврската што се наметнува со членот 10 од Меѓународниот пакт за граѓански и политички права дека „со секој што е лишен од слобода ќе се постапува човечно и со почитување на вроденото достоинство на човековата личност“. Физичкиот и процедуралниот аспект на обезбедувањето се од суштинска важност за животот во затворите, но сами по себе не се доволни за да се обезбеди редот. Обезбедувањето зависи и од персоналот што комуницира со осудените лица, кој е свесен за она што се случува во затворот и кој внимава осудените лица да бидат активни на позитивен начин. Ова е основниот концепт на динамичката безбедност и е многу поквалитативен од пристапот што во целост зависи од статичките безбедносни мерки. Силната страна на динамичката безбедност е во фактот дека таа веројатно ќе биде проактивна со тоа што препознава закана по безбедноста уште во рана фаза. Кога постои редовен контакт меѓу персоналот и осудените лица, буден припадник на персоналот ќе одговори на ситуации што се разликуваат од нормата и кои претставуваат закана по безбедноста и, отука, ќе може да спречи бегства на поефективен начин.

Знаеме дека обуката на затворската управа и на персоналот директно влијае на ефикасноста на затворскиот систем и почитувањето на човековите права на местата каде што лицата се лишени од слобода. Менувањето на начинот на размислување е најтешката бариера во реформата на затворот. Честопати менувањето на начинот на размислување не е препознаено

како основа за делотворни промени во затворите. Наместо тоа, фокусот честопати е на безбедносните прашања и на обновувањето или додавањето нови капацитети. Генерално, само во мал дел фокусот во обуките е на прашања поврзани со управувањето, етичкиот контекст, комуникациските вештини, тимската работа, човечкиот контакт, посредувањето во конфликти и други слични теми засновани на комуникацијата. Се надеваме дека овој прирачник ќе го зголеми нашето разбирање на овие теми. Честопати постои збунетост во врска со концептот на динамичката безбедност. Динамичката безбедност претставува пристап што значително се потпира врз односите меѓу персоналот и осудените лица во креирањето на безбедноста. Голем дел од затворскиот персонал е циничен во врска со пристапот, бидејќи не го разбира концептот. Треба да ја прифатиме агендата на **динамичката безбедност** на суштински начин и основниот концепт да биде сфатен од целиот персонал.

КСТ ја забележува внимателно доминантната клима во установата. Провомирањето конструктивни наспроти конфронтирачки односи меѓу осудените лица и персоналот ќе придонесе за намалување на тензијата што постои во секоја затворска средина и заради истите причини значително ќе се намали веројатноста од инциденти со насилство и од несоодветно постапување. Накратко, КСТ сака да види дух на комуникација и грижа што ќе ги придружуваат мерките на контрола и смирување на состојбата. Таквиот пристап, кој е далеку од поткопување на безбедноста во установата, може и да ја унапреди неа.

Без разлика на соодносот на персоналот, секој контакт меѓу персоналот и осудените лица го јакне односот меѓу двете страни, кој треба да биде позитивен, заснован на достоинство и заемна почит во тоа како луѓето постапуваат едни со други и во согласност со меѓународните принципи за човекови права и правичното постапување. Обединети нации, Прирачник за управување со инциденти во затворите (United Nations, *Prison Incident Management Handbook*, 2013, стр. 21, 22.)

Одржувањето соодветна рамнотежа меѓу безбедносните мерки и обврски вградени во меѓународното право, имено да се почитуваат основните човекови права на сите осудени лица и со нив да се постапува на соодветен начин, може да претставува предизвик за затворската управа.

Динамичката безбедност игра суштинска улога во управувањето со затворите, но концептот не е добро сфатен, ниту адекватно дефиниран. Ниеден друг фактор не игра толку важна улога во обезбедувањето сигурна и безбедна средина во нашите затвори. Динамичката безбедност конкретно

---

се однесува на односите што постојат меѓу сите припадници на персоналот и осудените лица со кои тие работат. Секоја интеракција до која доаѓа меѓу овие две групи луѓе има кумулативен ефект во севкупната култура на службата. Секоја интеракција има потенцијал да ја унапреди позитивната институционална култура или да ги уназади колективните напори на многу други за нејзино подобрување. Со текот на годините - многу анализи на безбедносни инциденти во различни јурисдикции во повеќе ситуации се осврнуваат на тие проблеми во институциите кога има малку позитивна интеракција меѓу персоналот и осудените лица. Во многу затворски служби постои преголемо потпирање на технологијата - мораме да бидеме внимателни и да не ѝ дозволиме на технологијата да ги дефинира политиките. Мерките за динамичка безбедност што се користат повеќе се засноваат на заедницата во затворската средина и улогата што ја има затворскиот персонал. Преку обезбедување добар однос и преку спроведување на мерките може да се намали ризикот од бегство на осудените лица.

#### ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ ВКЛУЧУВА:

Професионален однос меѓу персоналот и осудените лица

Конструктивен режим

Безбедна средина

Сè што ја намалува склоноста или можноста за бегство

Терминот „динамичка безбедност“ најпрво бил објаснет на следниов начин: „да се знае што се случува во затворската установа, покрај обезбедување сигурна и безбедна средина во која постои цел спектар активности што треба да го сочинуваат животот на осуденикот“. Концептот се заснова на идејата дека позитивните односи меѓу персоналот и осудените лица им помагаат на безбедноста и контролата преку подобрување на текот на информациите од осудените лица до персоналот.

Меѓутоа, динамичката безбедност не значи пријателски односи со осудените лица. Таа опфаќа соодветни или коректни односи што ја зајакнуваат улогата на персоналот. Персоналот секогаш мора да ја задржи професионалната улога. Соодветно е за припадниците на персоналот да се однесуваат пријателски кон осуденото лице, но тоа никогаш не смее да прерасне во пријателство. Соодветно е со осуденото лице да се постапува правично, но тоа не значи да се биде мек или манипулиран. Токму напишаното разбирање меѓу осудените лица и персоналот креира нов социјален поредок во затворот. Персоналот го приспособува своето однесување на начин на кој тоа ќе се вклопи во општоприфатените нивоа на толеранција во секоја установа. Вистинскиот професионализам на затворскиот персонал бара тие да можат да се справат со осудените лица на пристоен начин така што ќе обрнат



внимание на прашањата поврзани со безбедноста и редот. Градењето конструктивни и позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица не само што го намалува ризикот од несоодветно постапување туку исто така ги унапредува и контролата и безбедноста. Новиот персонал честопати се пријавува за обука, со претпоставка дека униформата и свечкањето на клучевите им даваат и авторитет во вршењето на работата. Но авторитетот на персоналот произлегува од неговиот пристап и професионалната примена на неговите вештини, а не од неговата униформа.

Динамичката безбедност обезбедува постојана комуникација помеѓу персоналот и осудените лица, што овозможува потенцијалните инциденти да бидат однапред смирени или брзо совладани. Тоа овозможува персоналот да собере информации што можат да му дозволат да предвиди и со тоа да спречи сериозни инциденти. Исто така обезбедува информации што можат да доведат до спречување на нарушувањето на редот. Накратко, тоа е пристап што се потпира врз односите меѓу персоналот и осудените лица заради градење на безбедноста.

#### СУШТИНСКИ ЕЛЕМЕНТИ НА ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ

- Воспоставување професионални и позитивни односи, комуникација и интеракција меѓу персоналот и осудените лица
- Целиходни активности
- Воспоставување доверба и ефективна комуникација и затоа „да се знае што се случува“
- Разузнавање и процена на ризик

#### ДРУГИ ЕЛЕМЕНТИ ШТО ПРИДОНЕСУВААТ ЗА ДИНАМИЧКА БЕЗБЕДНОСТ

- Компетентност на персоналот и меѓучовечки вештини
- Класификација на затворите
- Категоризација на осудените лица
- Прогресирање за време на издржувањето на затворската казна
- Лидерство и разбирање на сите нивоа
- Отчетност и доверба

**Слушателите нека идентификуваат како може да бидат постигнати овие елементи во нивниот затвор.**

## Улогата на затворскиот персонал

Дневните активности на затворското обезбедување се состојат од редовни проверки на осудените лица за да ги проверат безбедноста и присуството и потоа да им се дозволи на осудените лица да излезат од просториите во кои се сместени. Ова овозможува ниедно осудено лице да не избега, но исто така кога се надвор од просториите персоналот може да ги контролира безбедносните аспекти за да не дозволи да дојде до бегства. На крајот од денот има последно пребројување, кое ја нагласува важноста да се знае каде се наоѓа секое осудено лице за да се контролира на соодветен начин. Кога се префрлаат осудените лица, затворскиот персонал треба да гарантира безбедност во

---

текот на целиот период и потребите на секое лице да бидат задоволени. Ова овозможува осудените лица да веруваат дека се безбедни и на тој начин да се намали веројатноста дека ќе се обидат да избегаат. Движењето најверојатно ќе се случи кога осудените лица се носат од просториите во кои се сместени на јадење или каде што имаат работен ангажман во рамките на затворот. За време на домашните посети, персоналот треба да внимава просторот да е под постојан надзор и да се прават претреси кога се влегува и излегува како на посетителите така и на осудените лица, со што се обезбедува никој да не се обиде да избега, а постојаниот надзор не дозволува ниту едно осудено лице да се обиде да избега. За време на службените посети, персоналот мора да остане со посетителот цело време додека врши надзор врз осуденото лице за да спречи бегство, но исто така и заради поголема безбедност.

## Конструктивен режим

Конструктивниот режим е важен во затворската служба бидејќи му дозволува на осуденото лице да го одржува режимот што ќе го има кога ќе го напушти затворот, а тоа му помага на обезбедувањето, бидејќи му дозволува на осуденото лице да има безбедна средина, која е истата, и така осуденото лице ќе знае што да очекува, а со тоа се намалува ризикот од бегство. Овој конструктивен режим се случува постојано, бидејќи целиот ден е структуриран околу осудените лица.

## Разузнавачки системи

Разузнавачките системи водат евиденција за криминалците и што прават тие, така што овој систем ќе му дозволи на персоналот да ја знае локацијата на секое осудено лице и дали е веројатно дека ќе се обиде да избега, а тоа, пак, може да му помогне на персоналот да го спречи бегството.

## Важноста на безбедната средина

Со тоа што осудените лица се држат во безбедна средина се обезбедува осуденото лице да се чувствува сигурно и да не чувствува потреба да избега за да има подобар квалитет на живеење, а на тој начин се спречува бегство. Ваквата безбедна средина е потребна сè додека осудените лица се наоѓаат во установата.

## Добар (професионален) однос меѓу осуденото лице и персоналот

За да постои добар однос меѓу персоналот и осудените лица, мора да постои рамнотежа. Целта е да се избалансира авторитетот што персоналот го има со разбирањето на осуденото лице, како и да се покаже сочувствување

---

за него, што овозможува процесот на ресоцијализација да се случи побрзо. За да биде ресоцијализацијата побрза и поефективна, осудените лица треба да се одвратат од бегства, бидејќи добриот однос не само што ќе им дозволи на осудените лица да го почитуваат персоналот туку тие ќе бидат и во подобра ментална состојба, а со тоа помала ќе биде веројатноста за бегство. Ваквиот добар однос ќе се одржува за време на целиот престој во казнено-поправната установа, од моментот кога осуденото лице ќе пристигне до моментот кога ќе му биде дозволено да замине.

Динамичката безбедност подразбира дека:

- Постои очекување дека осудените лица ќе се наоѓаат на назначените места во назначеното време преку контролирано движење.
- Се става акцент на проверките и претресите на персоналот.
- Персоналот е во можност да спроведува редовно директно следење на состојбата што обезбедува капацитет за проактивен и динамичен пристап кон безбедноста.
- Исто така, персоналот и осудените лица се присилени на интеракција на лично ниво.

Ваквиот пристап поттикнува еден нов стил функционално раководење, заснован врз однос меѓу осудените лица и персоналот, кој повеќе се заснова на соработка отколку на присила. Голем дел од одговорноста за управување со одделението е пренесен на персоналот, кој во идеални услови има стабилен однос со одредена единица и ќе биде вклучен во административните и другите прашања поврзани со животот на осудените лица за кои е одговорен.

**Директното следење има цел да ја зголеми веројатноста дека несоодветното однесување ќе биде откриено и казнето. Персоналот гледа што се случува. Поблискиот меѓучовечки контакт меѓу осудените лица и персоналот се обидува да спречи дехуманизирачка неутрализација и да ги охрабри сите да се запознаат и да се однесуваат едни кон други како со личности.**

Динамичката безбедност во рамките на еден позитивен режим има цел да ги држи осудените лица зафатени, а персоналот да го вклучи во конструктивни односи. Важен аспект на еден позитивен затворски режим е акцентот што се става на работата, програмата и учењето додека се во затвор. Не е прифатливо осудените лица само да ја „издржат казната“ – односно да ги бројат минутите до моментот на ослободување. Осудените лица треба да можат да ги бројат вештините и квалификациите, а не деновите, часовите и месеците.

Немојте да се залажувате. Динамичката безбедност наметнува тежок товар врз персоналот.

Персоналот постојано треба да биде внимателен во согласност со условите.

Персоналот треба постојано да биде внимателен да одржува професионален, но сепак пријателски пристап.

Секогаш постои можност персоналот да се врати кон стариот начин на работа надвор од одделенијата и затоа надзорниот персонал секогаш треба да биде свесен за таквата можност.

## Одговорности и процедури

Целиот персонал што е во директен контакт со осудените лица:

- ќе ги мотивира осудените лица да се вклучат во просоцијално и одговорно однесување;
- ќе ги зголеми своите информации за активностите и однесувањето на осуденото лице преку набљудување и проценување на однесувањето (позитивно и негативно) што е критично за одржување безбедна и сигурна средина;
- ќе ги земе предвид факторите што влијаат на однесувањето и интеракцијата на осуденото лице (на пр. стилови на комуникација, проблеми со учењето, ментално здравје);
- ќе евидентира и споделува информации поврзани со динамичката безбедност со обезбедувањето, воспитувачите, медицинскиот персонал, разузнавањето и друг релевантен персонал;
- веднаш ќе пријави интеракции или однесување на осудените лица што можат да ја загорзат безбедноста на персоналот, осудените лица, јавноста или установата и ќе подготват изјава/забелешка.

Затворскиот персонал треба да развива и да одржува професионален однос со осудените лица. Многу показатели на успех на затворскиот систем се гледаат во напорите на затворскиот персонал да работи на конструктивен начин со осудените лица и да ги примени своето расудување и дискреција кога го прават тоа. Динамичката безбедност се случува кога затворскиот персонал има интеракција и контакт со осудените лица во текот на својата работа преку:

- редовни тури низ просторот за кој е задолжен;
- разговор со осудените лица, стекнување на нивната доверба и градење однос;
- проверка на физичката благосостојба на осудените лица за време на смотра и прозивка;
- одржување доследен пристап при несоодветно однесување;
- охрабрување на позитивно и спречување на негативно однесување;
- вклучување во процесот на работа со осуденото лице;
- навремен одговор на барањата; и
- да се остане смирен за време на инциденти.

---

Ставање акцент врз потребата затворскиот персонал да воспостави позитивни односи со осудените лица е клучот на динамичката безбедност. Овој концепт се базира на идејата дека комуникацијата со осудените лица и нивното запознавање може да му овозможи на персоналот да очекува и подобро да се подготви за ефективен одговор на секаков инцидент што може да се заканува на безбедноста во затворот и безбедноста на персоналот и на осудените лица. Природата на односите меѓу персоналот и осудените лица исто така е клучна за динамичката безбедност. **На пример, начинот на кој затворскиот персонал се однесува со осудените лица, како врши претрес и колку често се случува тоа, дали приватноста на осудените лица се почитува кога од нив се бара да се соблечат, дали непотребно се користат средства за совладување и на начин што е понижувачки, дали се почитува приватноста во тоалетите и тушевите, дали од осудените лица се бара да носат затворски униформи, се некои од начините на кои човечноста и достоинството на осудените лица може да се почитуваат или да не се почитуваат.** Користењето непримерен јазик или подложувањето на осудените лица на понижувачки рутини или практики без никакво безбедносно оправдување, претставува повреда на нивното основно право со нив да се постапува на човечен начин и со почит кон нивното вродено достоинство. Културата на установата во голема мера одредува колку често ќе има интеракција меѓу персоналот и осуденото лице и нејзината природа. Ниеден закон, политика и директива нема да креираат средина што негува интеракција меѓу персоналот и осуденото лице. Концептот на динамичката безбедност е добро прифатен и признаен како важен во одржувањето безбедна средина и како помош за унапредување на односите што придонесуваат за остварувањето на целта на реинтеграцијата. Се препорачува сите затворски установи да имаат стратегија за постојано разгледување на сите практики и за промовирање динамичка безбедност.

## Конструктивни активности за осудените лица

Друг аспект на динамичката безбедност е да се обезбеди осудените лица да се зафатени со конструктивни активности додека ја издржуваат казната. Вклучувањето на осудените лица во конструктивни активности има две предности поврзани со динамичката безбедност. Најпрво, ако осудените лица се целосно ангажирани се намалува времето што би го имале да прават проблеми и да планираат обиди за бегство. Исто така се обезбедува осудените лица да ја канализираат својата енергија на конструктивен начин и да се уморни на крајот од денот и со тоа се намалува мотивацијата да прават проблеми. Второ, на затворскиот персонал му се дава можност да комуницира со осудените лица додека тие учествуваат во активностите,

---

што придонесува за воспоставување позитивни односи и на персоналот му се овозможува да собира разноразлични информации.

Обезбедувањето цел спектар конструктивни активности за осудените лица игра важна улога во „динамичката безбедност“ на затворот. Ова значи дека ако осудените лица се целосно или на продуктивен начин вклучени во конструктивни активности, затворот веројатно ќе биде посигурно и побезбедно место.

*Human Rights and Prisons: A Manual on Human Rights Training for Prison Officials*, vol. I, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2005, стр. 98.

Канализирањето на енергијата на осудените лица кон позитивни активности претставува суштински елемент на принципите на динамичката безбедност. Секој поединец треба да добие можност за свој личен развој за работни вештини и образование и притоа, меѓу другото, да му се понуди шанса за осврнување на психосоцијалните проблеми што можеби придонеле за негово криминално однесување. Оттука, од голема важност е на осудените лица да им се понудат конструктивни активности и програми, како суштинска компонента од планот на казната.

Конструктивните режими вклучуваат балансирана програма на активности, вклучувајќи работа, стручна обука, образование, рекреација, верски и културни активности, спорт, како и програми што се осврнуваат на специфични потреби од криминоген аспект и од аспект на менталното здравје на одделни осудени лица, кои можат да вклучуваат и курсеви, работа во група и поединечно советување.

Активностите што се нудат треба да бидат од интересен карактер и да претставуваат предизвик. Досадните и рутински задачи само ќе го зголемат, наместо да го намалат чувството на чекање за да помине безначајното време. Спроведувањето целисходни активности може да обезбеди интелектуална и емоционална стимулација и да има практична примена, со тоа што осудените лица ќе бидат физички уморни и помалку способни, т.е. помалку наклонети кон обиди за бегство.

Понудата на програма на индивидуализирани и конструктивни активности за осудените лица не е секогаш лесна задача. Меѓутоа, затворските управи треба да работат во насока на спроведување конструктивни режими, со примена на нивните ресурси на креативен начин, и за оваа цел тие во голема мера можат да имаат корист од формирање партнерства со соодветни организации на граѓанското општество и научни институции во спроведувањето активности и програми. Многу осудени лица се предале на криминални активности поради мали приходи и немање постојана работа,

честопати дополнето со недоволно образование. Затворот може да им понуди прва шанса да се стекнат со нови работни вештини и да се приспособат на дисциплината на редовна работа, што во голема мера ќе придонесе за нивно оспособување за живот без криминал по отпустот од затворот. Организацијата и методите на работа во казнено-поправните установи мора да потсетуваат колку што е можно повеќе на работата надвор од установите, да ги штитат основните права на осудените лица во врска со работата и работните услови и да ги подготват осудените лица за условите на нормален живот со работа. Ова исто така ќе значи и дека работата во затворот не треба да биде од напорна природа и од осудените лица не треба да се бара да работат заради лична корист на затворскиот персонал. Осудените лица мора да добијат надомест за својата работа, која во рамките на можностите треба да биде еквивалентна на платата што се добива за истиот вид работа во заедницата. Многу осудени лица имаат ниско образование. Значителен дел се неписмени или полуписмени. Честопати нивната инволвираност во криминал е поврзана со нивното ниско образование. Образованието може да им помогне на таквите осудени лица да ги надминат овие основни и егзистенцијални потреби. Ова може да биде од витална важност во насока на обновување на самопочитувањето и надежта за позитивно оддолжување на општеството. На образованието се гледа како на суштинска помош во општествената реинтеграција, при што низа студии покажуваат дека тоа игра важна улога во намалување на стапката на повторување на делата по отпустот. Меѓународните стандарди бараат на сите осудени лица да им се понуди можност да ги подобрат своите образовни нивоа, како суштинска компонента на стратегиите чија цел е да им се овозможи нивна реинтеграција во општеството. Образованието што се обезбедува, во зависност од потребите на осудените лица, варира од основна настава за описменување до високо образование. Меѓународните норми јасно посочуваат дека сите осудени лица треба да имаат најмалку еден час време за вежбање надвор, каде што има доволно простор за физичка активност. Спортувањето и физичките вежби се многу важни за одржување на физичкото и менталното здравје, особено за оние осудени лица што се сместени во рестриктивни затворски услови. Иако просторот за вежбање треба да биде безбеден и персоналот лесно да може да го набљудува, сепак треба да биде доволно голем и на отворено. Треба да постојат услови за одмор и заштита од лоши временски услови и идеално треба да има тоалет и вода за пиење. Осудените лица треба да можат да вежбаат заедно со други осудени лица од истото одделение или други лица избрани врз основа на нивните процени на ризик. Тие треба да добијат спортска опрема и, кога ресурсите ќе го дозволат тоа, фискултурна сала и услови за низа различни спортски активности. Слично на безбедносните мерки на претпазливост што се преземаат при

---

работен ангажман, осудените лица треба да бидат претресени, под надзор, а спортската опрема внимателно преброена по секоја сесија.

Обезбедувањето спортска и рекреативна опрема не треба да наметне преголем товар врз затворите. Пристапот до простор надвор е важен, но една топка може да биде добра основа за рекреација и вежба за група осудени лица. Активност од ваков вид е корисна за здравјето, за намалување на тензиите и за добри односи во затворот, особено доколку се придружи и персоналот. Во некои затвори исто така е можно да има припадници на персоналот што се квалификувани наставници по физичко образование и кои можат да организираат активности со осудените лица.

**Обучувачот ќе претстави студија/сценарио на случај заснован на динамичката безбедност и ќе ги подели слушателите на мали групи за да дискутираат и да дадат повратна информација пред целата група.**

## Обука на персоналот

Динамичката безбедност е најефективна кога постои професионална и добро обучена група на персонал. Персоналот треба да биде избран и обучен за да работи конкретно со осудените лица. Кога вработените лица не се соодветно обучени за воспоставување и одржување односи со осудените лица, поголема е веројатноста да бидат ранливи на условување и манипулации од страна на осудените лица.

Важноста на градењето и одржувањето на односите со осудените лица треба да се отслика и нагласи одново во начините на кои затворскиот персонал се оценува, развива и избира, како и да биде зајакната во пораките што ги испраќаат повисоките раководни лица. Значењето на меѓучовечките вештини исто така треба да биде нагласено во повеќе аспекти од тековната обука. Треба да има конкретна одредба во рамките на почетната обука, на пример за комуникациските вештини и за градењето односи. Обуката на персоналот треба да му овозможи да ги разбере типовите осудени лица. Тие треба да бидат обучени така што ќе можат да ги разберат компонентите што ја сочинуваат безбедноста и да ги применат потребните безбедносни мерки за да се придржуваат на принципите на процедуралната и динамичката безбедност. Тие треба да се способни да ги урамнотежат потребите на безбедноста со потребата од почитување на достоинството на сите осудени лица и да се спроведуваат позитивни и конструктивни режими. Треба да добијат обука за комбинирање на условувањето и манипулацијата и давањето отпор на суптилните обиди на осудените лица да ги компромитираат безбедносните услови. Тие треба да се во можност



---

соодветно и професионално да одговорат на насилството и проблематичното однесување во затворот, со минимална примена на сила.

Значителен број осудени лица може да претставуваат сложен спектар на ризици и потреби што може да претставуваат вистински предизвик, а кои може да вклучуваат коегзистенција на антисоцијални видови или нарушувања на личноста, психопатија и проблеми со зависност од супстанции. Персоналот треба да биде обучен блиску да соработува со таквите осудени лица, соодветно одговарајќи на сложените ризици и потреби што постојат. Делотворниот затворски персонал треба да е способен да развие, управуваа и одржува сложени и различни односи со осудените лица. Во многу случаи каде што работата на затворскиот персонал се врши извонредно добро, персоналот успешно применува суптилни и софистицирани вештини и расудување во својата интеракција со осудените лица. Обуката што му се обезбедува на персоналот треба да му овозможи да ги развие и подобри овие вештини и да ги примени своите одлуки на соодветен начин.

## Спречување корупција и манипулација со персоналот

Осудените лица честопати се обидуваат да го контролираат персоналот и да ги натераат да прават работи што се забранети. Постојат голем број меѓународни примери на персонал што бил условуван и манипулиран на начини што на осудените лица им овозможил да избегаат. Постои зголемен ризик од манипулација на персоналот од страна на осудените лица кога постои чест контакт меѓу персоналот и осудените лица, како што е случајот кога динамичката безбедност функционира ефективно.

Меѓутоа, одреден проблем е поврзан со степенот на оддалеченост што затворскиот персонал мора да го одржува со осудените лица. Од една страна, барањата за безбедносна рутина лесно водат до ситуација каде што персоналот применува висок степен формална контрола врз осудените лица и ги држи на непотребна дистанца. Но и спротивното од ова е еднакво штетно. Со текот на времето, и при добронамерни обиди за одржување добри односи меѓу персоналот и осудените лица, затворскиот персонал може премногу да се зближи со осудените лица, што може да резултира тој да биде изманипулиран за непримерни цели. Помагањето на персоналот да ја одржи соодветната рамнотежа е одговорност на повисокиот надзорен персонал. Раководење од затворската управа на осудените лица што издржуваат доживотна или долга казна затвор, *Management by Prison Administrations of Life-Sentence and Other Long-Term Prisoners, Recommendation REC (2003) 23, adopted by the Committee of Ministers*

*of the Council of Europe on 9 October 2003 and Report, para. 77. (Претходно REС (2003) 23, усвоена од Комитетот на министри на Советот на Европа од 9 октомври 2003 и извештајот, слав. 77).*

Покрај својата работа на бегство, осудените лица можат да се обидат да го изманипулираат и поткупат персоналот за да дојдат до нелегални артикли, како што се дрога или мобилни телефони, од надвор од затворот или да добијат посебни привилегии и овластувања во затворот. Посебни проблеми можат да произлезат со лицата осудени за организиран криминал или за тероризам. Таквите осудени лица може да се обидат да манипулираат со персоналот да изврши сериозни кривични дела.

Овие ризици може да се спречат со соодветна обука на персоналот, како што беше кажано претходно. Исто така постои потреба да се обезбеди соодветен степен на мобилност и ротирање на персоналот за да не биде изложен на контакт со овие осудени лица на непотребно долги периоди. Јасните процедури за одвраќање и откривање корупција кај персоналот, вклучувајќи и рутински и случајно целни претреси на целиот персонал што влегува во затворите и функционален систем на дисциплински мерки против персоналот што е корумпиран или инволвиран во други нелегални активности, исто така претставуваат клучни компоненти на стратегиите чија цел е да се спречи корупција и манипулација со персоналот.

Управувањето со осудените лица секогаш е ослабено доколку тие можат да ги искористат конфликтите меѓу персоналот, кои често произлегуваат поради различниот пристап и постапување со осудените лица. Идеално би било да се спречат конфликтите меѓу персоналот пред тие да доведат до штетен дисбаланс меѓу различните пристапи во постапувањето со осудените лица, обично меѓу однос со симпатија и однос на одлучност и контрола. Треба да се договорат редовни средби и дискусии меѓу различни категории персонал за да се постигне и одржи соодветна рамнотежа меѓу овие два пристапа, за да се спречат видливи судири.

Друга важна мерка на претпазливост против корупцијата е да се обезбеди затворскиот персонал што ќе дојде во контакт со осудените лица да има добра плата и соодветни работни услови. Ова може да го спречи персоналот да биде подложен на поткуп. Добрата плата исто така обезбедува персоналот да биде задоволен и да функционира подобро, да ги спроведува своите обврски на поефективен начин, вклучувајќи да се спречат бегства и да се одржуваат добар ред и дисциплина во затворите.

Затворскиот персонал што има причина да верува дека имало повреда на етичкиот кодекс или мисли дека ќе се случи такво нешто треба да им го пријави случајот на своите надредени, а кога е неопходно,

и на други надлежни органи (види Совет на Европа – Препорака CM/Rec (2012)5 на Комитетот на министри од земјите-членки за Европскиот етички кодекс за затворски персонал, член 35 *Council of Europe - Recommendation CM/Rec (2012)5 of the Committee of Ministers to member States on the European Code of Ethics for Prison Staff, article 35*).

Ова дејство честопати се нарекува „укажување“. Таквата постапка може да го стави персоналот во особено ранлива позиција, при што тој може да бидат заплашувач или исклучен од другиот персонал или раководни лица. За да се охрабри персоналот да пријави несоодветно постапување, треба да се воспостават соодветни заштитни мерки. Тие може да вклучуваат гаранции на доверливоста, поддршка од повисокото раководство, уверување за потенцијалните „укажувачи“ дека нивните информации се ценат и дека со нив нема да се постапува лошо доколку имаат храброст да кажат што ги загрижува. Секое пријавување безбедносна информација во врска со корумпираност или манипулација на персоналот треба да се третира како доверливо.

## Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика

Динамичката безбедност треба да биде поддржана со подготовка на соодветни политики и процедури и обука од раководството на затворската служба. Затворскиот персонал треба да биде свесен за предностите на спроведувањето на динамичката безбедност во еден затвор и како да се унапреди безбедноста надвор од строгата примена на затворските правила и прописи. Дополнително на вградувањето на концептот на делотворни односи меѓу персоналот и осудените лица во обуката за персоналот, затворската управа треба да обезбеди концептот на ефективни односи да биде пренесен во реалноста преку формирање и примена на релевантната оперативна политика. Централната политика треба да ја промовира улогата на затворскиот персонал во развивањето и одржувањето конструктивни односи со осудените лица во носењето судови и во делотворното справување со флуидни и сложени ситуации. Ова треба да биде особено очигледно во контекст на грижата за осуденикот (на пример, во спречувањето самоповредување или самоубиство) и во справувањето со навредливо однесување. Но тие исти претпоставки исто така треба да бидат присутни во начините на кои централната политика за безбедност и контрола се потпира врз локалната примена и на затворскиот персонал што применува активно расудување и интеракција со осудените лица, на пример при смирување потенцијално опасни ситуации. Политиките треба да се обидуваат да го поддржат персоналот преку обезбедување јасна рамка и алатки што ќе се користат во работата; но нивниот успех се потпира врз судот, дискрецијата и дејствата на поединечните припадници на персоналот.

---

## Собирање информации

Суштинскиот аспект на динамичката безбедност е дека таа го полни затворскиот систем со информации/разузнавачки податоци. Затворскиот персонал што се меша со осудените лица забележува и слуша што се случува и добива информации од осудените лица. Тие можат да обезбедуваат информации за безбедносниот систем за да се обезбедат корисни разузнавачки информации. Многу бегства, примери на немири и криминални активности во затворите и заедницата биле спречени преку делотворна динамичка безбедност и собирање информации.

**Обучувачот** води дискусија за аспектите на информациите што можат да станат разузнавачки информации. Побарајте од слушателите да идентификуваат дејства и системи за работа со информации/дистрибуција.

Искусен затворски персонал може да развие шесто сетило за одредени затворски средини. Тој знае кога нешто не е во ред или не е нормално. Собирањето разузнавачки информации претставува само рафинирање на оние научени вештини и пријавување и документирање на опсервации, разговори, асоцијации, промени во постапките и однесувањето на осудените лица и сл.

*Radicalization and Intelligence Gathering In Correctional Institutions (2015)* (Радикализација и собирање разузнавачки информации во казнено-поправните установи).

Кога динамичката безбедност функционира ефективно, персоналот ќе ја следи и чита својата средина и осудените лица во нејзини рамки. Силата на динамичката безбедност е во тоа дека најчесто е проактивна, со тоа што препознава закана по безбедноста уште во раната фаза. Принципите на динамичката безбедност се применуваат особено во затворите со силно обезбедување. Персоналот генерално ќе ги придружува овие осудени лица секогаш кога се надвор од своите простории за сместување или кога се движат од еден дел на затворот во друг. Надзорот на овие осудени лица вклучува многу повеќе од чист спровод. Персоналот треба да има интеракција со нив на колку што е можно попозитивен начин. Со тоа што покажува поголемо внимание на она што се случува во нивните поединечни казнено-поправни установи, персоналот може да се искористи за идентификување на оние што вршат радикализација и оние што се радикализираат.

Споменавме дека еден аспект од динамичката безбедност се однесува на интеракцијата меѓу персоналот и осудените лица, персонал што развива свест за просторот и претворање на информациите во разузнавање.

---

## Информации релевантни за безбедноста

Ова значи дека треба да можеме да собираме информации релевантни за безбедноста на разузнавачки начин, да ги анализираме темелно, да ги отфрлиме доколку немаат суштинска вредност и да ги евидентираме и споделиме доколку имаат. Собирањето и анализата на информациите имаат само ограничена вредност доколку се ограничени на секоја поединечна установа.

Улогата на безбедносното разузнавање треба да вклучува:

- Процена на ризик од закана по луѓе и структури.
- Профилирање на населението - кој што му прави кому.
- Собирање стратегиски информации, засновано врз институционален стратегиски безбедносен план. Не би охрабрувале детективско однесување и убедување дека припадниците на персоналот што работат во оваа област мора да бидат стратегиски мислителите, кои можат да ја видат големата слика.

Вистинската моќ на затворот лежи во информациите. За да се управува со затворите на делотворен начин, управата треба да ги контролира информациите на сите нивоа. Ова значи да се знае што се случува во секој момент, и покрај тешкотиите поврзани со затворската средина во која, по дефиниција, информациите често се кријат или не се споделуваат. Управата треба да знае многу работи, како на пример каде се движи персоналот, што било кажано во затворските работилници во одреден момент или предметот на расправата меѓу осудените лица.

## Одлучност и правичност

Динамичката безбедност мора да биде поддржана од сериозен дисциплински кодекс за справување со лошо однесување. Санкциите мора да се дел од системот.

Еднакво е важно да се даваат повратни информации за добро однесување. Многу е важно да има системи на наградување и можност за напредување. Кога се спроведува на ефективен начин, динамичката безбедност им дозволува на осудените лица да се чувствуваат пријатно кога му пристапуваат на затворскиот персонал пред да ескалираат проблемите. Затоа е важно персоналот да ја искористи секоја можност за директна интеракција со осудените лица и да избегнува повлекување зад затворени врати, во ходници или канцеларии и позиции, освен ако тоа не се бара од него. Овде доаѓа до израз важноста од давањето пример на просоцијално однесување.

## Давање пример на просоцијално однесување

**Обучувачот прашува** што претставува практикувањето просоцијално однесување.

---

Просоцијалното практикување или давањето пример на просоцијално однесување е процес со кој професионалците го извлекуваат најдоброто од луѓето преку сопствен позитивен и мотивирачки пример.

Обучувачот објаснува: теоријата за давањето пример на просоцијално однесување произлегува од студии спроведени за пробациските службеници во Австралија и во Канада. Било забележано дека лицата за кои се одговорни некои пробациски службеници имало помала веројатност повторно да го прекршат законот во споредба со други лица. Биле направени снимки од интервјуата на пробациските службеници со осудените лица.

Било утврдено дека тие пробациски службеници биле:

- Доследно просоцијални во својата интеракција.
- Имале поголем степен на емпатија.
- Имале засилен просоцијален израз и дејствување.

Обучувачот ќе побара од слушателите да ги објаснат термините „емпатија“ и „зајакнато просоцијално изразување и дејствување“.

#### СТАНДАРДИТЕ НА КСТ: ОДНОСИТЕ МЕЃУ ПЕРСОНАЛОТ И ОСУДЕНОТО ЛИЦЕ

Став 26: Камен-темелник на еден хуман затворски систем секогаш ќе биде соодветно регрутиран и обучен персонал, кој знае како да усвои соодветен став во своите односи со осудените лица и да гледа на својата работа повеќе како на професија отколку само како на работа. Градењето позитивни односи со осудените лица треба да биде препознаено како клучна одлика на тоа занимање.

Вистинскиот професионализам на затворскиот персонал бара тој да може да се справи со осудените лица на пристоен и хуман начин, така што ќе обрне внимание на прашањата поврзани со безбедноста и редот. Во врска со ова затворската управува треба да го охрабрува персоналот да има разумно чувство за доверба и очекување дека и осудените лица се подготвени да се однесуваат како што треба. Градењето конструктивни и позитивни односи меѓу затворскиот персонал и осудените лица не само што го намалува ризикот од малтретирање туку исто така ги унапредува и контролата и безбедноста. Од своја страна, тоа ќе ја прави работата на затворскиот персонал поблагодарна.

#### ПРАШАЊА ЗА РАЗМИСЛУВАЊЕ

Досега во вашиот затворски систем имало јасна дистинкција меѓу вработените лица што се чувари, одговорни исклучиво за обезбедувањето, и другиот персонал, како психолози, педагози и

социјални работници, кои работат директно со осудените лица. Сега се предлага целиот персонал да биде интегриран во една структура, со заедничка одговорност за безбедноста, редот и грижата. Какви аргументи треба да им се претстават на двете постојни групи персонал за да се охрабрат да го поддржат планот?

Поделете ги слушателите на мали групи за да ја разгледате горенаведената ситуација. Дајте им најмалку десет минути за дискусија. Секоја група нека презентира што дискутирале пред целата група.

### **Поенти што треба да бидат нагласени/предложени области за дискусија**

Можно е поделбата на двете групи персонал да се заснова чисто на називот и описот на работното место. Може да има разлики во образованието и професионалните квалификации. За да се креира кохезивна работна сила, важно е групите од персоналот да се обединат за да соработуваат за заедничка цел. Ова може да се постигне преку обука, како и преку формирање работни групи од членови со различна заднина што работат на заеднички проект; подалекосежен развој би било да се овозможат различни видови специјализации за целиот затворски персонал преку програма за образование и обука. Со ова би се отргнале од крутите услови за влез и би отишле во правец на можностите за проширување на персоналот што има волја и е способен да се надгради на работното место; меѓународните инструменти нагласуваат дека најдобра безбедност се постигнува преку воспоставување добри работни односи со осудените лица.

Давањето пример на просоцијално однесување се однесува на процесот на активно јакнење на просоцијалното однесување и обесхрабрување на антисоцијалното однесување и ставови, давањето добар, мотивирачки пример за да се извлече најдоброто од луѓето. Позитивното влијание врз осудените лица во насока на однесувањето и ставовите што не се криминогени дава резултати. Тоа се однесува на процесот на активно јакнење на просоцијалното однесување и обесхрабрување на антисоцијалното однесување и ставови, давањето добар мотивирачки пример за да се извлече најдоброто од луѓето.

- Персоналот дава позитивен пример за тоа како сака да постапуваат другите.
- Активно охрабрување на соодветно однесување.
- Персоналот активно им помага на осудените лица да научат нов начин на однесување и да разберат како нивните мисли и чувства влијаат на начините на кои се однесуваат.

Давањето пример на просоцијално однесување вклучува градење односи. Првичниот контакт е клучен во градењето односи. Никогаш не се добива втора шанса да се остави добар прв впечаток.

---

**Обучувачот** мора да ја нагласи важноста на доследноста во пристапот. Прашајте ги слушателите дали се сеќаваат на добар припадник на персоналот кога почнале да работат - што било тоа кај него поради што сметале дека е „добар“.

Позитивен однос - работа во група

Поделете ја групата во две помали групи. На секоја група задајте ѝ две теми, на пр. телевизија, автомобил, Интернет, компјутери, „Кока-кола“. Од едната група побарајте да ги наведат позитивните работи за едната тема и негативните од другата, а од другата група обратно.

Секоја од групите најпрво ги изнесува негативните, а потоа позитивните страни.

**Обучувачот објаснува:**

Можеме да ја погледнеме позитивната страна во секоја ситуација, но и негативната. Што се случува доколку размислуваме за негативната? Стануваме негативни луѓе.

**Дискусија:**

Дали сте имале искуство со негативни луѓе претходно на работното место? Дали тие луѓе се среќни? Каков ефект има нивната негативност врз оние околу нив?

Кои се позитивни страни на работата во затворската служба? (Постојано вработување, фиксно работно време, слободно секое попладне, годишен одмор, платено боледување, пензија, вршење важна работа, можност за напредување, другарство).

**Студиите покажуваат дека персоналот што работи со „безволни осудени лица“ има многу поголема веројатност да наметне позитивно влијание кај нив доколку имаат и изразуваат позитивен и оптимистички став.** Негативниот однос може да доведе до негативно однесување.

**Обучувачот** сега ќе ја подели групата на четири помали групи и секоја од нив ќе добие флипчарт и фломастери. Дајте им приближно 10 минути за вежбата. **Обучувачот** ќе ги замоли слушателите да размислат за своите секојдневни интеракции со луѓето и ќе ги замоли да направат листа на:

Негативното однесување на кое можат да наидат кај осудените лица.

Негативното однесување на кое можат да наидат кај персоналот.

Позитивното однесување што сакаат да го видат и охрабрат кај осудените лица.

Позитивното однесување што би очекувале да го видат кај персоналот.

**Обучувачот** може да додаде некои видови позитивно однесување доколку не се вклучени - љубезност, слушање, неосудување, добра комуникација, почитување на другите, чесност, човек од доверба.



Нагласете дека со давањето пример на просоцијално однесување не значи дека сме попусливи кон осудените лица или персоналот и дека не се обидуваме да го натераме персоналот да ги компромитира безбедносните стандарди или едноставно да биде фин кон осудените лица. Напротив, целта е да бидат доследни, правични и транспарентни.

Објаснете дека давањето пример на просоцијално однесување може да функционира во двата правца. Персоналот честопати знае да поприми однесување или ставови од осудените лица. Побарајте примери на „затворски сленг“ и сл. Примерите на просоцијално однесување вклучуваат почитување на чувствата на другите, да се биде чесен и човек од доверба. Просоцијалните лица исто така имаат обичај да ги поддржат коментарите и дејствата што ценат некриминални активности и асоцијации, вклучувајќи ги и семејството и спортот. Еден од најлесните начини на давање поддршка на осуденикот е преку говорот на телото (како на пример се наведнувате нанапред за да чуete) и користењето зборови на пофалба. Исто така, употребата на соодветни награди дава резултати кога осуденото лице може да воспостави врска меѓу просоцијалното однесување и наградата. Негативниот однос вклучува и конфронтација. Конфронтацијата може да се поврзе со позитивни резултати кога персоналот:

- (1) предлага попозитивни начини за справување со ситуацијата;
- (2) признава дека негативните чувства можат да бидат оправдани; и
- (3) ги испитува причините зошто осудените лица се чувствуваат и постапуваат на начинот на кој го прават тоа.

Исто така е важно да се спротивставите на антисоцијалните коментари и/или однесување за да се подобрат резултатите. Постојат некои критики на давањето пример на просоцијално однесување. Најпрво, некои од персоналот сметаат дека веќе даваат добар пример. Меѓутоа, постојат докази дека оние што работат со неволни осудени лица рутински не ги користат овие вештини и во некои случаи персоналот ненамерно го поддржува токму однесувањето што всушност сака да го смени, честопати преку примена на насмевка и со говорот на телото. Критичарите исто така забележуваат дека давањето пример може да е несоодветно кај осудените лица со одредено културно потекло; меѓутоа, ова тврдење беше отфрлено од Тротер, кој ја нагласи важноста на познавањето на културата, така што нагласи дека персоналот мора да се обиде да ги разбере гледиштата и дејствата на осудените лица за кои е одговорен во смисла на нивниот културен контекст.

„Давањето пример на просоцијално однесување не е...“;

„Давањето пример на просоцијално однесување е...“

Побарајте од слушателите пример на просоцијално однесување. Бидете

---

подготвени да дадете конкретни примери на прокриминални, антикриминални, просоцијални ставови, убедувања и однесување што ни се потребни за да ги охрабриме осудените лица. Прокриминално изразување и антикриминално изразување.

Прашајте зошто е важно за затворскиот персонал да се даваат примери на просоцијално однесување и започнете дискусија на оваа тема.

Прашајте ги што би можело да биде тешко околу давањето просоцијален пример како нов член на персоналот. Ова може да поттикне разговор за културата на затворите, притисокот за приспособување, секојдневниот притисок на работата и сл. Проверете ги ставовите како што се „осудените лица не заслужуваат со нив да се постапува со почит“ и оспорете ги. Давањето пример од страна на персоналот на осудените лица и другите ќе биде главниот фокус на обуката.

### **Клучни пораки**

Ние даваме пример, без разлика дали имаме таква намера или не.

Ние отворено можеме да даваме пример за одредено однесување.

Ние ги менуваме антисоцијалните ставови и однесување.

Ние ги идентификуваме и фалиме просоцијалните ставови и однесување.

Луѓето повторуваат однесување за кое добиваат награда.

Кои се одликите на една просоцијална личност?

Повторете што имате научено досега, посочувајќи ги пред сè сите клучни концепти на давањето примери на просоцијално однесување.

Сега поделете ги слушателите на 3 мали групи, секоја ќе добие лист хартија за флипчарт на кој е напишано едно од следниве прашања:

**Што очекувате да видите кај еден просоцијален припадник на затворскиот персонал?**

**Што очекувате да видите кај едно просоцијално осудено лице?**

**Што очекувате да видите кај еден просоцијален раководител?**

Ставете акцент на однесувањата и ставовите и побарајте од нив да бидат конкретни. Дајте им 10 минути да ги напишат одговорите.

Повратна информација - започнете со осуденикот, потоа со персоналот и на крајот со раководителот.

Посочете ги сличностите и разликите меѓу трите листи.

Прашајте дали разликите се соодветни. Нагласете дека доколку ова го очекуваме од другите, тогаш мораме да се потрудиме и ние да се однесуваме исто така.

Прашајте дали нашите очекувања од раководните лица се легитимно различни од нашите очекувања од персоналот или од осудените лица.

---

Прашајте дали она што осудените лица го очекуваат од затворскиот персонал е слично на она што ние го очекуваме од нашите работодавци.

Зошто сакаме да имаме просоцијални осудени лица?

Објаснете дека персонал што се однесува на просоцијален (или антисоцијален) начин ќе има поголемо влијание од едно осудено лице. Размислите колку луѓе би забележале директор на затвор кога пуши во простор каде што пушењето е забрането.

### **Просоцијални активности**

- Да се биде навреме
- Да се обидува да ги реши проблемите
- Емпатија за жртвата
- Прифаќање на одговорноста за сопствените постапки
- Согледување на општествената перспектива
- Контролирање на несоодветното однесување

### **Прокриминално изразување**

- Негативен однос кон кривичноправниот систем
- Толерирање на повредите на правилата и законите
- Идентификување со осудените лица
- Ставови што можат да имплицираат дека криминалното однесување е прифатливо
- Потрага по ризични ситуации

### **Антикриминално изразување**

- Да се нагласат негативните последици од прекршувањето на законот
- Одбивање на оправдувањата за прекршување на законот
- Идентификување на ризиците доколку се продолжи со криминалниот животен стил
- Препознавање на последиците од криминалот врз жртвите и пошироката заедница
- Да се нагласат предностите на животниот стил кога се почитува законот

### **Мотивација**

- Изразете емпатија
- Покажете несовпаѓање
- Избегнете расправи
- Прифатете го отпорот
- Поддржете просоцијални ставови и однесување
- Позитивни ставови за промена со поглед кон иднината

---

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите „како би изгледало тоа“?

Како би „избегнале расправи“?

Што подразбираме под „прифатете го отпорот“?

**Прифаќање на отпорот** претставува еден од главните принципи на мотивирачко интервјуирање - пристап со кој се сака да им се помогне на луѓето да го сменат вообичаеното однесување што им предизвикува проблеми ним и на другите.

Можеби сте биле во ситуација во која се чини дека некој дава отпор на промена и отфрла дека има проблем или одбива да направи нешто во врска со тоа.

Ако размислите за ова, можеби ќе се сетите на некоја ситуација во која вие самите сте постапиле на ист начин. Доколку се чувствувате дека ве напаѓаат или критикуваат, одрекувањето дека има проблем, дури и ако знаете дека има, е една од најприродните одбранбени реакции. „Прифаќањето на отпорот“ претставува клучна техника, која препознава дека чистото напаѓање или директно конфронтирање со некого не функционира секогаш - може да ги натера луѓето да се повлечат уште подлабоко во својата школка или да ги наведе да се однесуваат крајно одбранбено или конфронтирачки.

**Што вклучува „прифаќањето на отпорот“?**

„Прифаќањето на отпорот“ вклучува низа различни можни пристапи. Сите имаат неколку заеднички одлики:

**Избегнувајте директна расправија** со лицето чие однесување би сакале да го смените („избегнувањето расправија“ е еден од клучните принципи на теоријата за мотивациско интервјуирање).

**Покажете дека сте чуле што кажало лицето** (таа клучна вештина за слушање е начин да им се приближите дури и ако не се согласувате со кажаното и може да помогне во смирувањето или во спречувањето на инстинктивната одбрана).

**Охрабрете го другото лице самото да изнесе некакви можни решенија или алтернативно однесување** наместо да му се наметнуваат сугестии сосила. Ова може да му помогне да се чувствува моќно, а не под напад.

**Дајте примери со идеи за тоа како да го „прифатите отпорот“**

Начини на прифаќање отпор што можете да ги испробате се:

**Слушајте со размислување** – Одговорете на она што го кажува лицето со тоа што ќе парафразирате, сумирате или повторите што кажало на начин со кој ќе покажете дека сте го слушале што зборува, дури и ако не се согласувате со тоа. Направете го ова така што нема да судите – целта е едноставно да му покажете дека сте чуле што кажало, а не да изразите мислење за тоа.

Ако тоа дури и делумно е свесно дека она што го кажува е претерано или неразумно, тогаш ако само едноставно чуе што кажало без да биде нападнато

---

може да го поттикне на коментар за тоа или малку да го ублажи тоа што го зборува. Запомнете дека тоа можеби очекува од вас да го критикувате, така што простото повторување на неговите ставови може да го разоружи и да го охрабри да ги признае елементите на своите ставови што не се разумни.

**Покажете несовпаѓање** - покажувањето несовпаѓање претставува друг клучен принцип на мотивациско интервјуирање. Во контекст на прифаќање на отпорот, можете да го направите тоа откако ќе му повторите што вели и ќе го прашате на неконфронтирачки начин како неговите гледишта, коментари се вклопуваат во пошироките цели што претходно ги изразило, доколку постои очигледно несовпаѓање меѓу нив. На пр. доколку некој секоја вечер излегува и пие и тоа има последици врз односите дома, за кои рекол дека сака да ги подобри, можете да покажете дека сте сфатиле дека излегувањето секоја вечер е важна социјална обврска (доколку тоа е она што го рекол) и потоа да го прашате како тоа се вклопува со неговата цел да се обиде да развие похармонични односи дома. Тогаш ќе може да ја согледа дилемата и сам да се одлучи за нејзиното решение.

**Прашајте го лицето кое би можело да биде алтернативното гледиште** – Откако сте му повториле на лицето што кажало и кое е неговото гледиште, наместо директно да му се спротивставите, можете да го прашате што мисли дека би кажал некој што не се согласува со него и што мисли за тоа. Потоа само ќе му повторите што кажал за тоа. На овој начин го поттикнувате да размисли за другите начини за гледање на ситуацијата без да му се суди или да му се наметнуваат ставови. Повторно, ова може да поттикне помала одбранбена реакција од негова страна.

**Запомнете:** доколку се обидете со некоја од горенаведените идеи и доколку се чини дека тие не даваат веднаш резултати, не мора упорно да ги форсирате. Почекајте барем ден-два. Понекогаш ваквите постапки можат да му помогнат на некој друг да стане посвесен за проблемите или понаклонет кон промена, но во жештината на моментот може да не ви го покаже тоа, затоа дајте му шанса да се смири и ден-два да размисли за она што се зборувало пред да заклучите дека вашиот пристап не помогнал. Може да бидете изненадени од неговата реакција доколку почекате малку.

Давањето пример на просоцијално однесување

- Поздравете го секое осудено лице поединечно
- Обратете им се на осудените лица љубезно по име
- Направете соодветен контакт со очите во текот на конверзацијата
- Користете соодветен говор на телото
- Користете соодветна гестикулација
- Користете балансиран тон на гласот

- Обрнете им внимание на сите
- Со секого постапувајте на правичен начин и земете ги предвид неговите индивидуални потреби
- Дајте јасни упатства за она што ќе го работите
- Бидете цврсти, но во исто време и нежни, кога лицата ќе треба да ја извршат задачата
- Придржувајте се на правилата

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите „како би изгледало тоа“? На пример, соодветен говор на телото. Соодветна гестикулација - која би била соодветната гестикулација?

**Обучувачот** ќе претстави студија/сценарио на случај и ќе ги подели слушателите на мали групи за да подискутираат и да дадат повратна информација пред целата група.

**Сумирање: Доволно добро - Давањето пример на просоцијално однесување не значи дека секогаш ќе успеете во тоа.**

Тука се работи за обиди да се даде добар пример.

Се работи за препознавање на влијанието што го имате врз другите.

Кога едно осудено лице нема да успее преку просоцијално однесување, не треба да се примени конфронтација, туку позитивна поддршка.

## Персоналот како добар пример

- Давање пример
- Активна комуникација
- Почитување на поединецот
- Почитување на законот и на правилата
- Точност
- Некој на кој може да се смета
- Доследност
- Правичност
- Правилно постапување
- Самодоверба
- Персоналот дава позитивен пример за тоа како сака да постапуваат другите
- Активно охрабрување на соодветно однесување
- Персоналот активно им помага на осудените лица да научат нов начин на однесување и да разберат како нивните мисли и чувства влијаат врз начините на кои се однесуваат

---

## Политики и стандардни оперативни процедури

### **Вградување на динамичката безбедност во оперативната политика**

Веќе кажавме дека динамичката безбедност треба да биде поддржана со развивање соодветни политики и процедури и обука од раководството на затворската служба. Затворскиот персонал треба да биде свесен за предностите од примената на динамичката безбедност во еден затвор и како да се унапреди безбедноста надвор од строгата примена на затворските правила и прописи.

Дополнително на градењето на концептот на делотворни односи меѓу персоналот и осудените лица во обуката за персоналот, затворската управа треба да обезбеди концептот на ефективни односи да е преведен во реалноста преку формирање и примена на релевантната оперативна политика.

Централната политика треба да ја промовира улогата на затворскиот персонал во развивањето и одржувањето конструктивни односи со осудените лица во носењето судови и во делотворното справување со флуидни и сложени ситуации. Ова треба да биде особено очигледно во контекст на грижата за осудените лица (на пример, во спречувањето самоповредување или самоубиство) и во справувањето со однесување што води кон престапување. Но истите претпоставки исто така треба да бидат присутни и во начините на кои централната политика за безбедност и контрола се потпира врз локалната примена и на затворскиот персонал што применува активно расудување и интеракција со осудените лица, на пример при смирување потенцијално опасни ситуации. Политиките треба да се насочени кон поддршка на персоналот, обезбедувајќи јасни рамки и алатки што ќе се користат; но нивниот успех се потпира врз судот, дискрецијата и постапките на поединечните членови на персоналот.

Четири основни концепти што треба да се земат предвид од страна на затворската управа кога се градат политиките и процедурите се:

- Придржување на прописите
- Оперативни потреби
- Управување со ризик
- Подобрување

Пишаните политики и процедури треба да се во срцевината на секоја организација. Во најдобар интерес на сите казнено-поправни установи е да имаат воспоставено формални и документирани политики и процедури и одвреме-навреме да потврдат дека тие функционираат на делотворен начин. Целта на политиките и на процедурите е да се документира политиката на организацијата во однос на работата и процедурите што се потребни за да се исполни таа политика. Политиките и процедурите одговараат

---

на прашањата „што“ и „како“ за поединците во рамките на организацијата. На пример „каква е политиката на затворот во однос на боледувањето“ и „како да го информирам затворот дека сум болен“. Писмената документација ќе дозволи доследен третман во целиот затвор. Политиките и процедурите исто така помагаат да се креира внатрешна контролна рамка. Токму оваа внатрешна контролна рамка е таа на која ќе се потпира затворската управа и која ќе обезбеди остварување на целите на затворите. Генерално зборувајќи, **стратегијата** претставува опис на она што сака да го постигне затворот во одредена област.

**Протокол** е општ опис на тоа како да се оствари одредена задача.

**СОП** е опис како да се постигне одредена цел чекор по чекор.

Политиките и стандардните оперативни процедури треба да обезбедат физичка и емотивна безбедност за персоналот и за осудените лица, на пример процедури што даваат приказ на соодветната безбедносна опрема во секоја процедура, соодветно користење на опремата и чекори за безбедно изведување на операциите. На пример – континуум на примена на сила – кога да се применат контрола и средства за врзување/пендрек/пипер-спреј/смртоносна сила и сл.

Овие процедури помагаат во спречувањето сериозни повреди или смрт. Исто така, установите честопати имаат политики против малтретирање, вознемирување и повреда на правилата на работното место како начин за намалување на бројот на инциденти.

Политиките вообичаено обезбедуваат рамка за спроведување на целите и визијата на затворите. Директорите сакаат да изградат организациска култура со вредности што се усогласени со мисијата и со вредностите на затворите.

**Некои поенти што треба да се имаат на ум при градењето политики и процедури:**

- За политиките следете го принципот „нека биде кратко и едноставно“.
- Рационализирајте ги процедурите и тие нека бидат едноставни.
- Вклучете високи раководни лица и персонал во градењето на политиките и на процедурите.
- Напишете ги процедурите на разбирлив јазик и чувајте ги на лесно достапни места.
- Промовирајте процедури со кои се обезбедува секој што е инволвиран да знае дека постојат и зошто тие се потребни.

Секој затвор треба да има политики и процедури по кои треба да се водат во своите постапки сите поединци што се дел од службата. Тие ја обезбедуваат и поддржуваат благосостојбата за целиот персонал, осудените лица и сите што имаат некаква врска со затворот. Кога политиките и процедурите се



добро обмислени и, што е најважно, спроведени, тие обезбедуваат општо разбирање и согласност за тоа како треба да се работи во затворот. Процедурите обезбедуваат јасни насоки и упатства за тоа што треба/мора да се направи при одредени околности или во однос на одредено прашање.

Политиките и процедурите му помагаат на новиот персонал да се запознае со практиките на затворот и му даваат информации за тоа што да очекува. Политиките треба да бидат „живи“ документи, кои мора редовно да се разгледуваат за да се обезбеди тие да ги исполнат сите потреби на оние што работат во затворот и да се земат предвид можните промени што настанале во службата и во рамките на пошироката заедница.

**Обучувачот** ќе ги праша слушателите зошто се потребни стандардни оперативни процедури.

Добрите, добро смислените и спроведени, политики и процедури обезбедуваат:

- Добра практика
- Воспоставување професионална и ефективна организација
- Доследност меѓу персоналот и постапувањето со осудените лица
- Спречување секаква нејасност за тоа како да се справат со одредени ситуации/проблеми
- Промовирање хармонија кај персоналот
- Поефикасно и поефективно давање услуги

Писмените политики и процедури обезбедуваат рамка за целокупното функционирање на затворот. Тие обезбедуваат јасни насоки за персоналот, како и увид во филозофиите, вредностите и етичките стандарди на организацијата.

Во еден затвор што функционира под управа на раководен тим што блиску соработува, политиките може да се „разбрани“. Иако можеби нема напишено дадени политики, раководните и надзорните лица добро ги разбираат очекувањата на затворите во однос на одредени основни прашања поврзани со персоналот. Терминот „премолчен договор“ се користи за да се опише тоа. Премолчениот договор може да се сумира на следниов начин: „знаеме повеќе отколку што кажуваме“. Кај премолчениот договор луѓето често не се свесни за знаењето што го поседуваат и колку тоа може да биде вредно за другите. Ваквиот вид знаење може да се открие само преку практика во одреден контекст и да се пренесе преку затворските работни мрежи.

Во документацијата на СОП треба да се опфатат следниве прашања:  
**Не треба да постојат полесни и поопасни можности освен следењето на процедурата.**

**Треба да постои соодветен систем за обезбедување квалитет што ќе гарантира дека процедурите можат да се ажурираат и дека секоја грешка брзо се открива и коригира.**

---

Процедурите не треба да бидат непотребно пропишани. Најдобар начин да се гарантира процедурите да не станат премногу пропишани е преку вклучување на персоналот во текот на фазата на нивна изработка.

На почетокот на процедурата треба да се даде преглед на задачата.

Секое предупредување, претпазливост или забелешки треба да се дадат веднаш пред упатството на кое тие се однесуваат.

Јазикот треба да биде колку што е можно поедноставен.

СОП треба да биде документ од една или две страници, на кој може да се упатува за да се потсети персоналот што да прави и кога.

СОП треба да биде достапен кога процедурата се применува и да се користи како референција за оние што ја спроведуваат функционалната задача.

СОП треба да го појасни следново:

- Каква е целта на СОП (намера)
- Каква е примената и употребата на СОП (опсег)
- Кој ќе ги врши задачите (одговорност)
- Кој ќе обезбеди спроведување на процедурата (отчетност)
- Како ќе се изведат задачите (процедура)

**Добро напишаните, ажурирани политики им даваат насоки на раководните и надзорните лица при одлучувањето и обуките и при справувањето со прашања поврзани со персоналот во делот на безбедноста и здравјето.**

**Групна активност:** расипан телефон. **Намена:** оваа вежба ги нагласува недостатоците на потпирањето на усното пренесување информации и притоа да се обезбеди разбирање на информациите или на процедурите. Таа исто така ја нагласува важноста од потврдување на информациите што ги добиваме од колегите. Активноста е наменета за групи од најмалку 8 или повеќе слушатели. **Цел:** целта на оваа вежба е слушателите да ја пренесат информацијата што ќе ја добијат на друго лице и притоа да се потрудат да не ја сменат. Сите учесници треба да се потрудат најдобро што можат да ја чујат и шепнат пораката онака како што ја разбрале. Пораката смее да му се каже само по еднаш на секој нареден учесник.

Поделете ја групата на два дела. На двете групи што учествуваат во играта дајте им по една порака од по две реченици. Пораките со следниве изјави ќе бидат напишани на лист хартија, а превиткан на половина:

**„Никогаш немојте да дозволите некој што ви е потчинет да ви направи услуга. Тоа ќе ве чини многу, бидејќи моралноста, исто како и уметноста, бара во одреден момент да се повлече линија.“**

**„Мери има синоока овца, која освои прво место како најдобра раса на минатогодишниот зимски панаѓур. Додека Ѓорѓи Стојков освои илјадници евра благодарение на своето знаење тривијалности. Одговорот што му донесе победа беше 'Куууи'.“**

Секоја група ќе добие празен лист хартија и пенкало.

Поделете ја групата во тимови од 4-5 учесници. Учесниците во секој тим треба да седнат во круг, свртени еден кон друг. По еден член од секој тим ќе добие преклопен лист со Д5С1А3а или Д5С1А3б. Првиот го учи напамет кодот и потоа му ја шепнува пораката на лицето што седи десно од него, а притоа внимава да не го чујат другите членови од групата. Второто лице потоа тоа што го чуло му го шепнува на оној што седи десно од него. Овој процес се повторува, а последното лице во кругот треба да го запише на празниот лист хартија тоа што чуло, да го преклопи и да го зачува.

**Преминете директно на вежбата со превиткување лист хартија.** Секому дајте му по еден лист хартија со А4-формат.

На сите кажете им да замижат и да ги следат вашите упатства. Започнете со давање упатства што да прават со парчето хартија. На пример:

превиткајте го на половина;

превиткајте го долниот лев агол врз горниот десен агол;

свртете го 90 степени налево;

повторно превиткајте го;

откинете полукруг во средината од десната страна итн...

Откако ќе дадете неколку упатства (за вистински успех барем малку повеќе од 10), кажете им на сите да ги отворат очите и да го одвиткаат листот. Иако сите ги добиле истите упатства и имале ист почетен материјал во рацете, сите главно ќе добијат различен резултат.

Поразговарајте сите заедно за двете вежби. Замолете го лицето што последно ја чуло пораката од расипаниот телефон да прочита што напишало. Споредете ја со оригиналната порака така што ќе го замолите лицето што го започнало кругот да прочита наглас што всушност кажало. Што се случи? Колку беше прецизна последната реченица во секој круг? Колку е лесно погрешно да се протолкува или смени значењето на една информација? Зар не би било полесно таа да се пренесе на парче хартија?

Превиткување хартија - заклучоци: не почнуваат сите од исто место (некои листот го држеле вертикално, а некои хоризонтално), така што нема сите да добијат ист резултат. Некои упатството да откинат парче од хартијата го сфаќаат како барање да скинат поголемо парче, а други помало парче. Проблемот е во тоа што кога ни се затворени очите, не добиваме повратна информација за она што го правиме. Некои упатства некому му се чинат нејасни, а на друг јасни. Многу други заклучоци можат да се извлечат од ова, продискутирајте за нив.

**ЕЗП 52.2** Да се воспостават процедури за да се гарантира безбедноста на осудените лица, затворскиот персонал и сите посетители и за да се намали на минимум ризикот од насилство и други настани што можат да претставуваат закани по безбедноста.

## Слушателите да се обидат да напишат СОП од извадокот од Стандардите на КСТ дадени долу

Затворскиот персонал во некои случаи ќе треба да употреби сила за да ги контролира насилните осудени лица, а во вонредни ситуации може дури да треба да употреби и средства за физичко совладување. Ова се јасно високоризични ситуации кога се работи за можно несоодветно постапување со осудените лица и како такви бараат посебна заштита.

Осудено лице врз кое е применета сила треба да има право веднаш да биде прегледано и, доколку е потребно, да му се даде лекарска нега. Ваквиот преглед по можност треба да се направи во услови во кои немедицински персонал не може да слуша или гледа, и резултатите од прегледот (вклучувајќи и секакви релевантни изјави од осуденикот и заклучоците на лекарот) треба да бидат формално евидентирани и да му се достават на осуденикот. Во тие ретки случаи кога е потребно да се примени физичко совладување, засегнатиот осуденик треба да се држи под постојан и соодветен надзор. Понатаму, средствата за совладување треба да се отстранат колку што е можно поскоро; никогаш не треба да се употребат или нивната употреба да се пролонгира како начин за казнување. Конечно, треба да се води евиденција за секој случај на примена на сила врз осудените лица.

## Концепти на професионализмот

Професионализмот го препознаваме кога ќе го видиме, но како можеме да го дефинираме, а притоа како да го оцениме? Надградувањето на затворскиот персонал директно влијае на ефикасноста на затворскиот систем и почитувањето на човековите права на местата каде што лицата се лишени од слобода. Ние усвојуваме концепт за тоа што значи да се биде професионален, кој може да се примени во работата на затворите и начините на кои затворскиот персонал ги развива разбирањето, практичните капацитети, карактерот и личните активности што му овозможуваат да биде делотворен во својата професионална улога.

Во многу јурisdикции нема големо разбирање/прифаќање на концептот на работа во затвор како професија или дека тоа бара одредени вештини за кои се потребни специјализирана обука и развој. Има низа стандарди во однос на кои може да се оцени професионализмот на затворскиот персонал. Управувањето со затворот не се однесува само на политиките, стандардните оперативни процедури, плановите за вонредни ситуации туку и на луѓето - персоналот и осудените лица. Европските затворски правила, стандардите

---

на КСТ и различни други инструменти доследно ја нагласуваат важноста на обуката на целиот затворски персонал. Алатка за проценка може да се развие од Европските затворски правила, стандардите на КСТ и други релевантни меѓународни препораки. Препораките на Комитетот на министри на Советот на Европа имаат предност во тоа бидејќи тие се подготвуваат конкретно за да дадат јасни насоки до националните власти во однос на цел спектар теми поврзани со затворите. Всушност, препораките содржани во ЕЗП и другите препораки може да се сметаат за чекор во насока на кодификација на европското право, стандарди и политики во областа на извршувањето санкции. **Побарајте од учесниците да ги идентификуваат конкретните стандарди на ЕЗП и КСТ**

**Обучувачот прашува:** Професионализам - дали се однесува на улогата или на однесувањето?

Занимањата опфаќаат одреден корпус знаење, спектар на практика, договорени вредности, заклетва или етички кодекс и отчетност пред нашето општество за нивното занимање и професионално однесување.

Професионализам

- Опишува одреден тип однесување на работното место
- Се заснова на нашите вредности и разбирање на нашите професионални улоги
- Има докази во нашето однесување

Како се оценува професионализмот

- Во однос на одредена група очекувања или стандарди
- Од нашите сопствени лични вредности и разбирање на тоа што значи „професионализам“
- Може да биде ситуациски по природа
- Под силно влијание од културата

**Некои прашања – ве молиме догајте сојсџвени**

Што значи „да се научи да се биде професионален“?

Како програмите во различни дисциплини пренесуваат што значи да се биде професионален во таа област?

Ние усвојуваме концепт за тоа што значи да се биде професионален што може да се примени во работата во затворите и како затворскиот персонал ги развива разбирањето, практичните капацитети, карактерот и личната способност, кои му овозможуваат да биде делотворен во својата професионална улога.

Сите признаени професионални занимања имаат етички кодекс. Советот на Европа има усвоено етички кодекс за затворскиот персонал (*Recommendation CM/Rec (2012)5*) и препорачува владите на земјите-членки да се водат во своето национално законодавство, практика и кодекс на однесување за затворскиот персонал од принципите што се утврдени во текстот на етичкиот кодекс за

---

затворскиот персонал, кој треба да се чита заедно со Европските затворски правила. Генерално, етичкиот кодекс треба да даде приказ на она што затворот го смета за правилно и погрешно или добро и лошо однесување. Исто така го обележува професионалниот идентитет во тоа поле и служи како одредница или водич за личен и секторски развој. „Професионалниот идентитет“ на затворската управа е вкоренет во разбирањето и етичката примена на корпус на специјализирано знаење и во развивањето знаења, работни вештини и способности.

**Знаење („знае“):** корпус на информации што се потребни да се изведе одредена работа - на пример, административна практика, законите за извршување на санкциите и подзаконските акти итн.

**Вештина („џрави“):** функција што е стекната со текот на времето, со практика, додека да се развие експертиза. Честопати вклучува примена на знаење; на пример пишување извештај, преговори за ослободување заложници.

**Способности („врогена“):** вроден талент или способност - „генетичките алатки“ на едно лице; на пример коефициент на интелигенција, емпатија, трпение.

## Важни аспекти на професионалното однесување

Некои важни аспекти на професионалното однесување

**Почитување на другите:** да се покаже почит кон другите е основата на секое професионално однесување. Тоа вклучува:

Да се биде љубезен и со добри манири

Да се биде навреме

Да се чуваат доверливите детали

Да се биде правичен во сè

Да се задржи во себе личното мислење за други луѓе

Да се направи она што треба да се направи, да не им се остави на другите да го направат

Прифаќање конструктивна критика

Да се биде правичен кога се даваат коментари

Справување со чувствителни прашања насамо

Да им се дозволи на другите да направат грешка

Да се сослушаат другите

Да се извините кога ќе згрешите или кога ќе настане недоразбирање

Да се зборува јасно и на јазик што е соодветен и кој примателот може лесно да го разбере

## Одговорност и интегритет

**Сите професионалци треба да преземат одговорност за себе и за својата работа.** Треба да размислат за последиците и за влијанието врз другите. Искреноста е од клучна важност - избегнувајте ги дури и најмалите лаги

---

по секоја цена.

Доколку преземете обврска за нешто, терајте го докрај.

Доколку доцните, известете неког колку што е можно поскоро.

Секогаш почитувајте ја конкуренцијата - укажете на своите предности, а не на мааните на другите.

Подгответе се пред состаноците и кога ќе презентирате извештаи.

Внимавајте да бидете јасни во изразот за да избегнете да бидете погрешно сфатени.

Избегнувајте конфликт на интереси.

Бидете непристрасни – личната пристрасност и нетолеранција држете ги надвор од работното место.

Бидете човек со кредибилитет на кој може да се смета.

Преземете соодветни мерки наместо да се обидувате да повредите некој кога чувствувате дека ви било згрешено.

Внимавајте на изгледот, бидете секогаш чисти и соодветно облечени.

Брзо плаќајте за услуги и производи, без разлика на вашиот трошок.

Покажете самоконтрола и избегнете јавни расправи и несогласувања.

Залагајте се за квалитет.

**За да станете професионалец, морате постојано да учите и да се подготвувате; држете се до високите професионални стандарди и залагајте се за извонредност во сè што правите.**

**Важни аспекти на професионалното однесување**

Почит кон другите

Интегритет

Преземање одговорност за себе и за својата работа

Да вложите најмногу што можете

Покажете волја да ги споделите својот професионализам и експертиза со другите

Гледајте пошироко од она што ви треба во моментот

**Прашајте ги слушателите дали можат да се сетат на некои други димензии.**

Во срцевината на професионалноста е способноста да се проценат ситуацијата, да се просуди за тоа што да се прави и како да се дејствува соодветно и ефективно.

Да се процени ситуацијата (понекогаш накратко, понекогаш преку долг процес на истрага) и да се продолжи со следење на состојбата.

Да се одлучи какви дејства, ако воопшто е потребно, треба да се преземат, како итни, така и подолгорочни (сам или како припадник на тим).

Следење на договорен тек на дејствување, изведување професионални дејства - модифицирање, консултации и повторна процена ако и кога е неопходно.

---

**Обучувачот** ги прашува учесниците „како покажуваме почит кон нас, кон нашите колеги, кон осудените лица“.

Никогаш не смееме да забораваме дека нашиот пример може да значи многу. Ова може да се направи со позитивно демонстрирање во нашето однесување, што значи **почит**. Не добиваме втора шанса за прв впечаток, затоа е важно со персоналот и осудените лица да развиеме и да одржуваме професионален работен однос. Ова ќе ни помогне да ги спроведеме нашите обврски на професионален начин.

**Почит за нас самите** така што:

Ќе бидеме точни и навреме

Ќе бидеме горди на нашата работа

Ќе бидеме искрени и самоуверени

Ќе бидеме средени и ќе се грижиме за сопствениот изглед

**Почит за нашите колеги** така што

Ќе постапуваме со сите еднакво

Ќе бидеме љубезни и внимателни, ќе користиме соодветен јазик

Ќе помагаме и ќе бидеме ведри - ќе велиме „благодарам“

Нема да ги критикуваме јавно

Ќе ја делиме работата

Нема да озборуваме – ова може да биде многу сурово и деструктивно и може на осудените лица да им даде информации за уценување

**Почит за осудените лица** така што

Ќе постапуваме со сите еднакво

Ќе ги третираме на достоинствен начин - никогаш нема да ги исмеваме

Ќе ги охрабруваме и фалиме и на позитивен начин ќе го отфрлиме неприфатливото однесување

Ќе бидеме љубезни, ќе користиме соодветен јазик

Ќе бидеме професионално заинтересирани за нив

**Обучувачот** ги прашува слушателите „што за вас значи да се биде професионален“ и на кој начин ги развивате своите капацитети да бидете добар професионалец.

**Можете да ја подобрите професионалноста:**

Преку обука

Преку обид да го разберете осуденото лице

Преку разбирање на функциите на други елементи од кривичноправниот систем

Преку редовно следење на новините во законодавството и новите техники

Преку почитување на потребата од дисциплина, вклучувајќи и самодисциплина

- Од сите нас се очекува да се однесуваме на одреден начин и да се водиме во нашето однесување по одредени правила.
- Неуспехот да се придржуваме по овие стандарди и правила може да доведе до ситуација да бидеме казнети.



- Важно е да бидеме свесни за правилата, прописите и стандардите што управуваат со начинот на кој работиме.
- Без разлика на организацијата за која работиме, и покрај нашата позиција во рамките на таа организација, од сите нас се очекува да се однесуваме на одреден начин и да се држиме до одредена група правила.
- И кога спортуваме, во текот на слободното време, па дури и во семејството имаме обврска да се придржуваме до одредени стандарди на однесување. Неуспехот да се придржуваме до овие стандарди и правила може да доведе до ситуација да бидеме казнети. Затоа е важно да бидеме свесни за правилата, прописите и стандардите што управуваат со начинот на кој работиме.

**Само кога сме ја покажале нашата способност да ги контролираме и да се грижиме за луѓето, ние започнуваме да добиваме доверба и почит од осудените лица и од колегите.**

Нашето однесување ја отсликува нашата заложба за професионално однесување. Убавите зборови, сами по себе, не повлекуваат почит. Ние сме нашите дела.

Раководењето на осудените лица за целиот персонал претставува голем предизвик.

Во многу професии, вештините за справување со луѓето претставуваат аспект од работата. Во нашата професија, вештините за справување со луѓето се нашата работа.

**Безбедноста се постигнува преку барање на највисоките стандарди на професионално однесување.**

**Безусловна заложба за интегритет и пристојност во остварувањето на нашите обврски.**

**Покажете почит за достоинството и разновидноста на сите, без разлика на индивидуалните околности.**

Професионализмот значи прифаќање на признаениот кодекс на однесување поврзан со одредена група луѓе. Во однос на сите аспекти на однесување, за време и по работа, затворскиот персонал не смее:

Да ја дискредитира затворската служба.

Да влијае или да дозволи да биде фрлен сомнеж врз вршењето на неговите службени обврски.

Да дозволи други активности да бидат во судир со службените должности.

## **Процедурално**

Целиот затворски персонал мора позитивно да се залага за стандардите на

---

однесување во рамките на затворската служба. Истите тие треба да бидат строго почитувани. Ова е од суштинска важност за успешното изведување на нивните обврски и одговорности. Последиците од несоодветното однесување може да бидат погубни и да резултираат со можно губење на работата, стигма и креирање лоша слика за професијата на која ѝ припаѓа. Како припадници на затворската служба, ние сме вработени за да обезбедиме услуги за кои очекуваме награда и таа награда може да биде задоволство од работата, напредување во кариерата, паричен надоместок или комбинација од сите. Меѓутоа, постои суштинска разлика меѓу давањето услуги и професионалната служба. Став може да се пренесе преку начинот на кој ги спроведуваме процедурите, начинот на кој комуницираме со колегите и персоналот и начинот на кој комуницираме со осудените лица. Вашиот однос ќе влијае на вашето однесување и вашето однесување ќе влијае на односот на друго лице и, последователно, на неговото однесување. На нашиот однос може да влијае нашата перцепција за организацијата во која работиме и како таа организација очекува од нас да ги извршиме нашите обврски. Затоа, за нас е важно да ги познаваме стандардите што се очекуваат од нас. Високите стандарди што ги поставува службата одат подалеку од нормалните стандарди на лична чесност и интегритет. Затворскиот персонал не само што мора да биде чесен туку исто така не смее да биде изложен на сомнеж за нечесност. Има моменти кога сме повикани да се справиме со тешки ситуации и тешки осудени лица. Ова бара највисок степен на:

- Воздржаност
- Толеранција
- Одлучност
- Правичност
- Свест

Нашата способност да се справиме е зајакната со свеста дека сме дел од дисциплински систем што ќе нè поддржи.

„Има четири и само четири начини на кои имаме контакт со светот. Нас нè проценуваат и класифицираат врз основа на овие четири контакти: што правиме, како изгледаме, што кажуваме и како го кажуваме тоа. Дејл Карнеги (Dale Carnegie)

**Обучувачот** претставува студија/сценарио на случај врз основа на професионалното однесување и ги дели слушателите во мали групи за дискусија и повратни информации во главната група.

Професионалното однесување не бара некакви специјални вештини и само со малку знаење, со одредени воспоставени основни принципи и желба да се научи можете да бидете професионален.

---

**Почитување на роковите.** Покажете дека сте човек на кој може да се смета. Роковите треба да бидат свети, дури и ако тоа значи дека други делови од вашиот живот ќе мораат да причекаат. Ако внимавате на времето, тоа може да ви помогне да ги завршите проектите навреме и ви дава идеја колку работа реално можете да завршите секоја недела.

**Исполнете го ветувањето.** Немојте да давате ветувања што не можете да ги исполните. Кога ќе кажете дека ќе направите нешто, направете го.

**Однесувајте се пријателски.** Да се биде професионален не значи дека треба да се однесувате надмено. Сетете се на своите манири секогаш кога зборувате со персоналот и со осудените лица.

**Облекувајте се професионално.** Ако облечете професионална облека кога одите на состанок, ќе ви помогне да чувствувате поголема самодоверба, а исто така ќе посочува на вашиот професионален пристап. Ова се подразбира – морате да се облечувате за улогата на професионалец за да бидете професионалец. Никој никогаш не напредувал на работното место, ниту го задржал, доколку се облечувал неуредно. Ништо нема да добиете доколку се облечувате неуредно. Луѓето пред сè се визуелни суштества, така што морате да ја користите оваа дарба колку што е можно повеќе. Носењето пристојна облека е лесно. Пробајте. Можеби ќе ви го спаси или зајакне угледот. Тоа е најсилниот професионален додаток. Внимавајте да се прикажете на пријатен начин, секогаш чисти и соодветно облечени.

**На работа и на состанок одете навреме** или пет минути порано. Точноста демонстрира почит за другите, одговорност и ревност. Доцнењето креира впечаток за неодговорност, непочитување и немање интерес.

**Одете на работа** секој ден освен ако не сте навистина болен или имате некаков итен случај во семејството. Ако имате оправдани околности што ве спречуваат да работите, треба да стапите во контакт со вашиот нареден веднаш. Исто така е важно да присуствувате на работните состаноци. Ова не е по желба. Доколку биде побарано од вас да присуствувате на состанок сфатете го тоа како задолжителна обврска, а не незадолжителна покана.

Кога ќе отидете на состанок **исклучете го својот мобилен** или сè што пушта звуци што пречат во текот на работата. Доколку морате да се јавите, направете го тоа за време на паузата за ручек и настрана, каде што никој нема да може да ве слуша.

**Крајното прашање:** Дали би сакале да работите со СЕБЕ? Доколку не сакате, преземете одговорност да се подобрите и, можеби уште поважно, да ги подобрите своите реакции на ситуацијата и луѓето со кои работите.

### Прашање за групата

Што значи етиката за вас?

Според вас, кој е најголемиот проблем во врска со етиката на работа?

Дали сметате дека можете да го научите некого на вредности и етика откако лицето ќе стане возрасно? Доколку одговорот е не, зошто? Или доколку е да, зошто?

## Убедувања и вредности

Да се изгради подлабоко разбирање на етичкото однесување, **обучувачот** го објаснува следново:

Познавањето на разликата меѓу вашите убедувања и вредности може да збунува, бидејќи двете нè водат во она што правиме и во нашето однесување во општеството. Тие честопати го нагласуваат начинот на кој размислуваме, се поврзуваме со другите и постапуваме во светот.

Нашите **убедувања** се мислења што ги прифаќаме како вистинити, но без да имаме секогаш докази. Убедувањата се претпоставки што ги правиме за светот. Нашите вредности произлегуваат од тие убедувања.

Нашите **лични вредности** се работи на кои им даваме важност и по кои се водиме во животот, на пример еднаквост, мудрост и сочувство. Вредностите нè дефинираат како поединци и можат многу да кажат за една личност. Вредностите можат да се сменат со текот на времето како што растеме и искусуваме нови работи или се мешаме со различни луѓе. Нашиот начин на размислување честопати се менува со нашата нова фаза во животот, на пример стануваме тинејџер, возрасен, стапуваме во брак, старееме... За убедувањата има помала веројатност да се сменат. Иако животниот стил и пријателите можат да се сменат, ние честопати се држиме до нашите убедувања и честопати ни е тешко да бидеме убедени да ги смениме.

## Разбирање на етиката

Кога зборуваме за етиката, ние всушност зборуваме за систем на морални принципи, односно етика на културата. А кога зборуваме за затворската етика, всушност нè интересира концептот на применетата етика - кои се правилата на однесување што се признаени во однос на одредена класа човечки постапки или одредена група. Применетата етика се базира на етичката теорија за да го постави прашањето што еден човек е обврзан да направи во одредена многу специфична ситуација или во рамките на одредена средина (како на пример во затвор).

Применетата етика се користи во некои аспекти на утврдување на јавната политика, како и од поединци што се соочени со тешки одлуки.

- Поставувањето јасни ограничувања во организацијата заради дефинирање прифатливо и неприфатливо однесување.
- Јасната комуникација со персоналот и осудените лица за сите аспекти на затворските правила, прописи и процедури е без клучок најважна. Кога секому му е јасно што се очекува од него, се чини дека има помала збунетост и поголема ефективност во извршувањето на обврските.
- Да се биде правичен кон персоналот и осудените лица. Доколку раководителот не се перципира како правичен и праведен, тоа ќе влијае врз моралот и работата на персоналот и неговото придржување на правилата и прописите. Неправедните одлуки и практика можат исто така да генерираат незадоволство и тоа да влијае врз сигурноста и безбедноста во затворот.

**Етичкото однесување е во срцевината на доброто раководење.** Понекогаш исто така е занемарено како движечка сила од која се водат политиките, работата и процедурите во затворскиот систем. Тоа се преточува во секојдневното работење на затворите чиј персонал има обврска да ги чува процесните права на оние што се осудени за кривични дела и притоа има дискрециско право да се користи разумна сила за одржување на редот. Да се стане етичко лице е патување на кое мора да се проценат сопствениот морал и вредности и да се соочи со секојдневните избори што нема да имаат трајни последици само по него, туку и по неговите соработници, граѓаните на кои им служи и осудените лица во кривичноправниот систем. Заради довербата на јавноста во припадниците на затворскиот систем, внимателното испитување како персоналот ги извршил своите обврски е од огромна важност во секоја дискусија за етиката.

Советот на Европа има изработено етички кодекс за затворскиот персонал (Rec (2012)5) – Овој кодекс важи за целиот затворски персонал на сите нивоа и, како што знаете, се осврнува на области како што се: отчетност, интегритет, почитување и заштита на човековото достоинство, грижа и помош, правичност, непристрасност и недискриминација, соработка и доверливост и заштита на податоците.

**Обучувачот** води дискусија за препораката на Советот на Европа CoERec (2012) 5.

Лични атрибути за етичкото однесување

**Прифатете ја одговорноста за постапките.** Раководните лица мора да ги согледаат законските и моралните обврски што ги наметнува позицијата и да го избегнуваат искушението да бегаат од обврските. Прифаќањето

---

на одговорноста ја зголемува заложбата на лицето да постапува стручно. Одговорните раководители го препознаваат својот придонес кон последиците од постапките и избегнуваат да бараат други виновници.

**Самодисциплина во работата.** Раководните лица мора да се воздржат во своите страсти и предрасуди и да избегнат пристрасност и безобѕирно постапување што не води кон посакуваните резултати или не ги остварува законските обврски. Самодисциплината или самоконтролата се дел од темелите на етичкото и професионалното однесување.

**Размислете за постапките и постапувајте врз основа на разумно размислување.** Инстинктите, иако повремено се во право, честопати го носат товарот на години и години општествени и бесмислени предрасуди или минати навики што можат да бидат несоодветни за актуелните услови. Етиката бара внимателно разгледување на обврските, законите, правилата и влоговите во ситуацијата, како и процена на последиците пред да бидат преземени дејства. Етичкото однесување не треба да се меша со законското однесување, но двете се тесно поврзани. Законот и отчетноста им даваат легитимитет на јавните институции. Поединците ветуваат да се придржуваат на законот и да даваат отчет како услов кога доаѓаат на своите позиции. **Во оваа смисла почитувањето на законот и правилата покрива голем дел од етиката; меѓутоа, етичкото однесување бара многу подлабок пристап во одлучувањето и постапувањето од чисто придржување кон законите.** Исто така, бара знаење на причините зад законот и разбирање и земање предвид на контекстот. Тоа значи да се биде свесен и да се бори против притисоците што ја поткопуваат професионалната етика во затворската работа. Вредностите и карактерот што се демонстрира од раководните лица во затворите во отсуство на закон или активност или институционални правила влијаат на квалитетот на етиката на средното ниво на раководниот кадар, надзорните лица и персоналот што директно работи со осудените лица.

## Закани по етиката во затворската средина

Култура на однесување со оние што се на исто ниво

Негирање на одговорноста

Крутост

Доминантни неформални актери

Тензии креирани од разновидноста

Молк

Додека **обучувачот** ја разгледува листата, ги прашува слушателите како би изгледало тоа. Како културата на однесување со оние што се на исто ниво би влијаела на етичкото однесување? На кој начин молкот претставува закана по етичкото однесување?

---

## Чекори за градење етичка организација

Знајте ги правилата и законите.

Градете доверба и почит.

Бидете свесни за дискрецијата.

Вклучете го целиот контекст.

Давајте пример на етички стандарди и подучувајте ги другите.

Во постапките покажете храброст и издржливост.

Побарајте поддршка и помош.

Како што беше споменато, почитувањето на законот и правилата покрива голем дел од етиката; меѓутоа, етичкото однесување бара многу подлабок пристап во одлучувањето и постапувањето од чисто придржување кон законот. Исто така бара знаење на причините зад законот и разбирање и земање предвид на контекстот.

## Пречки за етичко одлучување

**Рационализација** - честопати го рационализираме неетичкото однесување. Некои вообичаени размислувања за неетичко однесување се:

Ако е неопходно, етички е.

Ако е законско и дозволено, соодветно е.

Тоа е само дел од работата.

Сè е за добра цел.

Клинец со клинец се избива.

Никому не му штети.

Сите прават така.

Во ред е сè додека немам лична добивка од тоа.

**Обучувачот** ги прашува слушателите: „Дали можете да се сетите уште на нешто?“

### **Етички прашања за затворскиот персонал**

Затворскиот персонал има задача да ги одржува редот и безбедноста во затворите. Од него се бара да ги зајакне институционалните правила и да претставува пример за соодветно однесување со осудените лица. Понатаму има обврска да помогне во поддршката, па дури и да учествува во напорите за ресоцијализација што ги прават други припадници на затворскиот персонал. Притисоците поврзани со работното место и изворите на стрес за затворскиот персонал честопати вклучуваат, но не се ограничени на:

- Недоволно персонал, задолжително прекувремено работење, работа во смени, опасност од насилство, преголема стимулација и лош јавен имиџ.
- Кога државата ќе лиши еден граѓанин од слобода и ќе го затвори во затвор, ја презема одговорноста за неговото здравје, безбедност

и општа благосостојба. Затоа државата има обврска да се грижи.

- Кога државата ќе ја прекрши својата обврска да се грижи за едно осудено лице, таа е одговорна доколку му се наштети на кој било начин.
- Основната обврска за грижа што постои меѓу затворот и осудените лица е разбирањето дека државата мора да се воздржи од повредување на граѓанските права на осудените лица.

### **Групна активност:**

Задолжени сте да најдете начини за подобрување на етичката клима во вашата организација. Вашата цел е да се креираат и подготват три листи со препораки. Првата листа е за раководството во врска со промените во политиката. Втората листа е за надзорниот персонал, лидерите на тимовите и раководството во врска со етичката практика. Третата листа е за персоналот на организацијата што е во првите редови. Однесувајте се како овие три листи да ќе бидат дистрибуирани до соодветните страни.

Цел: На слушателите да им се даде можност да ја анализираат етичката клима и да дадат препораки за промена. Оваа активност исто така ќе покаже како етичката клима во секоја организација е погодена од извршната политика, раководниот стил и сопствениот избор. Поделете ја сесијата на групи од четири до шест учесници секоја. Дозволете околу 15 минути за сите групи да ги состават своите листи. Потсетете ги слушателите дека тие не треба да се занимаваат со конкретни лица. Напротив, тие треба да ги оценат етичките подобрувања. На крајот од даденото време, прошетајте низ просторијата и замолете ја секоја група да прочита по еден од предлозите од секоја листа.

### **Дискусија:**

Следните прашања можат да помогнат за стимулирање дискусија меѓу слушателите:

Кои од трите групи имаат посилна улога во креирањето етичка организација? Дали сметате дека можете некого да го научите на вредности и етика откако ќе стане возрасен? Ако не, зошто?

Поимот за професионализам кај персоналот исто така може да се зајакне со усвојување изјави за етичките стандарди по прашања како што се воздржување од секаква форма на дискриминација, провокативно однесување или несоодветното постапување во физичка или психичка смисла. Особено затворскиот персонал треба да препознае дека има етичка одговорност за соодветно ракување со информациите за осудените лица и нивните семејства и дека не смее под никакви околности да прифати поткуп или да е дел од корупциски активности со осомничени или осудени лица



или нивните семејства, како и дека мора да стори сè што е во негова моќ да внимава други членови на персоналот да не се вклучат во такви дејства. **Интегритет:** Квалитетот да се биде чесен и да се поседуваат силни морални принципи; морална искреност. Интегритетот претставува личен избор, бескомпромисна и предвидливо доследна заложба за почитување на етичките вредности и принципи. Во етиката интегритетот се смета од многумина како чесност и искреност или точност во постапувањето. Интегритетот може да се наоѓа спротивно од хипокризијата.

**Побарајте повратни информации од групите:** поставете го прашањето дали можеме да помогнеме при етичката криза. **Зошто некои луѓе немаат интегритет? Зошто е толку тешко да се постигне?**

**Прво,** не се сите разумни. За интегритетот се потребни дисциплина во намерата и долгорочно дејствување, избор на соодветни цели и ревнотно работење на нивно остварување, внимателно избирајќи ги средствата за нивно остварување и целосно користење на знаењето.

**Второ,** едно лице може да нема интегритет заради желбите што се недоследни со моралните вредности. Доколку едно лице, кога е соочено со искушение, нема да успее да го послуша разумот и постапува како ќе му текне, тоа навистина нема интегритет. Истото тоа важи и кога однесувањето се базира на нерационален страв. Слично на тоа, интегритетот на еден поединец ќе се стави под знак прашалник доколку тој не ги применува рационалните принципи едноставно поради инертност.

**Трето,** најверојатно највообичаената причина зошто едно лице нема интегритет е бидејќи тоа потпаѓа под социјалниот притисок. Социјалниот притисок може да дојде од голем број извори (на пример колеги, шефови) и да добие повеќе различни форми (на пример. физичко заплашување или вербално и невербално несогласување). Едно лице со висок интегритет нема да дозволи популарноста да има приоритет пред рационалното убедување.

## Професионални граници

Затворскиот персонал има професионална обврска да воспостави и да одржува постојани граници меѓу себе и осудените лица за кои е одговорен. Тие понекогаш се заматени поради близината во која персоналот и осудените лица имаат интеракција и од потребата на персоналот да ги контролира осудените лица. Повредата на границите може да го вклучува следното: застрашување од традиционалното, самооткривање, искривување на правилата, примање подароци од осудените лица, давање информации на осудените лица, шегување и искористување на добиените информации за сопствена добивка.

### **Прашања за размислување**

Какви етички одлуки носите секојдневно?

Кој е највообичаениот начин за дефинирање на терминот „етика“?

Што сметате дека е најголемиот етички проблем во кривичноправниот систем денес?

Како дискрецијата е етичко прашање во рамките на кривичноправниот систем?

Какви чекори можат да се преземат за да се утврди текот на дејствата кога сме соочени со етичка дилема?

На кои вообичаени етички елементи наидуваат лицата што работат во кривичноправниот систем?

Како може да се стане морален и етичен професионалец во кривичноправниот систем?

### **Групна активност**

Персоналот пријавува дека добил информација дека осудените лица имаат импровизирана експлозивна направа со едноставен механизам за одбројување. Таа е скриена во затворот, најверојатно во дел каде што најмногу би им нанела повреди на персоналот. Треба да експлодира за два часа. Од информациите се идентификувани двајца осуденици што имале претходно искуство со подметнување експлозивни направи, и тие се главните осомничени. Тие се ставени во изолација, но одбиваат да дадат информации. Персоналот е убеден дека со примена на минимум сила може да ги натера осудените лица да кажат што знаат. Тие бараат дозвола од директорот на затворот да употребат сила. Имајќи ги на ум релевантните меѓународни инструменти, како треба да одговори директорот?

### ***Поенџи шџо шџеба да бидат нагласени/предложени обласџи за дискусија:***

Не е дозволиво да се оправда примената на насилство за добивање информации потребни за да се спречи насилство.

Доколку насилството е опција, дали тоа ќе се смета за прва опција? Директорот на затворот мора да ги испита разузнавачките информации во согласност со своите стратемиски планови; односно за што служат. Ова може да вклучува евакуација на одредени делови, особено оние што ги користи персоналот.

Доколку немало осомничени, како ќе постапел директорот на затворот? Потребно е темелно ревидирање на безбедноста за да се утврди изворот на експлозивниот материјал.

Секогаш е важно повисокото затворско раководство да се однесува во согласност со меѓународните прописи; тие ги поставуваат стандардите за целиот персонал.

## Меѓучовечки вештини

**Обучувачот** ја дава следната изјава:

Не можете да не комуницирате

Сè што правиме претставува комуникација. Дури и ако одбивам да разговарам со вас, ви испраќам порака.

Комуникацијата се дефинира како трансфер на информации помеѓу ДВЕ ИЛИ ПОВЕЌЕ СТРАНИ што води кон СПОДЕЛЕНО ЗАЕМНО РАЗБИРАЊЕ

## Меѓучовечки вештини

Меѓучовечките вештини претставуваат важен елемент за ефективна примена на динамичката безбедност. Апсолутно е важно персоналот што работи со осудените лица да поседува високо ниво меѓучовечки вештини: неговата работа може да биде напорна, интензивна, но во исто време и навистина важна. Персоналот мора да може да одржува професионализам и правичност во секој момент. Доколку персоналот е самоуверен во својот пристап, ќе согледа дека конфликтот е ограничен и дека може да се справи со лесно избувливи ситуации кога ќе дојде до такви.

Персоналот треба да е запознаен и да ги разбира различните групи (вклучувајќи ги верските, етничките, културните) што можат да дојдат во нивниот затвор. Тој мора да биде чувствителен за потребите на оние околу него и притоа да не ја компромитира безбедноста на средината. Персоналот треба да знае и да разбере како однесувањето, комуникацијата и меѓучовечките вештини влијаат на очекувањата на едно лице. Тој треба да биде свесен за бариерите што можат да ја попречуваат комуникацијата и истовремено мора да биде свесен за тоа како невербалното однесување се толкува за време на комуникацијата со осудените лица.

Комуникацијата, како вербалната, така и невербалната, е двонасочен процес. Однесувањето на затворскиот персонал може да влијае на очекувањата на поединците и групите како на позитивен, така и на негативен начин. Различните форми на невербална комуникација можат да имаат влијание, како на пример претераното движење со рацете или навлегувањето во нечиј личен простор може да ја влоши ситуацијата. Иако персоналот не може секогаш да ги надмине бариерите, тој може да го минимизира нивното влијание. Однесувањето може да го спречи конфликтот во затворот: на пример, достапноста на персоналот, влевањето доверба, создавањето чувство за ред и сигурност/безбедност. Персоналот треба да биде запознаен со техниките за справување со конфликт, како на пример да остава впечаток дека е смирен и дека ја држи ситуацијата под контрола.

Обучувачот ја насочува сесијата за размислување околу елементите од кои можат да се состојат техниките на меѓучовечките вештини. Одговорите запишете ги на таблата.

### **Внимавајте следниве да се на листата:**

Да се биде јасен  
Да се биде концизен  
Сондирање  
Слушање  
Разјаснување на разликите во мислењата  
Решавање конфликт  
Продавање  
Преговарачко влијание  
Давање отпор на манипулација  
Разбирање на говорот на телото  
Градење однос  
Да се биде сигурен во себе  
Справување со незгодни ситуации  
Контролирање на емоциите  
Прикривање на лутината  
Водење дискусии  
Влијаење на групи

Говорот на телото е фраза што се користи за да се опишат илјадниците пораки што ги пренесуваме пред сè со нашето тело, а не толку со зборови. Обучувачот треба да праша зошто е толку важен говорот на телото. Важен е од две причини. Прво, повеќето луѓе не се свесни за својот говор на телото, така што не е монтиран. Оттука, преку следење нечиј говор на тело, луѓето можат да научат многу за она што мислат другите и како се чувствуваат. Второ, освен ако лицето не го контролира сопствениот говор на телото, и тој исто така нема да биде монтиран и другите ќе дознаат многу за тоа што мислат и чувствуваат! Последователно, целиот затворски персонал ќе треба да го контролира својот говор на телото. Ова е делумно за да се обезбеди тој да поддржува наместо да се спротивставува на она што го велите и делумно, бидејќи со одредено суптилно „сценско менаџирање“ ова може да ги подобри вашите меѓучовечки вештини.

## Четири клуча на говорот на телото

### **1. Издигнување на вашата свест за него**

Говорот на телото е првиот јазик што луѓето го учат, така што најверојатно веќе доволно знаат за него. Единственото нешто што треба да се направи е да

---

се зголеми нивната свест за него. Доколку некој слушател не ја разбере оваа изјава, прашајте го од каде знае дали некој е среќен, тажен, нервозен, самоуверен, не се чувствува пријатно или е отворено загрижен. Доколку размислат за тоа, тие ќе опишат цел спектар невербални сигнали. Тие најверојатно ќе започнат со очигледните, како што се насмевка или спуштен поглед, загрижен израз или муртење, промена во држењето на телото или директен контакт со поглед. Меѓутоа, колку повеќе размислуваат за тоа толку повеќе ќе почнат да опишуваат суптилни невербални сигнали, како што се избегнување на погледот, стискање на усните и користење на раката да се „заштити“ стомакот. Во реални ситуации, ќе сфатат дека забележуваат и правилно толкуваат сигнали за кои дури и не се свесни, како што е ширењето на нечији зеници!

## **2. Барање кластери и време**

Суптилните поединечни гестови ретко кога се толку важни како што се кластерите на слични однесувања и времето на промените. Кластерите се особено важни, бидејќи во нив има многу гестови и сите ја пренесуваат (и со тоа потврдуваат) истата порака. И времето на гестовите е важно, бидејќи тие вообичаено се појавуваат како одговор на некаква внатрешна реакција.

## **3. Барајте совпаѓање (или истекување)**

Кога говорот на телото го поддржува она што го вели некој, тоа го нарекуваме „совпаѓање“. Доколку некој му даде некому предлог и потоа праша што мисли за него, ако каже „во ред“ додека го гледа во очи и притоа се смее и клима, најверојатно е во ред да му се верува. Бидејќи луѓето имаат обичај повеќе да мислат за зборовите што ги изговараат наместо за она што го кажуваат со своето тело. Нивниот говор на телото понекогаш испраќа контрадикторна порака. Тогаш тоа се нарекува „несовпаѓање“. Во тој случај, кога ќе каже „во ред“, може да се забележи дека ги стега усните, малку е намуртен и погледот го спушта и не гледа во оној што прашува. Оној што прашува може да претпостави дека не е среќен со предлогот, без разлика што зборува.

## **4. Култура на размислување**

Одредени аспекти на говорот на телото се универзално признаени. Насмевката е најдобар пример. Таа се препознава во секоја култура. Меѓутоа, многу аспекти на говорот на телото не се преведуваат од една во друга култура. Стоењето директно пред некого со рацете прекрстени преку градите и притоа да го гледате директно во очи во многу култури е знак за предизвикување или агресија. Меѓутоа, во други е знак за почит. Доколку некој избегнува контакт со очи, другото лице може да смета дека или го избегнува или дека е покорен. Меѓутоа, во некои култури тоа е знак на почит. Неопходно е да се биде свесен дека не сите изрази на говор на тело се универзални. Како што привршува дискусијата, обучувачот треба да се осврне на прашањето: „Сè да се вклопи заедно“.

Свесноста за невербалната комуникација може да му помогне на персоналот

---

да им се претстави на осудените лица на најефективен начин и да му помогне да ја измери состојбата во одделот/крилото/куќата за да се избегнат скапи грешки. Основните правила можат да се наведат на следниов начин:

Да вклопиме сè заедно

**(а) Позиционирање**

- (i) Дистанцирајте се за да ги видите и чуete потенцијалните проблеми. Држете се на безбедна дистанца.
- (ii) Соочете се со ситуацијата директно, за да имате најефективна видливост и за да бидете отворени за комуникација.
- (iii) Гледајте директно во просторот каде што се луѓето со кои раководите. Следете ги очите и изразот на лицата. Сетете се на важноста на контактот со очи доколку сакате да оставите впечаток дека сте сериозни и не се чувствуваат загрошено.

**(б) Држење**

- (i) Стојте исправено, за да оставите впечаток на сила и самодоверба.
- (ii) Елиминирајте го деструктивното однесување. Доколку не можете да стоите мирно, грицкате нокти, тупкате со стапалото и сл., ќе оставите впечаток дека сте нервозни и нема да комуницирате со самодоверба и со контрола.
- (iii) Доколку се наведнете малку напред, ќе покажете интерес и загриженост. Ако се наведнете наназад, оставате впечаток на „опуштена“ оддалеченост.

**(в) Набљудувајте**

- (i) Набљудувајте внимателно, особено невербалното однесување.
- (ii) Запрашајте се дали луѓето изразуваат позитивни, негативни или неутрални чувства. Заклучоците за тоа што се случува има најдобра шанса да се точни ако се засноваат на детални и конкретни забелешки, а не на нејасни и општи.
- (iii) Споредете ги своите актуелни забелешки со минатите или со забелешки и коментари на други. Ова ќе ви помогне да одлучите дали ситуацијата е нормална или надвор од нормалното.
- (iv) Барајте нагли и/или ненадејни промени во однесувањето и/или појава што може да укаже на тоа дека ќе има проблеми.

Добри вештини за слушање

Доброто слушање е важен дел од ефективната комуникација. Следниве точки се важни за одржување добри вештини за слушање:

- Фокусирајте се со внимание на она што го вели лицето.
- Држете пријатен контакт со очите.
- Имајте релаксирано држење и притоа бидете малку наведнати кон лицето.

- Користете соодветни гестови, како што се климање со главата или смеење.
- Не прекинувајте.
- Дозволете молк.
- Поставувајте отворен тип на прашања.
- Рефлектирајте го она што ќе го чуете.

### Вештини на активно слушање

**Парафразирање на значењето:** формулирајте со сопствени зборови што кажал говорникот.

**Синтеза:** спојте неколку идеи на говорникот во една тема или идеја.

**Замислете наглас:** замислете како би било кога би биле на местото на говорникот.

**Рефлектирање на чувствата:** кога некој изразува емоција или чувство или изгледа емоционално (вознемирено, луто, возбудено), пренесете ја својата емпатија и охрабнете го говорникот да продолжи.

Разговорот за затворскиот персонал нема за цел некој да победи во расправијата, туку да се разбере и да се научи. Ова не значи дека тој избегнува дебата или предизвици. Тоа вклучува постојано да се биде отворен за можната вистина во однос на тоа што го кажуваат осудените лица. Ова може да биде вистински предизвик. За да биде отворен за она што го велат осудените лица, персоналот мора да ги вклучи своите чувства и убедувања. Персоналот треба да провери:

- Дека му е јасно за што се зборува.
- Вистинитоста за изјавите.
- Искреноста на лицето што зборува.
- Дали она што се кажува одговара на ситуацијата.

Сето ова значи да се бараат претпоставките и да се размислува во контекстот во кој осуденикот постапува и како влијае тоа на него.

Очигледно е дека слушањето се заснова на слушање и разбирање што велат другите. Она што се слуша ќе се чуе само кога тој што слуша ќе обрне внимание на она што се кажува и ќе следи внимателно. Обучувачот ги објаснува техниките за добро слушање - FLOWER (ЦВЕТ)

- F = (Face) сврти се кон него  
 L = (Lean) наведни се  
 O = (OpenPosture) отворено држење  
 W = (Watchnon-verbalsigns) следи ги невербалните знаци  
 E = (Eyecontact) контакт со очи  
 R = (Reflect) размисли



---

Активното слушање вклучува да се биде свесен за сите невербални пораки што ги даваат луѓето, како и да се внимава што кажува другиот. Следна вежба ја испитува важноста на активното слушање, додека на слушателите им се дава шанса да ги практикуваат своите вештини за слушање. Се замолуваат слушателите да изберат партнер и да си најдат простор. Тие ќе треба да изберат тема за дискусија.

Пред да започнат, од двојките ќе се побара да изберат кој ќе биде говорник, а кој слушател.

Од слушателите се бара да го слушаат говорникот, но да залегнат во столот и постојано да се подместуваат.

По две минути паровите ќе ги сменат улогите.

Секоја двојка ќе биде запрашана како се чувствува како говорник и какви пораки примила.

Како се чувствувал слушателот и проблемите што ги имал со слушањето.

Потоа вежбата се повторува, но од слушателот се бара да седне *релаксирано* и да се наведе *нанајрег*. Слушателот треба да воспостави *контакт* со очи со говорникот. Откако двајцата ќе поминат од редот, ќе ги замолите да поразговараат за *разликата* кај двете вежби.

## Поставување прашања

**Обучувачот** поставува затворен тип прашања и бара од слушателите да состават отворен тип прашање.

Затворен наспроти отворен тип прашања

### Затворен тип

Кога се случи тоа?

Дали патувањето беше успешно?

Дали ти се допадна кандидатот?

Дали состанокот беше добар?

### Отворен тип

Што доведе до тоа?

Што успеа да постигнеш на патувањето?

На кој начин мислиш дека кандидатот ќе одговори на нашите потреби?

Што се случи на состанокот?

## Белешки за прашањата

Кога едно лице ќе постави прашање, тоа го пренесува своето убедување во одредени услови. Овие услови опишуваат состојби како што се знаење на одговорот, посакување на одговорот, убеденост дека има одговор и еден вистински одговор и проценување дека слушателот може и ќе даде одговор. Слушателот се повикува да го претпостави истото тоа или барем да верува дека лицето што поставува прашања го претпоставува истото тоа. На пример, еве некои претпоставки што го опишуваат она што се нарекува стандардна ситуација на прашување. Чинот на поставување прашање имплицира дека тој што поставува прашање:



- Не го знае одговорот.
- Сака да го знае одговорот.
- Верува дека постои барем еден точен одговор.
- Мисли дека тој што одговара може и ќе (го) даде одговор(от).
- Верува во вистинитоста на претпоставките на прашањата.



При сондирањето и доброто слушање, добро прашање е она што му помага на лицето да научи нешто повеќе за тоа прашање. Таквите прашања се нарекуваат отворени.

Отворен тип - што, како, кога, каде

Дали можете да кажете нешто повеќе ...?

На што точно мислите кога велите ...?

Дали може да појаснам дека вие ...?

Да резимирам, она што сакате да го кажете е ... Дали е тоа точно?

Каков е вашиот план за да ... Дали е тоа точно?

## Техника за самодоверба заради справување со агресија:

Една техника за самодоверба за справување со некакво агресивно однесување вклучува четири фази. Секоја е поврзана и следува веднаш. Идејата не е да му се даде на напаѓачот можност да продолжи со своето однесување. Се заснова на фактот дека напаѓачот го поседува елементот на изненадување, а лицето од другата страна е шокирано и обземено од чувства и рамнотежата на моќта е наклонета во корист на напаѓачот. Оваа техника повторно ја враќа рамнотежата и дава можност за исход во кој двајцата се победници. Потребно е вежбање и нема да функционира во секоја ситуација.

- Дајте изјава во врска со однесувањето.
- Кажете за влијанието на однесувањето врз вас.
- Побарајте напаѓачот да престане со однесувањето.
- *Сменење ја шемаџа.*

### Дајте изјава за однесувањето

Честопати поставуваме прашања. Во овој почетен момент, избегнувајте го тоа. Бидете јасни, прецизни, директни, конкретни и сл. и користете го името на лицето доколку го знаете: „Давид, џуеџ.“ Тонот нека ви остане љубезен, тонот на вашиот глас е релативно низок, но сепак одлучен.

### Кажете за последиците на однесувањето врз вас

Ова е нешто што многумина го сметаат тешко за да го направат, бидејќи честопати тоа значи давање лична информација. Исто така честопати чувствуваат дека ако се потврди последицата, ќе се зајакне моќта на напаѓачот.

---

Размислете дали некогаш сте му се налутиле и сте му се развикале некому, а потоа, час или два подоцна, сте се каеле за тоа што сте го направиле, мислејќи дека можеби сте го повредиле или вознемириле другото лице. Ваквата вербална асоцијација меѓу однесувањето и последицата може да го елиминира временскиот јаз. Доколку на едно лице му дадеме можност да биде одговорно за своето однесување, ќе стане важно да му се дозволи да има директна потврда дека неговото однесување повредува. Доколку не кажеме дека нè повредува, како можеме да очекуваме од лицето да знае? Асоцијацијата меѓу однесувањето и последицата е техника што нема да функционира во секоја ситуација и затоа мора да пресечете и да одлучите дали ќе се примени. Меѓутоа може да функционира во многу ситуации: „Давид, *џвоеџо џцуење ме вознемирува*“, или „Давид, *џвоеџо џцуење ме разлуџува*“, или дури „Давид, *џвоеџо џцуење е навредливо*“.

### **Побарајте агресорот да престане со однесувањето**

Замислите дека сте лути и дека сè повеќе се фрустрирате од некаква неправда што чувствувате дека се случува. Вашата фрустрација достигнува одредена точка и одненадеж станувате и му викате на лицето што ја врши неправдата. Лицето на ова одговара така што вели: „Смири се“. Вашата првична реакција ќе стане подемонстративна и можеби ќе одговорите: „Смирен сум“.

Употребата на зборот „*џресџани*“ дава јасна граница. Кажете полека: „*Пресџани*“.

Користењето на зборовите „*џе молам*“, во оваа фаза може да биде продуктивно. Тука се јавува техниката:

„Давид, твоето (*однесување*) го доживувам како (*влицјаниеџо*) (*џобарај га џресџане*) ...“

„Давид, твоето *џцуење* го доживувам како *закана*, те молам *џресџани*...“

Овој елемент од техниката му дава на лицето можност да го зачува образот. Може да се одлучи да се извини за своето однесување или може да се одлучи да го игнорира и да се концентрира на проблемот. Во секој случај, лицето сега знае на што е.

### **Вештини за справување со конфликт**

Справувањето со конфликт ги бара следниве вештини:

- Способност да се биде смирен, неутрален говор на телото и добар контакт со очите.
- Способност да се има слика за конфронтацијата (и секое претерување) и цело време да се има на ум општата цел.
- Активно слушање.
- Реченица од три дела („Разбирам ..., меѓутоа вака се чувствувам ..., затоа мислам дека ние треба ...“)

Начинот на кој ќе се справите со конфликтот кажува многу за вас. Лесно е (и вообичаено) да се примени агресивен или покорен пристап. Справувањето со ситуации на некој од опишаните начини не само што драматично ќе ги подобри вашите шанси за успех туку исто така ќе ги зголеми вашата самоверба и личен кредибилитет.

**Забелешка: Обучувачот** треба да користи извадоци од „ПРИРАЧНИКОТ ЗА ОБУЧУВАЧИ - ОБУКА ЗА ПРЕВЕНЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ“ - програма од десет сесии, подготвена од Џон Тиздејл (John Teasdale), во соработка со работната група на УИС, Скопје, 2015 г., како дополнување за овој дел од обуката.

## Справување со лутина и со агресивност

Постои разлика меѓу **лутина** и **агресија**. **Лутина** е:

1. Емоционален одговор на перципирана закана/провокација.
2. Вклучува промени во:
  - а. Начинот како размислуваме за нештата - нештата се сфатени на одреден начин; се јавуваат одредени очекувања; и зборување сами со себе.
  - б. Начинот на однесување - на заканата ѝ се СПРОТИВСТАВУВАМЕ; и заканата се ИЗБЕГНУВА.
  - в. Начинот како се чувствуваме - поминуваме низ „реакција на стрес“.
3. Може да биде ПРИСПОСОБЛИВА и НЕПРИСПОСОБЛИВА.
4. Неопходно не значи дека води кон насилство, иако честопати се поврзува со насилство.

Од друга страна, **агресијата** е стил на однесување:

1. Тоа е вид на САМОИЗРАЗУВАЊЕ на сметка или со малтретирање други.
2. „Недоразбирањето“ е елемент на изразувањето.
3. „Доминацијата“ е елемент на интеракција и самопочитта на агресорите се перципира само во смисла на доминацијата.

Лутината е природен емоционален одговор на ситуација на закана, фрустрација или загуба. Иако лутината честопати се смета за негативна емоција, таа е неопходна како позитивна сила што дава енергија. Се работи за емоционален одговор што нè придвижува да се бориме за нешто и против закана или повреда. Меѓутоа, лутината исто така може да ѝ попречи на рационалноста и да води кон деструктивно однесување. Треба да сме способни да ја препознаеме нашата лутина, да ја држиме во границите во кои можеме да се справиме со неа и да ја користиме на конструктивен начин. Лутината, како и другите емоции, варира во интензитетот. На континуумот

може да варира од блага нервоза до огромен бес, како што расте интензитетот. Интензитетот на лутината ќе варира и во однос на поединци и од една до друга ситуација. Понекогаш интензитетот на одговорот е несоодветен на ситуацијата. На пример, ако некој ти го удри автомобилот одзади, соодветно е да има вербална лутина и да се побара решение, но претерано е да се пука во осуденото лице на самото место. Кога лутината е несразмерна, обично доаѓа од други извори (односно лутина што тлеела) и од актуелната ситуација.



**Во група или поединечно:**

Размислете како управувате со лутината и направете листа на работите што ги правите кога сте лути.

Следно, со друг слушател на курсот идентификувајте како негативното изразување на тие емоции, кои можат да бидат штетни по вас, по вашиот имиџ или по друго лице, можат да се претворат во позитивна работа.

**Бура од идеи:** Што претставува лутината? (10 минути) Одговорите да се напишат на флипчарт.

Листата може да го вклучи следново:

- Лутината е чувство што го искусуваме сите.
- Лутината што искажува одлучност се изразува со зборот „јас“. Искажана е конкретно и е сразмерна со конкретната ситуација.
- Потиснатата лутина понекогаш може да се манифестира како физичка болест.
- Депресијата понекогаш може да биде лутина свртена кон себе.
- Вината понекогаш е лутина свртена против себе.
- Лутината секогаш е маска за друго чувство, како тага или страв.
- Лутината е насилство.
- Коренот на лутината е препознатлив, бидејќи е претерана реакција на актуелното искуство.
- Површинската лутина е одговор што одговара на ситуацијата во прашање.
- Јас сум одговорен за мојата лутина.

---

Свеста за лутината во нас и во другите овозможува да се преземат чекори за да се намалат нивоата на возбуда. Кога ќе се постигне тоа, лутината може да се искористи на конструктивен начин. Постојат ефективни техники за намалување на лутината и возбудата во нас и во другите. Исто така постојат чести и вообичаени начини за справување со лутината што не се ефективни и всушност ја одржуваат и ја зголемуваат возбудата. Во овие случаи психолошките промени на возбудата траат и луѓето добиваат главоболки, висок притисок или други физички знаци од тензијата, стресот и возбудата што траат. Важно е да научите како да се справите со лутината и да ги научите најефективните начини за справување - во себе и кај другите луѓе.

### **Справување со лутината на другите луѓе**

Доколку можете да управувате со својата лутина, подобро ќе можете да ја препознаете и да се справите со лутината кај другите луѓе на ефективен начин. Не е можно секогаш да се спречат другите да се разлутат, но постои поголема шанса да се држи лутината во границите во кои со неа може да се управува доколку реагирате соодветно.

### **Кога луѓето се лути, има неколку знаци:**

**Држење** – можат да се надуваат за да изгледаат поголемо од она што е реално. Ова е знак дека се подготвени за конфронтација.

**Ориентација** – можат да застанат сосема исправено, при што главата, рамениците, колковите и стапалата се насочени кон нас. Ова е многу непријателски став.

**Близина** – може да „навлезат“ во нашиот личен простор, така што стојат премногу блиску или се наведнати кон нас. Ова може да биде заплашувачко.

**Гестови** – мавтаат со прстот кон нас и во повеќе наврати покажуваат со показалецот кон нас. Ова претставува замена за напад.

**Тонот и силината на гласот** – прават гласот да им звучи позаканувачки, фрустрирано или нетрпеливо и може да зборуваат погласно од нормално. Ова е друга форма на напад.

**Претерување и генерализирање** – може да се обидат да го поткрепат својот случај така што ќе направат проблемот да звучи посериозно отколку што е реално. Ова нè прави да се чувствуваме како со нас да се постапува на неправилен начин.

**Сарказам и потценување** – некои лути луѓе ќе користат сарказам и потценување. Тие може да се чувствуваат како да го поткрепуваат својот случај или како да се над нас. Тоа може да нè заплаши или да нè налути.

**„Вие“** – можат да употребат „вие“, а да мислат на вашиот работодавец, вашиот сектор, вашиот колега со кого зборувале минатиот пат и сл. Повторно ова прави да се чувствуваме како со нас да се постапува на неправилен начин и како да сме лично нападнати.

**Родителски јазик** – можат да користат авторитарски речник како „треба“ или „не

---

може“.Ефектот е најпрво да се направи тие барања и сугестии да звучат како наредби, нешто што не поднесуваме. Второ, родителскиот јазик сигнализира дека тие нè сметаат за инфериорни, а ние не ја прифаќаме импликацијата.

## Техники за справување со лутината

Првата техника е да *прејознаеме* што кажува другото лице. Многумина не го прават тоа. Наместо тоа, даваат оправдувања или напаѓаат. Препознавањето значи дека ниту се согласувате, ниту не се согласувате, едноставно на другиот му покажувате дека сте ја добиле неговата порака.

Има **четири предности** од препознавањето:

- Не почнувате дебата.
- Останувате емоционално одвоени, особено ако користеле родителски јазик или сарказам.
- Доколку лутото лице претерало или генерализирало, помагаат да се закотви разговорот на рационално ниво.
- Му потврдувате дека сте го чуле.

Втората техника е *сондирање*. Има четири предности од сондирањето:

- Останувате емоционално одвоени.
- Добивате време за размислување.
- Им дозволувате да ѝ дадат оддишка на својата лутина.
- Со тоа што ќе им поставите конкретни прашања, им помагаат да се однесуваат на рационален начин.

Третата техника е *распијана ѝлоча*. Оваа техника ви помага да:

- Останете емоционално одвоени.
- Да стоите цврсто на ставот.
- Да се спротивставите на обидот за манипулација.
- Го наведувате лицето што се лути да сфати дека не се плашите.

Единствено нешто што треба да правите е да продолжите да ја повторувате истата фраза.

Кога ги користите овие техники има две работи од витална важност што се применуваат за сите нив. Најпрво, задржете *неуширален ѝтон на гласоѝ*. При најмала промена во тонот на вашиот глас на пример, и препознавањето ќе звучи како потценување. Второ, одржувајте *ѓовор на ѝелоѝо ѝѝо ѝомаѓа*. Вообичаено, релаксирано, но исправено држење ја отстранува можноста некој што е лут погрешно да го сфати вашиот одговор.

Запомнете, лутите луѓе обично нешто ги мачи или мислат дека нешто ги мачи. Ним едноставно им недостига самоконтрола и/или меѓучовечки вештини за да го објаснат тоа на рационален и смирен начин. Така што, кога се справувате со некој што е лут, вашите цели се:

- Свесност дека е во ред да се чувствуваате луто.
- Да останете смирени.
- Да му помогнете на лицето што се лути да комуницира на јасен и смирен начин.

### **Топка: Вежба за повратни информации**

Оваа вежба ќе ги научи учесниците за клучната важност на преземање одговорности за давање отчет едни на други, така што ќе му дадете повратна информација веднаш на секого во организацијата.

**ЦЕЛ:** Да се искушат различни „стилови“ на давање повратна информација и да се почувствуваат ефектите што ги имаат врз примателот. Лекцијата што се обидуваат да ја пренесете е како одредена повратна информација што се пренесува на позитивен начин и навистина влијае на нечија изведба.

**ВРЕМЕНСКА РАМКА:** 15 минути

**РЕКВИЗИТИ:** Една мала топка

#### **УПАТСТВО:**

Побарајте четворица доброволци од групата. Напишете ги нивните имиња на таблата, потоа информирајте ги дека ќе бидат повикани во просторијата еден по еден да го најдат топчето. Замолете ги да ја напуштат просторијата. Ако имате мала група, можеби ќе треба да го правите ова поединечно - ако е така, позборувајте за конкретниот тип повратни информации што треба да ги искуси лицето што е надвор.

Другите слушатели запознајте ги со процесот и нивната улога во секоја фаза:

**Молкот како повратна информација/коментар:** кога добровалецот бр. 1 влегува во просторијата, слушателите треба да останат апсолутно тивки и да не мрдаат.

**Негативна повратна информација:** кога добровалецот бр. 2 влегува во просторијата, сите слушатели треба да дадат негативна повратна информација, без разлика колку блиску или далеку е од топчето што го бара. Бидете чувствителен кон вашата група, но упатете ги да даваат онаков вид негативни коментари како тие што можат да ги чујат на работното место кога некој не е задоволен со нивните резултати (потрудете се да ја запознаете групата). Слушателите НЕ треба да одговорат на никакви барања за насоки или помош (освен со подбив).

**Позитивна повратна информација:** кога добровалецот бр. 3 ќе влезе во просторијата, сите учесници треба да дадат позитивни, но не конкретни коментари (на пр. „супер“, „само напред“, „одличен си, само продолжи“ и сл.), без разлика колку блиску или далеку од топката е тој што бара. Учесниците НЕ треба да одговараат на барањата за насоки или помош (освен да продолжат да навиваат „можеш ти“ или „веруваме во тебе“).

---

**Конкретни повратни информации:** кога доброволецот бр. 4 ќе влезе во просторијата, учесниците треба да му дадат конкретни совети и сугестии што ќе му помогнат да ја најде топката без да издадат каде се наоѓа. Треба да одговараат на прашањата со да/не .

Кажете ѝ на групата да ви помогне да изберете кој доброволец каков вид информации да добива. Имајте на ум дека некои поединци може да се вознемират поради негативните повратни информации иако е само симулација. Прашајте ја групата кој од доброволците ќе има најмалку проблеми во таква ситуација.

Скријте ја топката. Повикувајте ги учесниците во играта еден по еден и кажете им дека можат да поставуваат да/не прашања. Секој доброволец треба да ги добие договорените повратни информации како што е наведено горе. **Молк:** скријте ја топката на не многу тешко место за откривање во просторијата. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Негативни:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Позитивни но општи:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Конкретни:** изберете потешко место. Дајте му 2-3 минути за барање.

**Обучувачот** треба да поразговара за ефективноста на различните типови повратни информации.

### **Како да се даваат негативни повратни информации**

Сесија со дискусија и флипчарт - имајте подготвена листа на таблата или извлечете поенти од учесниците.

Одвреме-навреме ќе треба да посочите дека некој осуденик нешто греша или направил нешто лошо. „Будала“ можеби е она што го чувствувате, но ако сакате лицето да ги прифати негативните повратни информации и да го смени своето однесување, тогаш следните работи можат да се покажат како ефективни:

- Свртете се кон лицето.
- Користете сериозен тон на гласот.
- Држете контакт со очите.
- Стојте исправено.
- Имајте сериозен израз на лицето.
- Кажете нешто во стилот „Би сакал да поразговарам малку со тебе“.
- Кажете прво нешто позитивно, на пример „Денеска работеше напорно, забележав, но ....“.
- Кажете му на лицето колку што е можно појасно дека погрешило и како се чувствувате во врска со тоа.
- Дајте му на лицето причини да го смени своето однесување, на пример „Ако се подобрите во тој дел, сигурен сум дека ќе почувствувате дека подобро сте ја сработиле задачата. И јас ќе сум посрекен“.



- Дајте му предлог како да се смени.
- Завршите со пријателска белешка и/или сменете ја темата на нешто друго.



**Активност:** Вежба за справување со жалба - 10 минути

*Поделејте ги слушателите во двојки и на секоја двојка задајте ѝ по едно од следниве сценарија (обучувачите да подготваат релевантни локални примери). По пет минути кажете им да ги сменаат партерните.*

Вие сте задолжени за просторијата за посетители. Посетител се жали дека не го добил целото време што му е определено за посетата.

Припадник на персоналот се жали дека не сте го ослободиле на време за неговата долга пауза за ручек.

Вие сте задолжени за одделението. Осудено лице се жали дека не било во библиотека неделав.

Вие сте задолжени за одделението. Осудено лице тврди дека сте му ја оставиле просторијата отворена и дека поголемиот дел од работите што ги купило од затворскиот дуќан му биле украдени.

Сте седнале на столчето на друг припадник на персоналот во кантината додека тој бил на каса да си го плати појадокот. Се жали дека сте му го фатиле местото.

Вие сте задолжен за дворот, но доцните од паузата за кафе бидејќи по-доцна сте отишле на пауза. Надзорникот се жали дека сè уште не сте ја подигнале радиостаницата и не сте на вашето место.

Како да кажете „не“

Ќе поразговараме за некои од начините како да му кажете „не“ некому и за проблемите поврзани со тоа. Ќе има моменти во вашата секојдневна интеракција кога одговорот на некое прашање или барање ќе биде „не“.

**Обучувачот** ги прашува слушателите на какви проблеми мислат дека можат да најдат кога некому ќе му кажат „не“?

Изберете од групата серија одговори како што се:

- Не им се допаѓа одговорот.
- Може да се налутат.
- Може да се согласувате со нив, но правилата велат
- Ви се допаѓаат итн.



Знаеме какви тешкотии се јавуваат кога некому ќе му кажеме „не“, затоа ајде да погледнеме некои едноставни, но многу корисни совети кога кажувате „не“.

**Запомнете, велите „не“ на барањето, не на личноста:** вие не го одбивате лицето, вие едноставно велите дека нема да направите/дозволите некоја работа.

**Кажете го зборот „не“:** луѓето мислат дека ја пренеле пораката од „не“, но честопати не го изговараат зборот „не“. Меѓутоа, доколку лицето со кое зборуваат се надева дека ќе чуе да кажат „да“, тоа нема да ја чуе порака со „не“, освен ако таа не е сосема јасна.

**Една причина, едно извинување (не претерувајте):** се смета за добар манир да се објасни зошто велите „не“ и да се извините, но ако претерате со извинување и објаснување, ќе се чини како да има шанса да бидете убедени да се премислите.

**Говорот на вашето тело треба да ја кажува истата приказна:** внимавајте да бидете смирени, да не претставувате закана и користете разумен контакт со очите.

**Запомнете ја својата улога:** работите во затворска средина и притоа се надевате на разумен и конструктивен однос со осудените лица, но вашиот однос не е однос на еднакви. Вие сте припадник на персоналот, а тие се во затвор, бидејќи извршиле кривично дело и, се надеваме, учат како да не го повторат.

## Добар ред

Честопати се зборува за контролата како за начин за постигнување на целите на затворањето. Меѓутоа, нарушувањето на добриот ред не значи неопходно нарушување на безбедноста. Чиновите на дрскост или непослушност најчесто претставуваат нарушување на редот, што најчесто не влијае на безбедноста. Сосема јасно, внатрешниот ред е тесно поврзан со безбедноста како приоритетна цел, а осудените лица што сакаат да ја издржат казната тивко, несомнено сакаат некаков степен на ред за да се спречи фаворизирање и воспоставување односи што можат да ги стават во опасност и да го попречат нивното ослободување на крајот.

Затворите треба да бидат безбедна средина за сите што живеат и работат во нив, односно за осудените лица, персоналот и за посетителите.

Никој во затворот не треба да се плаши за својата физичка безбедност. Синџири и окови нема да се користат како средство за совладување. Дисциплината и редот ќе се одржуваат со одлучност, но ограничувањата нема да бидат повеќе од она што е неопходно за безбеден престој во затворот и живот во заедница во која има ред.

## Тимска работа / учество на состаноци (управување со случај)

### Обучувачот прашува:

Зошто ни е потребен тим?

Кој е вклучен во тимот и зошто?

Што треба да направиме?

Работата во тим е ПОДОБРА И ПОБРЗА АКО можете да ги охрабрите членовите да работат на остварување на заедничката цел. Тимот се мал број луѓе со вештини што се дополнуваат едни со други и кои се залагаат за остварување заедничка цел, пристап за кој сите се заеднички одговорни.

**Обучувачот** ја објаснува Теоријата на Такман

Во фазата на **формирање**, членовите на тимот се запознаваат и се ориентираат во врска со задачата.

Во фазата на **бураџа** има веројатност да дојде до судир и несогласувања меѓу членовите, бидејќи можат да станат наметливи во своите улоги и карактерите излегуваат на површина.

Кога ќе дојдат до фазата на **нормирање**, конфликтите во голема мера се решени, тимот станува посплотен, членовите се приспособуваат на своите улоги и се развиваат норми, вредности и очекувања.

Во фазата на **изведба** тимот е зрел и фокусиран на изведбата и, главно, може да управува со својата работа.

- Дополнителна фаза беше додадена подоцна: во фазата на **прекинување** тимот се распушта.

### ГРУПНА АКТИВНОСТ:

Од ваше искуство, идентификувајте три предности на работата во тим и три слабости на работата во тим.

Поделете ги во мали групи за дискусија и потоа истото тоа се изнесува пред целата група

### Потенцијални предности на тимовите

Тимовите обезбедуваат повеќе гледишта, вештини и ресурси.

Учеството ги зголемува прифаќањето и разбирањето на резултатите на тимот. Учеството дава сила.

---

Работата во тимови стимулира.

Тимовите носат поиздржани одлуки од поединците.

Учеството во тимови е развојно искуство.

### **Потенцијални слабости на тимот**

Доминантни или тврдоглави членови можат да го контролираат процесот.

Некои членови можат да даваат отпор на учеството.

Некои членови можат да се фокусираат на лични цели.

Се одземаат време и ресурси од други активности.

Некои членови може да се потпираат на други да го носат товарот.

Членови на тимот можат да се плашат да не го „нишаат кајчето“.

## Што го прави еден тим успешен?

- Важна заедничка цел
- Конкретни цели за постигнување
- Вештини што се дополнуваат
- Цврста посветеност на тимот
- Заемна одговорност

### **Карактеристики на еден ефективен тим**

- Релаксирана атмосфера
- Целосно учество
- Прифаќање на целите на тимот
- Се решаваат несогласувањата
- Повеќето одлуки се носат со консензус
- Слушање и давање креативни предлози
- Лидерската позиција во рамките на тимот не е фиксирана
- Тимот редовно го разгледува процесот

### **Резултати од работата на тимот**

Тимовите што функционираат добро заедно се поделотворни и поиновативни. Членовите на тимот што работат добро заедно искусуваат пониско ниво на стрес.

Како можете да го решите конфликтот во рамките на тимот на правичен начин?

## Насоки за структурирани состаноци

Пред состанокот, поделете ја агендата на членовите на тимот.

На почетокот од состанокот разгледајте го напредокот постигнат дотогаш и утврдете ја задачата за состанокот.

На почетокот на состанокот, секој член од тимот нека извести до каде е со претходно доделената задача.

---

Управувајте со дискусијата, за да се обезбеди правично учество.

На крајот од состанокот сумирајте што било постигнато, каде се наоѓа тимот во однос на својот распоред и која ќе биде задачата на тимот до следниот состанок.

Дајте јавни и јасни задачи за секој член за следниот состанок.

## ПОДГОТОВКА НА СОСТАНОК:

Обучувачот ги прашува слушателите за нивното искуство од состаноци, на каков вид состаноци присуствувале, што ги фрустрира на состаноците, што може да се подобри. Ајде да видиме дали има подобар начин за раководење со состаноците.

Успехот на состаноците е директно поврзан со квалитетот на претходната подготовка. Иако има многу административни задачи поврзани со состаноците, најважни подготовки за состанокот се утврдувањето на целта на состанокот и која ќе биде вашата улога на него.

### **Прашања што треба да си ги поставите пред да свикате состанок:**

1. Зошто го свикувате состанокот?

Дали навистина е неопходен овој состанок?

Дали е ова единствен начин да ги остварите вашите цели?

Кои се алтернативите?

Колку се ефективни алтернативите?

Дали состанок е најдоброто средство за вашите цели?

Дали преку одржување состанок ќе го искористите вашето и времето на вашиот колега на најдобар можен начин?

Дали треба да назначите неког да води записник?

2. Зошто ќе присуствувам на состанокот?

3. Што сакам да постигнам за време на состанокот?

4. Што сакам да постигнам откако ќе заврши состанокот?

5. Дали се поканети вистинските луѓе?

Откако ќе се утврди целта (целите) на состанокот, треба да размислите за улогата што вие сакате да ја играте - навивач, тренер, модератор, советник, визионер и сл.

Разгледајте го напредокот во однос на задачите и задолженијата од претходните состаноци.

Утврдете агенда, временска рамка и локација за состанокот.

Изберете ги и известите ги учесниците.

Соберете ги податоците што треба да се споделат.

Предвидете какви прашања и проблеми може да се изнесат.



Ако агендата на состанокот (вклучувајќи ги и целите, посакуваните исходи, претходната подготовка и потребните материјали) им ја пратите на

---

учесниците пред состанокот, ќе се заштеди на време, ќе се зголемат разбирањето и заложбата и во голема мера ќе се зголеми успехот на состанокот.

## Протокол на состанок

Подгответе агенда на писмено и доставете им ја на учесниците пред состанокот - агендата треба да вклучува:

**Цели** – дали тие се поврзани со носењето одлука по одредено прашање, да се споделат информации или да се разменат идеи.

**Прашања за кои треба да се дискутира:**

**Време** – за редовно закажан состанок (како состанок на управата секој ден) треба да се потрудите да почнувате точно навреме.

**Место** – обидете се однапред да ја резервирате просторијата за состанок. Ова може да ви се чини очигледно, но премногу често се случува сите да се собрале за состанокот, а да немаат каде да седнат!

**Учесници** – со агендата приложете и листа на очекувани учесници.

**Очекувано учество** – ако е можно, информирајте ги учесниците за податоците што можеби ќе се бара тие да ги изнесат на состанокот.

### **Модерирањето на состаноците вклучува:**

Охрабрување за учество

Фокусирање на целите

Сумирање на резултатите

**МОДЕРИРАЊЕ СОСТАНОЦИ:** најважната улога на раководителот е да функционира како лидер на состанокот и модератор на групата за да се извлече корист од комбинираниите информации, мудроста и искуството на учесниците. Добриот модератор на состанок го дефинира контекстот на прашањата, му дава насоки на тимот и инспирира позитивна работа. Дobar модератор разбира како функционираат групите, како да стимулира учество и како да управува со процесот на состанокот. Учесството може да биде охрабрено од препознавање на придонесите, барајќи конкретни прашања, демонстрирајќи активно слушање, користејќи техники на размена на идеи и поделба на групата на подгрупи. Пренасочувањето на дискусијата од учесниците што знаат да доминираат и охрабрувањето на поповлечените или потивките учесници да ги споделат своите мисли и идеи треба да обезбедат балансирано учество.

Модераторот треба да ја фокусира дискусијата на постигнување на целите на состанокот, така што ќе се сведат на минимум прекинувањето, упадите и нерелевантните коментари. Утврдувањето на основните правила во кои се наведени очекувањата за општо културно однесување и одговорност ќе помогне да се воспостават правила на однесување и ќе се спречат

---

недоразбирање и несогласување. Кога дискусијата ќе почне да излегува од контрола, модераторот треба да интервенира и да ја врати дискусијата на вистинскиот пат, повикувајќи се на агендата и пренасочувајќи го разговорот. Модераторот треба да го заврши состанокот со сумирање на најважните работи, одлуките, задолженијата и со дискусија за следните чекори. Исто така е добра идеја да се изгради навика да се побара од учесниците да ја оценат ефективността на состанокот, при што ќе посочат што било добро, што не било добро и што може да се подобри. По состанокот треба да се достави записникот од состанокот, и тоа не само до учесниците туку исто така и до други лица што можеби треба да бидат информирани.

## Раководење со состаноци

Состаноците се време кога членовите на групата се собираат да споделат информации, да решат проблем, да донесат одлуки, да планираат за иднината, да следат напредок и одвреме-навреме да проценат што е сработено. Поради временските ограничувања, најдобро е да се искористи секоја минута што групата ја минува заедно. За да се спроведат ефикасни состаноци, лидерот или модераторот на тимот мора да се подготви пред состанокот, да го спроведе состанокот и она што ќе следува по состанокот. Многумина на раководни позиции често се жалат на состаноците, особено што се однесува до нивниот број, фреквентност и вредност. Без разлика дали ни се допаѓаат или не, мораме да се состануваме за да функционираат нашите затвори. Иако честопати сметаме дека состаноците понекогаш се неефективни, не треба да ја означуваме секоја средба со вакви етикети само затоа што е состанок.

Не е можно да се заврши работата без да се работи одвреме-навреме со луѓе на собири што се поголеми од проста средба еден на еден. Состаноците честопати се најдобрата техника да се дојде до заеднички одлуки или заеднички заклучоци. Состаноците дозволуваат да се дојде до решенија во записникот за кои ќе бидат потребни недели со примена на други средства. Состаноците се од суштинска важност за консултативен и партиципативен стил на раководење. Дополнителното време што е потребно за да се консултирате со вашиот персонал е мала цена што треба да се плати за предностите што ќе произлезат од чесниот, отворен и партиципативен стил на раководење. И покрај тоа, некои од нашите проблеми во врска со состаноците се оправдани. Многу состаноци ни го губат времето, бидејќи им недостига јасна цел, лошо се водени и сл. Вистинската цена на непотребен состанок е загубена продуктивност. Што би правеле учесниците кога не би биле на состанокот?

### Започнете навреме

За редовно закажани состаноци (како што се состаноците за здравствена

---

заштита и безбедност, кои се одржуваат напладне секој вторник во месецот) треба да се обидете да почнувате навреме. Колку повеќе одложувате заради оние што хронично доцнат, толку повеќе е веројатно дека тие и понатаму хронично ќе доцнат. Хроничното доцнење честопати може да е знак за други проблеми, како што се непријателство, непочитување, незаинтересираност или претерано его. Ако ви стане навика да започнувате навреме, тоа може многу да помогне да се излечат оние што доцнат. Ако е пладне и само половина од учесниците се присутни, започнете со состанокот дури и доколку знаете дека другите учесници ќе се довлечкаат во наредните неколку минути. Од почит кон луѓето што дошле навреме, не повторувајте што било кажано претходно заради оние што доцнат. Напротив, покажете им на тие што доцнат дека ќе мора да почекаат до крајот на состанокот за да дознаат што пропуштиле од оние што биле присутни.

Јасно покажете дека содржината од првиот дел од состанокот не е тема што служи за пополнување и загревање, која луѓето можат да си дозволат да ја пропуштат. Ако вие како раководител на затвор воспоставите обичај да започнувате со состаноците навреме, и лицата што постојано доцнат ќе се сменат. Меѓутоа, доколку е еднократен состанок, на кој треба да присуствуваат низа луѓе што доаѓаат од различни места, може да одлучите да го искористите своето дискрециско право во таква ситуација да бидете пофлексибилни. Во овој случај можеби ќе сакате да закажете средба, да речеме, во 13.30 часот, иако многу добро знаете дека нема да започнете пред 13.45 часот. Обидете се ова да не ви стане практика, бидејќи со тоа покажувате непочитување кон оние што ќе дојдат навреме и почит кон оние што доцнат.

### **Изнесете ја целта на состанокот**

Најпрво кажете ѝ на групата зошто е повикана и што се надевате да постигнете со нејзиното присуство. Во оваа фаза убаво е доколку им дадете некаква процена колку ќе трае состанокот. Времето на завршување може да е еднакво проблематично како и времето на започнување. Состаноците можат да бидат некаков вид бегство за некои луѓе што имаат многу работа. Одвреме-навреме таквите луѓе можат да го одолжат состанокот со нерелевантни работи доколку напредокот не се контролира добро. Обидете се да одредете време кога состанокот ќе заврши и не надминувајте го. Ова е добар начин луѓето да се држат под контрола, а особено добар начин љубезно да ги прекинете разговорите што не се релевантни. Можете да кажете: „Се извинувам што ве прекинувам, но се обидувам да се држиме до агендата“.

### **Охрабрете дискусија**

Не дозволувајте состанокот да се одвива во премногу тесни граници и на



---

тој начин да се пропуштат вредни придонеси. Побарајте појаснување на коментарите што се нудат. Побарајте мислење и поставувајте директни прашања. Доколку добро го имате структурирано состанокот, секој е таму заради конкретна причина, така што обрнете внимание секој да учествува - особено тивките! (Ова не е голем проблем во затворската служба!)

### ***Конјролирајте се себеси***

Немојте да дозволите егото да ви се испречи само затоа што сте организатор на состанокот.

Немојте да давате лекции или да доминирате.

Немојте да им давате насоки на другите учесници така што ќе им кажувате што треба да кажат или да заклучат. Ова е само делумно соодветно, дури и кога состанокот е чисто неформален.

Не расправајте се со другите учесници. Секако дискутирајте, но никогаш немојте да се справате.

Не обидувајте се да се правите интересни. Нешто што вам можеби ви се чини смешно, за други може да е непримерно. Најдобрите шеги на еден состанок обично се оние што се случуваат на природен начин, во текот на дискусијата.

### ***Конјролирајте ја групата***

Не дозволувајте долги дигресији да ве оддалечат од целите на состанокот. Честопати легитимните проблеми се идентификувани од таквите дигресији, но доколку се дозволи да надвлееат, ќе се развие неэффективноста на состанокот. Ако се појави таков проблем, забележете го проблемот и ставете го настрана за другпат.

Немојте да им дозволите на луѓето да го монополизираат состанокот. Иако некои премногу зборливи луѓе може да имаат нешто важно да кажат, нивното постојано присуство во центарот на вниманието може да ја ограничи дискусијата.

### ***Сумирајте периодично***

На состаноците договорите не се постигнуваат во јасно дефинирани фази. Договорот вообичаено се постигнува кога поентите од дискусијата ќе се испитаат во детали, ќе се средат и потоа ќе бидат споени. Само откако ќе помине овој процес може да почне да се оформува решението. Периодичното сумирање што било кажано, до каде сте и каде одите - помага. Доколку групата може да се согласи со вашето резиме, состанокот е на прав пат.

### ***Завршете со конкретен план***

Кога состанокот ќе заврши, треба да сте во можност да дадете конечно резиме, во кое ќе изнесете што било одлучено и кој ќе биде одговорен за која работа. Понекогаш состаноците што се чини дека се продуктивни завршуваат со чувство дека не била завршена работата. Никој не треба да замине од некој од вашите состаноци без целосно разбирање на тоа што било одлучено,

---

кое лице е одговорно и временскиот распоред на спроведувањето.

### **Што ќе следува**

Што се однесува до опсегот на вашата надлежност, од вас зависи што ќе следува понатаму и да утврдите дали реално се остварува она што било одлучено. Исто така од вас зависат подготовката и доставувањето на записникот од состанокот. Ова им е гаранција на учесниците дека она што било одлучено ќе биде постигнато и им дозволува да договорот дополни-телен состанок доколку има потреба.

### **Запомнете:**

Да ги доставите сите податоци и информации што се потребни за носење-то одлуки пред состанокот.

Започнете го состанокот навреме.

Назначете модератор/лидер доколку вие самите не претседавате со состанокот.

Разгледајте ги целите, основните правила.

Држете се до агендата.

Дискутирајте едно по едно прашање.

Користете „паркинг“ за одредени прашања да бидат решени по состанокот.

Забележете ги прашањата по кои треба да се постапи.

**Откако ќе бидат постигнати целите, заклучете го состанокот.**

### **Кога состанокот ќе заврши:**

Спроведете евалуација на состанокот.

Дали вашиот тим ја постигнал целта/целите на состанокот?

Доколку одговорот е не, зошто?

Кои се трите позитивни работи што можеме да ги направиме за да го подобриме следниот состанок?

Кои се трите работи што сме ги направиле а не треба да ги правиме на следниот состанок?

Дали ќе успеевме без овој состанок? Ако одговорот е да, на кој начин?

Резултатите од состанокот треба да бидат документирани и дистрибуирани до учесниците во рок од два работни дена од состанокот. Лидерите на тимот имаат одговорност да се подготват пред состанокот, да спроведат ефикасен состанок и активности што ќе следуваат по состанокот. Практикувањето на основите на ефективната комуникација и разбирањето на улогите што различните однесувања ги играат ќе помогнат во олеснувањето на важната меѓучовечка комуникација во рамките на тимот. Членовите на тимот треба да ценат дека ефективната комуникација ќе придонесе во голема мера за нормите на тимот, вклучувајќи ги и отвореноста, почитта, искреноста и доследноста.

## Учество на состаноци

- Одете подготвени да учествувате.

- Испитајте ја на конструктивен начин вашата корист за состанокот пред да се одржи.
- Помогнете состанокот да тече по планот, така што ќе ги прозива-те учесниците и лидерот доколку состанокот почне да се оддале-чува од изнесената цел.

Предложено однесување:

Бидете модел на чесност и интегритет на состанокот.

Користете ја агендата, но не држете се буквално до неа. Разговорот нека го водат зборовите што ги изговарате, а не парчето хартија, за да биде јасно дека вие го водите состанокот.

На секое присутно лице дајте му можност да придонесе, а ако некој не учествува, понудете му да земе збор. Ако постапите така, обидете се лицето да не се почувствува како фатено во стапица. Немојте да дозволите да се создаде непријатна ситуација каде што човекот се обидува да смисли нешто да каже. Држете ги луѓето за збор за она што го кажале или за она за што се заложиле претходно во текот на состанокот или на некој претходен состанок. Посочете ги контрадикторностите во она што го велат луѓето, така што ќе ја охрабрите групата да ги утврди начините за решавање на контрадикторностите. Дозволете им на луѓето да го завршат она што почнале да го кажуваат. Доколку некој ја прекине дискусијата, вратете му ја назад на претходниот говорник и дозволете му да заврши.

Поставете последователно прашање за да им покажете на говорниците дека биле чуени.

## Менаџирање на времето во 60 секунди

Помислете на денот пред да одите на одмор.

Помислете на денот пред да одите на одмор. Ќе се осмелам да кажам дека денот пред да заминете е денот кога сте најнеефективни во менаџирање на времето во споредба со кој било друг ден во годината. Тој ден завршувате повеќе работа од кој било друг ден. Брзо ги утврдувате приоритетите и почнувате да ги остварите тие приоритети. Кога не би успеале, не би можеле да заминете навреме. Денот пред одмор морате да согледате што сè сте морале да завршите. Клучот за подобро менаџирање на времето е да се развие ова чувство на итност секој ден од животот. Како да се направи тоа? Можеби почесто треба да одиме на одмор! Сериозно, првиот чекор за да се заврши повеќе работа е да се согледа што треба да се постигне. Откако ќе имате јасна мисија, ќе сфатите дека многу од задачите што сега го окупираат вашето време, всушност ве спречуваат да не ги остварите своите цели. **Обучувачите** ќе побараат од слушателите да дадат примери за начинот на кој тие го менаџираат времето.

---

## Совети за ефективно менаџирање на времето

### **1. Отстранете ги работите што го одвлекуваат вниманието**

Едноставно завршете го тоа што го работите. Доколку работите на некое задолжение, оставете го телефонот во чантата/актовката и исклучете ги имејлот, Фејсбук и Твитер. Ваквото отстранување на работите што ви го одвлекуваат вниманието е начин како да се задлабочите, фокусираете на работата и да избегнете фрагментирани сесии во кои завршувате делови од својата работа.

### **2. Најпрво направете ја најважната работа**

Помалку е веројатно да донесете добра одлука на крајот од денот отколку кога почнувате. Затоа, не почнувајте го денот со мали задолженија. Започнете го со најважните. Тоа позитивно ќе влијае на работата на луѓето околу вас. Немојте да одолжувате.

### **3. Работете по план, а не според рокови**

Многу е важно да се држите по планот, а не според роковите. Секојдневните обврски што не се важни можат да следат рок, но следењето план е многу поефективно за долгорочна работа. Ако работите така, ќе имате време да предвидите можни одложувања. А доколку сте вклучени во нешто повеќе од проект, треба да ги утврдите приоритетите.

### **4. Електронската пошта не решава проблеми**

Електронската пошта е многу важен медиум денес. Меѓутоа не ги решава проблемите. Може да биде прегласна и да го интензивира вашиот проблем. Доколку не сакате да губите време, обидете се да го решите лично - физички или по телефон.

### **5. Создавајте директни текстови / презентации**

Доколку претставите нова идеја или поднесете презентација за разгледување, обидете се да бидете колку што е можно подиректни и транспарентни. Еден совет би бил сè да читате наглас. Доколку ви нема смисла, напишете ја одново. Барањето совет од некој што не е вклучен во проектот е секогаш добра идеја. Избегнувајте долги состаноци.

### **6. Секогаш проверувајте**

Доколку сакате да избегнете одново да ги пишувате извештаите и да не губите време, прегледајте ја секоја задача или целиот проект што го работите. Бескорисно е да откриете дека доцните со проектот кога ќе треба да го доставите.

## Разбирање на достоинството и на безбедноста во затворите

Достоинство во затворот: основно право. Безбедност во затворот: легитимно прашање за кое треба да се грижиме.

Односот меѓу достоинството и безбедноста во затворот = законитост, потреба и пропорционалност на безбедносните мерки.

Фактот дека државите остваруваат ефективна контрола на затворите значи дека треба да бидат способни да ги одржуваат внатрешниот ред и безбедност во затворите и да не се ограничуваат на надворешните периметри на затворите. Државата треба да биде во можност во секој момент да им гарантира безбедност на осудените лица, членовите на нивните семејства, посетителите и на оние што работат таму. Претходно кажавме дека затворите треба да бидат безбедно место. Ова е камен-темелникот на динамичката безбедност во управувањето со затворите. Треба да се обидеме да креираме **безбедносна рамка што го надминува традиционалниот пристап кон безбедноста**. Рамка што има:

- култура на почитување
- култура на отчетност
- култура на придржување кон прописите
- култура на континуирано учење
- култура на јакнење
- култура на отвореност

Од тие причини ги разгледаваме принципите на динамичката безбедност, етичкиот пристап кон затворската работа и давање пример на просоцијално однесување.

**Правилните принципи се како компаси ...** Тие секогаш го покажуваат патот. И ако знаеме како да ги читаме, нема да се изгубиме, збуниме или да бидеме залажани од спротивставени гласови и вредности. Stephen R. Covey *Principle - Centered Leadership*

За тоа е потребно да се напушти идејата дека „целта ги оправдува средствата“ и, наместо тоа, да се прифати идејата дека можеби е обратно. Не значи неопходно дека сите ваши одлуки ќе бидат популарни, но еден лидер со етички вредности чиј живот и раководење се базираат на принципи, ќе согледа дека има вистинска моќ и во таа насока нему и во неговите одлуки веруваат тие што го следат.

### Водечки принципи

Советот на Европа ги има елаборирано Европските затворски правила, кои тесно се базираат врз стандардните минимум правила на ООН (Правилата на Мандела). На регионално ниво, договорите против мачење, како што е Европската конвенција за спречување тортура, содржат важни одредби со кои се забранува примената на мачење или сурово, нечовечно или понижувачко постапување. Оваа конвенција формира комитет за мониторинг, Комитетот за спречување тортура (КСТ), кој е задолжен за „проверка на третманот на лицата лишени од слобода, за да се зајакне, доколку е неопходно, заштитата на таквите лица од

---

мачење и од нечовечно или понижувачко постапување или казнување“. КСТ има воспоставено корпус на мислења во врска со стандардите во затвор.

**Обучувачот** прашува кои други принципи се вклучени во управувањето со затворот во рамките на динамичката безбедност. Ајде да ги погледнеме другите важни принципи.

## Заштита на осудените лица - основни обврски

### **Заштита на осудените лица од физичко и психолошко повредување.**

Осудените лица со самиот факт дека се затворени се под грижа на државните власти. Лишувањето од слобода не значи дека лицето се лишува од правата во согласност со ЕКЧП; навистина, од некои важни аспекти, одговорноста што ја имаат државните власти кон поединците е зајакната од самиот факт на загубената слобода. Ова е особено важно во однос на заштитата од несоодветното постапување. Постои законска обврска дека затворскиот персонал мора да биде свесен за заштитата на осудените лица од физичка и психолошка повреда. Овие обврски произлегуваат особено од членовите 2, 3 и (во помал обем) 8 од ЕКЧП. Членот 2 го штити правото на живот; членот 3 забранува мачење и нечовечно или понижувачко постапување или казнување; и членот 8 бара заштита во однос на приватниот живот. Овие обврски во суштина се однесуваат на заштитата на осуденикот од физичка или психолошка повреда. Судската практика е под влијание на стандардите што ги воспоставува КСТ; од своја страна, пак, голем дел од ова е сега отсликано во Европските затворски правила. Секоја од овие одредби, оттука, се однесува на аспекти на физичката и психолошката благосостојба. Постои тесна врска меѓу членовите 2 и 3, бидејќи начелата на толкување усвоени од Европскиот суд за човекови права се слични. Најочигледно е дека губењето живот ќе се разгледува во однос на членот 2. Но дури и кога не настапила смрт, доколку силата на која се жалат потенцијално можела да резултира со губење живот, ќе се примени членот 2 (а не членот 3). Членовите 3 и 8 можат честопати во практиката да покријат ист спектар прашања (со оглед дека членот 8 може да се примени кога повредата на која се однесува жалбата не е доволно сериозна за да потпадне во опсегот на „нечовечно или понижувачко“ постапување).



## Насилство меѓу осудените лица

Покрај суштински негативната обврска со осудените лица да не се

постапува на несоодветен начин или лицето да не биде лишено од живот, ЕКЧП наметнува значителни позитивни обврски врз државните власти. Тие се особено релевантни за затворскиот персонал. Основната премиса е дека осудените лица се во ранлива позиција од самиот факт што тие се во затвор и, оттука, државните власти мораат да ја спречат ваквата ранливост преку преземање ефективни чекори за да се обезбеди нивна заштита. Ова е особено важно од аспект на насилството меѓу осудените лица. Затворскиот персонал мора да обезбеди соодветна заштита од други осудени лица за кои се знае дека претставуваат закана по преостанатите осудени лица.

Грижата за осудените лица е клучен аспект во извештаите на КСТ од посетите. КСТ исто така има објавено и своја изјава на очекувања.

Обврската за грижа што ја има персоналот кон оние за кои е одговорен ја вклучува и обврската за нивна заштита од други осудени лица што сакаат да им наштетат. Всушност, насилните инциденти меѓу осудените лица се редовна појава речиси во сите затворски системи; тие вклучуваат широк спектар појави, од суштински форми на малтретирање до неприкриено залашување и сериозни физички напади.



Справувањето со појавата на насилство меѓу осудените лица бара затворскиот персонал да биде во позиција, вклучувајќи и од аспекти на нивоата на поделеност со персонал, во која ќе може да ги примени своите овластувања и своите надзорни обврски на соодветен начин. Затворскиот персонал мора да е подготвен на секој знак на проблеми да биде и решен и соодветно обучен да интервенира кога е неопходно. Посвоението на позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица, засновани на поимот за безбедна заштита и грижа, претставува одлучувачки фактор во овој контекст; ова во голема мера ќе зависи од тоа дали персоналот ги поседува соодветните меѓучовечки комуникациски вештини. Понајаму, раководството мора да биде целосно подготвено да го поддржи персоналот во осигурувањето на неговата надлежност. Може да се пошребни и конкретни безбедносни мерки прикособени на одредени карактеристики на конкретната ситуација (вклучувајќи и ефективни процедури за претрес); меѓутоа, таквите мерки никогаш не можат да бидат повеќе од дополнување на хоризонталните императиви. Исто така, затворскиот систем треба да се осврне на прашањето на соодветна класификација и распоред на осудените лица. 11-ти Ошти извештај на КСТ (11<sup>th</sup> General Report CPT/Inf (2001) 16)



## EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS

Европскиот суд за човекови права исто така имаше можност да разгледа неколку случаи што ги вклучуваат членовите 2 и 3, во кои пропустот да се заштитат осудените лица од насилството меѓу осудените лица довело до пресуди против тужената држава. Најочигледниот чекор вклучува проверка на осудените лица при

нивниот прием, како во однос на идентификувањето на оние што се во особено ранлива позиција така и во однос на идентификувањето на оние осудени лица што веројатно претставуваат ризик по другите.

Исто така има и позитивна обврска за затворскиот персонал да спречи насилство меѓу осудените лица во согласност со членот 3. Пропустот да се преземат мерки во рамките на опсегот на овластувањата на властите со кои, ако разумно се суди, можело разумно да се очекува да се избегне реален и директен ризик од несоодветно постапување од страна на идентификувано лице и од кривично дело на трето лице во околности во кои властите биле свесни (или требало да бидат свесни) за ризикот, може да претставува повреда на гаранцијата.

### Работа со ранливи групи осудени лица

#### СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Режимот во затворот е релаксиран, но не немарен. На осудените лица им е дадена слобода на движење во рамките на дефинираните граници. Тие се охрабруваат да се држат зафатени со активности. Персоналот со нив постапува со почит. Поголемиот дел осудени лица одговараат позитивно. Двајца или тројца осудени лица ја злоупотребуваат ваквата ситуација. Тие ги малтретираат другите осуденици и постојано го предизвикуваат персоналот. Дел од персоналот сака да одговори така што ќе биде построг кон сите осудени лица и ќе примени многу поцврста контрола врз сите. Други, пак, сметаат дека тоа ќе предизвика антагонизам кај поголемото мнозинство од осудените лица што се однесуваат добро. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да се направи?

#### Што им е важно на осудените лица?

Ефикасно обезбедување стоки и услуги.

Безбедно давање повластици/материјални добра.

Доследност во третманот.

Слобода за „неутрализирање“ на тежината на затворската казна (преку трговија, лична автономија, интерес).





---

Осудените лица тврдат дека „животот со другите осудени лица“ е една од главните тешкотии на престојот во затвор. Крилата се јавен простор во кој се играат улоги и може да дојде до закани. Раздразнетоста и насилството може да се чести. Постојат поделби и сојузничтво врз основа на делото, расата, верата, националноста, регионот, политиката и карактерот. Некои осуденици имаат поголема моќ од други (но без разлика дали е „стекната“ од нив самите или им е „доделена“ од други, претставува интересно прашање за дискусија), но постојат ограничувања во количеството и природата на моќта што осудените лица може да тврдат дека ја поседуваат.

### ***Поенџи шџо шреба да бидат нагласени/предложени обласџи за дискусија:*** **СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ**

Доследноста во примената на правилата значи правичност.

Однесувањето на осудените лица, како и кај сите луѓе, не е секогаш целосно во согласност со утврдените правила.

На персоналот му требаат обука и водење, што треба да вклучува дискусија во примената на правилата за да му се дозволи да се справи со овој факт. Како припадник на затворскиот персонал тешко е и нема кратенки за да се постигне правилно работење на работата.

Не е прифатливо на осудените лица да им се дозволи да прават што сакаат сè додека се мирни и се чини дека има ред. Тоа не е пример на ситуација каде што персоналот има контрола.

Затворскиот персонал мора да биде видлив и инволвиран во активностите во затворот и да биде внимателен да не покажува наклонетост и да не влегува во судири или озборување.

Треба да има јавно претставени политики за несоодветно постапување што важат за сите во затворот, според кои е јасно што треба да направи жртвата или сведокот на таквото постапување.

За несоодветното постапување треба да се зборува отворено и јасно да се означи како кукавичко.

Со докажаните силеџии персоналот треба да се справи преку нивно отстранување или изолирање, а не преку изолирање на жртвите.

Неприспособените осудени лица секогаш ќе го тестираат секој режим.

Затворскиот персонал мора да се чувствува самоуверено во својот стил на работа и во својата способност за справување со тврдоглавост; раководниот персонал треба да го постигне ова преку обука и добро раководење. Осудените лица што постојано одбиваат да се придржуваат на разумни наредби треба да бидат казнети.

Ова казнување треба да се ограничи на она што е неопходно за повторно воспоставување ред, ништо повеќе.

Осудените лица што малтретираат други осудени лица треба да бидат отстранети и преместени.

---

Сите осудени лица можат да бидат ранливи до одреден степен (на пример, на сметка на пренатрупаноста, лошите физички услови, изолацијата или несоодветните активности). Меѓутоа некои групи осудени лица се изложени на поголем ризик од малтретирање од други. Физичката слабост, менталните недостатоци, припадноста на малцинска група, различниот изглед или надменото однесување се само некои од факторите што можат да доведат до предрасуди, дискриминација, исклучување и навистина директно малтретирање.

Осудените лица што припаѓаат на етнички, верски и расни малцинства, странските државјани, сексуалните малцинства и особено лицата со попреченост, како на пример физичка попреченост, болест, ментална болест или ментално нарушување, се соочени со многу поголем ризик од дискриминација и несоодветно постапување. Дополнително, малолетните лица, жените и повозрасните осудени лица може да се ранливи на злоупотреба и од затворскиот персонал и од други осудени лица. Исто така има специјални групи сторители на финансиско-административен криминал, полициски поткажувачи, поранешни државни службеници и полициски или затворски персонал што може да бидат изложени на вистински ризик од понижување или физичко и психолошко малтретирање и насилство.

Ранливите осудени лица треба да се сметаат за осудени лица со посебни потреби. Од тие причини, ним им требаат дополнителна грижа и заштита.

„Ранливоста“ не значи дека лицата се „помалку опасни“, бидејќи тоа не е поврзано со степенот на опасност или со ризикот од повторување на делото, насилство и сл. Меѓутоа, тоа значи дека пропустот да се одговори на потребите на ранливите осудени лица може во одредени случаи да достигне ниво на несоодветно постапување.

## Индивидуална процена на ризикот

### **Европските затворски правила**

#### *Безбедносѝ*

51.1 Безбедносните мерки применети на одделни осудени лица ќе бидат минимумот што е неопходен за да се постигне безбеден престој во затворот.

#### *Сиѓурносѝ*

52.1 Колку што е можно поскоро по приемот, осудените лица ќе бидат проценети за да се утврди дали тие претставуваат сигурносен ризик по другите осудени лица, затворскиот персонал или лицата што работат или го посетуваат затворот или дали има шанса сами да си наштетат.

---

Основниот принцип на добро управување со затвор е дека осудените лица треба да бидат подложени на минимумот рестриктивни мерки што се неопходни за заштита на јавноста, другите осудени лица и персоналот. Ограничувањата што се ставаат на правата на осудените лица се во согласност со принципите на законитост, потреба, пропорционалност, отчетност и недискриминација. Сите ограничувања што му се наметнуваат на едно осудено лице треба да бидат во согласност со националното право и да имаат легитимна цел. Мерките мора да бидат неопходни - т.е. треба да биде сосема јасно дека преку примена на помалку рестриктивни средства не би се остварила целта за обезбедување на сигурноста и безбедноста. Сите рестриктивни мерки треба да бидат сразмерни на ризикот што тие го претставуваат, со соодветен баланс меѓу заштитата на основните права на осуденото лице и законското попречување од страна на државата во остварувањето на тие права. Таквото попречување треба да биде што е можно помалку наметливо за да се исполни целта за обезбедување безбедност и ред во затворот и треба да трае што е можно пократко. Конечно, одлуките треба да бидат објективни и непристрасни, земајќи ги предвид само релевантните фактори. Не треба да има дискриминација против одредени групи осудени лица врз основа на расата, бојата, верата, етничката припадност, државјанството, родот, сексуалната ориентација, политичките ставови или некој друг фактор. Безбедносните мерки што се применуваат за сите осудени лица треба редовно да се разгледуваат и, ако е потребно, редовно да се ревидираат.

## Процена на ризик

Затворската администрација треба да врши внимателна процена на ризикот. Од суштинска важност е преку процената на ризикот да се прави разлика меѓу четирите доминантни вида на ризик што се јавуваат:

- Ризик од бегство
- Ризик од насилство кон персоналот, други осудени лица и посетителите
- Ризик по редот
- Ризик осудени лица во затворот да управуваат со криминални активности што се случуваат надвор од затворот (на пример, вршење активности поврзани со организиран криминал, терористички активности или активности на банди, трговија со дрога, заплашување или поткупување сведоци, судии, адвокати или поротници)

Идентификувани се низа критериуми за процена на ризикот од бегство. Тие вообичаено би го вклучувале следново:

- Дали осуденото лице може да претставува закана по заедницата

- 
- ако избега.
  - Веројатноста тоа лице да се обиде да избега само, без помош, или со помош однадвор.
  - Претходната историја на обиди за бегство и пристап до помош однадвор.
  - Природата на кривичното дело за кое лицето е осудено.
  - Бројот и видовите на претходните кривични дела.
  - Времетраењето на казната, што обично ја отсликува природата на кривичното дело.
  - Потенцијалот за закана по другите осудени лица и персоналот.

Првичната процена на ризик не треба премногу да се фокусира на однесувањето што се гледа, туку треба да се обиде да ги идентификува помалку очигледните одлики што можат да претставуваат ризик. Важни аспекти што треба да се вклучени во процената на ризикот и кои не треба да бидат занемарени се:

- Постојењето на криминален стил на живеење.
- Присуството на сексуална девијација (на пример историја на сексуално насилство, злоупотреба на деца и сл.).
- Односот на осуденото лице кон жртвата на делото.
- Дефицит од вештини за размислување, како на пример неможност да се предвидат последиците.
- Емоционална незрелост, како што се тешкотии за справување со загуба, одбивање или стрес.
- Анализа на мотивацијата за насилство во рамките на делото.

## Категоризација и распоредување

Откако ќе се направи темелна процена на ризикот, осудените лица треба да бидат категоризирани според соодветното ниво на обезбедување, кое ќе треба да биде обезбедено за нив. Категоризацијата на осудените лица исто така е од суштинска важност кога се одлучува за нивното распоредување во соодветен затвор или единица во рамките на еден затвор и заедно со наодите за нивниот ризик и процената на потребите обезбедува основа за подготовка на индивидуализирани планови за казна. Мал број осудени лица што се оценети и категоризирани во групата со високо ниво на безбедност вообичаено ќе бидат сместени во затвор со високо ниво на обезбедување или одделение со високо ниво на обезбедување во рамките на затвор од пониска безбедносна категорија (на пример затвор со средно ниво на обезбедување). Дури и помалиот број осудени лица

---

што се сметаат за особено опасни можеби ќе треба да бидат сместени во посебна установа со највисоко ниво на обезбедување, што може да биде специјален затвор или посебно одделение во рамките на друг затвор (на пример во рамките на затвор со високо ниво на обезбедување, каде што се сместени осудени лица што претставуваат висок ризик).

Различен треба да биде пристапот за осудени лица со ментална попреченост што треба да се сместат во услови што ќе ги земат предвид условите што им се потребни поради менталните здравствени проблеми и кои треба да бидат што е можно помалку рестриктивни и усогласени со потребата од безбеден престој во затвор. Таквите осудени лица може, на пример, да бидат сместени во безбедна психијатриска установа или оддел на болница предвиден за лица што извршиле кривично дело, но кои имаат ментална болест што може да се лекува.

Европските затворски правила повторуваат дека никој нема да биде лишен од слобода освен како последна мерка и нагласуваат дека при спроведувањето на затворската казна и третманот на осудените лица треба да се земат предвид сигурноста, безбедноста и дисциплината што се неопходни и притоа исто така да се обезбедат затворски услови што нема да го повредат човековото достоинство и кои нудат вистински програми за работен ангажман и третман, со што се подготвуваат за нивна реинтеграција во општеството. *Со издржувањето на целата затворска казна треба да се управува на начин со кој ќе се олесни реинтеграцијата на лицата што биле лишени од својата слобода во слободното општество. [...] режимот за осудените лица треба да биде проектиран на начин што ќе им овозможи да водат одговорен живот без криминал и колку што е можно побрзо да им се овозможат приеми да се вклопат во општеството за осудените лица во врска со нивната лична состојба, предложениите планови за казни за секој од нив и соработката за нивна интеграција во општеството.*

## Процена на ризикот и на потребите

Колку што е можно поскоро по приемот, осудените лица треба да бидат оценети за да се утврди ризикот од бегство и каков ризик тие претставуваат во случај на бегство; каков сигурносен ризик тие би можеле да претставуваат во однос на други или самите себе. *Дејалноста на процената треба да биде утврдена според нивото на ризик и да биде сразмерна на сериозноста на инцидентот резултатот.* Ризиците што произлегуваат од осуденото лице во затворот и надвор во заедницата треба да бидат проценети посебно. Процената на потребите се насочува во делот на криминогените потреби, на кои треба да се одговори за да се намалат престапите и штетното однесување,

како за време на престојот во затвор, така и по отпустот. Бидејќи опасноста и криминогените потреби се во суштина динамични аспекти, кои варираат со текот на времето и според биографското влијание и влијанието на средина, периодичната редовна повторна процена е незаменлива.

**Индивидуализирана процена и принципи за управување со ризик**

Законитост  
Потреба  
Пропорционалност  
Отчетност  
Недискриминација



Треба да се направи јасна разлика меѓу ризикот што сторителите на кривични дела го претставуваат за надворешната заедница и внатре во затворот. Овие два ризика треба да бидат оценети посебно.

## Управување со ризик

Процената на ризикот и потребите секогаш треба да бидат поврзани со управувањето со ризиците и со потребите.

Управувањето со ризикот се однесува на процесот на примена на цел спектар мерки во затворите и, кога е можно, во периодот по отпустот, за да се намали ризикот (поранешни) осудени лица да извршат или поттикнат насилни и подривачки дела додека се во затвор или повторно да извршат кривично дело по отпустот. Стратегијата за управување со ризик кај осудени лица од висок ризик, кога може, треба да има долгорочна цел за нивно враќање во општеството и треба да обезбеди континуитет меѓу периодот на издржување на казната и периодот по отпустот.

„Сите планови што ќе се изработат за оваа цел треба да вклучуваат: мерки за ресоцијализација и рестриктивни мерки за намалување на веројатноста од повторно извршување кривично дело на долг рок, притоа обезбедувајќи го неопходното ниво на заштита на другите; мерки за поддршка на лицето да ги задоволи личните потреби; мерки за вонредни ситуации за брзо да одговори на индикациите на влошување или потенцијално извршување кривично дело; и соодветни механизми за да се одговори на индикациите за позитивни промени.“ *Прејорака на Комитетот на министри до земјите-членки во врска со опасните осудени лица (Recommendation CM/Rec (2014)3 of the Committee of Ministers to member states concerning dangerous prisoners, слав. 53)*

## Минимум потребни рестриктивни мерки

Друг основен принцип на добро управување со затвор е дека осудените лица треба да бидат подложени на минимум рестриктивни мерки од оние што се неопходни за заштита на јавноста, другите осудени лица и на персоналот. Ограничувањата на правата на осудените лица треба да се засноваат на индивидуализирана процена на ризикот и потребите, направена при приемот во затворот, и тие редовно да се ревидираат и да се модифицираат по потреба.

Процентот на ризикот и потребите секогаш треба да биде во согласност со следниве принципи:

**Законитосќи:** сите рестриктивни мерки што му се наметнуваат на едно осудено лице треба да бидат во согласност со меѓународното и домашното право и да имаат легитимна цел.

**Неојходносќи:** мерките мора да бидат неопходни, т.е. треба да биде сосема јасно дека примената на помалку рестриктивни средства нема да ја исполни целта за обезбедување сигурност и безбедност.

**Пројорционалносќи:** рестриктивните мерки треба да бидат сразмерни на ризикот што тие го претставуваат, со соодветен баланс меѓу заштитата на основните права на осуденото лице и законското попречување од страна на државата во остварувањето на тие права. Таквото попречување треба да биде што е можно помалку наметливо за да се исполни целта за обезбедување безбедност и ред во затворот и треба да трае што е можно пократко.

**Ојчетносќи:** процесот на одлучување треба да биде транспарентен и треба да се води евиденција од процесот на оценување и одлучување, со што се оправдува потребата од наметнување ограничувања.

**Недискриминација:** одлуките треба да бидат објективни и непристрасни и да ги земаат предвид само релевантните фактори. Не треба да има дискриминација против одредени групи осудени лица врз основа на расата, бојата, верата, етничката припадност, државјанството, родот, родовиот идентитет, сексуалната ориентација, политичките ставови или некој друг фактор.

*Види CPT Standards, CPT/Inf/E (2002) 1 - Rev. 2015, с. 55 заради дискусија во врска со шесттој PLAN (пројорционалносќи, законитосќи, ојчетносќи, неојходносќи, недискриминација) во врска со одлуките за сместување во самица. Исто така види Појаснувачки меморандум за Прејораката CM/Rec (2014) 3 на Комитетот на министри до земјите-членки во врска со опасните осудени лица с. 52-54 (Explanatory Memorandum to Recommendation CM/Rec (2014) 3 of the Committee of Ministers to member states concerning dangerous prisoners)*

---

Опсегот на проценети ризици треба да вклучува:

Нанесување штета на себеси, на други осудени лица или на лица што работат или се во посета на затворот (ризик поврзан со наштетување).

Закана по добриот ред во затворот (ризик поврзан со редот).

Веројатност за бегство (ризик поврзан со безбедноста).

Извршување друго/сериозно дело за време на отсуство или по отпустот (ризик поврзан со повторување на делото).

Поттикнување извршување кривични дела за заедницата, заедно со соработници надвор од затворот (ризик поврзан со криминал).

Процената на **потребите**, од друга страна, треба да се обиде да ги идентификува потребите поврзани со вештините за учење, образование и работа, како и личните потреби и карактеристики поврзани со кривичното дело на осуденото лице и штетното однесување („криминогени потреби“).

Во најголем можен опсег треба да се осврнете на сите потреби за осудените лица да добијат подобра шанса за живот без криминал по отпустот и да се намали ризикот од опасно однесување, како за време на издржувањето на казната така и потоа.

#### **Групна активност:**

Следниве осудени лица само што се примени во затворот. Размислете кое ниво на безбедност е потребно:

Маж што го убил својот сосед во расправија додека бил во алкохолизирана состојба и е осуден на доживотна казна затвор. Не е претходно осудуван.

Маж што провалил во куќа да ја ограби, за да може да набави дрога. Осуден е на казна затвор од четири години. Ова е негово осмо кривично дело.

Маж што проневерил голема сума пари од една компанија и бил дел од меѓународна криминална група. Осуден е на казна затвор од три години.

**Обучувачот** ги дели слушателите на групи за да дискутираат и потоа треба да известат. За време на известувањето, обучувачот треба да нагласи дека меѓународните инструменти бараат од нас да земеме предвид три критериуми кога се оценуваат нивоата на безбедност за поединечни осудени лица:

- Опасноста по јавноста доколку избегаат.
- Веројатноста за бегство.
- Достапните ресурси што би им помогнале во бегството.

Проблемот на првото осудено лице најверојатно е злоупотребата на алкохол.



Без претходно досие и, колку што знаеме, без контакти со криминалното под-земје, малку е веројатно дека ќе претставува сериозен безбедносен ризик. Второто осудено лице е долгогодишен зависник од дрога; тоа најверојатно е подготвено да стори сè за да дојде до дрогата што ја сака. Веројатно ќе биде проблематично, можеби и опасно по јавноста, но малку веројатно дека ќе има пристап до ресурси. Третман за зависност од дрога би претставувал пример на динамичка безбедност.

Третото осудено лице е малку веројатно дека е опасно за јавноста, но веројатно ќе сака да избега и има контакти што можат да му помогнат во тоа.

*„Процената на ризик е онолку добра колку активностите што ќе следуваат“*

## Примена на сила и на други средства за присила



Повремено може да дојде до ситуации кога персоналот ќе се соочи со осудени лица вооружени со импровизирано и друго оружје или кога други фактори претставуваат вистинска закана по човековите права и здравјето и сигурноста на персоналот, осудените или други лица. Еден сериозен инцидент може да се дефинира како:

- инцидент во кој постои значителен ризик од повреда или полошо, по персоналот, осудените или други лица; или
- инцидент што е закана по редот и/или дисциплината во установата или во областа и ситуацијата не може да се реши на никаков друг начин освен со физичка интервенција на персоналот.

**„ДОКОЛУ СЕ ПОЈАВИ ПОТРЕБА ДА СЕ БРАНИТЕ“ ЕЗП 64.2**  
„Количеството сила што ќе се примени ќе биде неопходниот минимум и ќе се користи само онолку време колку што е минимум потребно ...“

Правилото 64 го поддржува принципот дека персоналот може да користи сила само во јасно дефинирани рамки и како одговор на конкретна закана по безбедноста или редот. Како општо правило, спречувањето на насилни инцидент е секогаш подобро од справувањето со него. Буден персонал што ги познава своите осудени лица ќе може да ги идентификува

---

елементите што прават проблеми и да спречи акти на насилство. Добри професионални односи меѓу персоналот и осудените лица се суштински елемент на динамичката безбедност во смирувањето на потенцијалните инциденти или при повторното воспоставување на редот преку процес на дијалог и преговори. Само кога нема да успеат овие методи или се сметаат за несоодветни ќе се размисли за физички методи за повторно воспоставување на редот. Кога мора да се примени сила против осудените лица од страна на персоналот, таа треба да биде контролирана и на минимумот потребно ниво за повторно да се воспостави редот.

Што значи терминот „разумна сила“?

Секогаш ќе зависи од околностите на случајот.

Секој има право да се одбрани од напад, под услов притоа да не примени несразмерно ниво на сила.

Персоналот секогаш треба да се обидува да се справи со одредена ситуација со помош на други стратегии пред да примени сила. Сила треба да се примени само кога нема да успеат сите други методи.

**Врз основа на кои четири критериуми ќе се суди за вашето дејствување?**

Дали дејството било неопходно?

Дали сте примениле разумна сила?

Дали се применувала најкратко можно време?

Дали имало некакви посебни околности?

**Запомнете: Етичкото однесување е во срцевината на добрата затворска работа.** Да се биде етичен претпоставува дека морално зрелите човечки суштества поседуваат доволно самодисциплина да се прифати одговорност и да се постапи соодветно, без разлика на сè друго што го одвлекува вниманието и без разлика на искушенијата. Интегритетот е средство преку кое поединците постигнуваат етичко однесување.

Заклучок

**Обучувачот** ја заклучува сесијата така што ги нагласува клучните поенти опфатени во текот на модулот и дава простор за дополнителни прашања и дискусија. Им се заблагодарува на слушателите за нивниот ангажман.



---

## Додаток

### Додаток 1: План за динамичка безбедност

#### ПЛАН ЗА ИЗРАБОТКА И ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ДИНАМИЧКАТА БЕЗБЕДНОСТ ВО КАЗНЕНО-ПОПРАВНИТЕ УСТАНОВИ

##### **Осврт**

Овој план е подготвен од работната група составена од претставници од Управата за извршување санкции, чиј домаќин беше Советот на Европа и на која присуствуваа меѓународни консултанти, а се одржа на 29 и 30 јуни 2017 г. во Скопје.

##### **Намена:**

Целта на овој план е дополнително да се развие и спроведе концептот на динамичка безбедност во сите национални казнено-поправни установи, заради унапредување на постојната безбедност и контрола, за да им се обезбедат сигурноста и безбедноста на сите осудени лица, персоналот и посетителите.

##### **Што претставува динамичката безбедност?**

Во согласност со европските и меѓународните стандарди, динамичката безбедност е препознаена како пристап што се потпира на развивањето професионални и позитивни односи меѓу персоналот и осудените лица. Динамичката безбедност ги поддржува постојните физичка (сидови, решетки, прегради, порти, видеонадзор) и процедурална безбедност (претреси, контролирано движење, аларми, комуникации, управување со клучевите и категоризација), преку развивање вештини и знаење кај персоналот за да работи одблиску со осудените лица и да биде свесен за нивните чувства, што ги загрижува, како и нивните потенцијални причини за конфликт на кои треба да се поработи.

За да бидат успешни, затворите мора да им обезбедат на осудените лица добри услови за живот, кои го почитуваат човековото достоинство, и исто така да им нудат на осудените лица целосна програма на активности, за да бидат ангажирани цело време во согласност со Европското затворско правило број 25.

##### **Наши обврски**

*За целиот персонал и управа:*

Свесни сме за нашата обврска за контрола и грижа за осудените лица преку обезбедување почитување на сите права на осудените лица.

---

Ќе работиме професионално, вредно и со интегритет и ќе се залагаме да се придржуваме на неодамна објавениот кодекс на однесување и етика.

*За управата:*

Ќе ги обучиме сите директори за динамичката безбедност и секој ќе се смета за одговорен за спроведувањето на овој план.

Ќе обезбедиме обука и информации за целиот персонал, за да обезбедиме персоналот да биде свесен за нашата способност да управуваме и да вршиме надзор врз осудените лица преку спроведување на концептот на динамичка безбедност.

Ќе обезбедиме сите политики и процедури да ги отсликуваат принципите на динамичката безбедност во согласност со локалниот куќен ред, законите, националното законодавство (Законот за извршување санкциите) и меѓународните обврски.

### **Принципи на динамичката безбедност**

- Управата ја презеде обврската да ја развие и спроведе динамичката безбедност и да обезбеди целосно придржување кон овој план.
- Динамичката безбедност ќе биде вклучена во сите почетни обуки и обуки во текот на работата.
- Целиот персонал е свесен за својата одговорност да обезбеди сигурни, безбедни и хумани затвори, преку позитивна и професионална интеракција во осудените лица.
- Затворската администрација и затворска управа во целост ќе ги поддржат развојот и спроведувањето на динамичката безбедност и ќе обезбедат целосно придржување на оваа политика.
- Унапредувањето на добрата комуникација на сите нивоа, вертикално и хоризонтално, како и меѓу целиот персонал и со сите осудени лица, е од витална важност.
- Динамичката безбедност е обврска на секого, без разлика на неговата улога или работни задачи.
- Нагласувањето на овие принципи претставува очекување дека сите осуденици имаат право со нив да се постапува на достоинствен начин и со почит.

### **Нормализација**

Осудените лица треба да имаат рутина и организација на активности што го реплицира животот надвор од затворот, вклучувајќи и разумни услови за живот, пристап до тушеви и пералница, контакт со семејството и со пријателите, појавување на работа и активности надвор од нивната вообичаена просторија каде што се сместени. Обезбедувањето услови што се

---

разликуваат колку што е можно помалку од оние во секојдневниот живот надвор од затворот ги отстранува основите за незадоволство и агресија. Осудените лица генерално се позадоволни и стануваат подобро мотивирани добро да се однесуваат и да се приспособат, бидејќи имаат можности да го пополнат времето на конструктивен начин и да имаат корист од соработката со персоналот и планот на активности.

Нагласувањето на принципот за нормализација претставува очекување дека осудените лица ќе веруваат дека со нив се постапува на праведен и правичен начин. Барањата и жалбите на осудените лица ќе бидат сфатени сериозно и осудените лица ќе добијат одговор. Преку развивањето позитивен однос со осудените лица, тие ќе чујат за потенцијалното незадоволство пред да се случи и со тоа ќе спречат инциденти. Динамичката безбедност охрабрува и поддржува проактивен наместо реактивен пристап во управувањето со конфликт и немири.

### **Наши активности**

Структуриран работен ден - на осудените лица ќе им обезбедите структуриран работен ден, со оглед на нашата обврска да им го обезбедиме на оние за кои сме одговорни она што им следува во согласност со националното право и меѓународните стандарди.

Конструктивен режим - ќе обезбедиме активности преку обезбедување образование, работа, стручна обука, културни и рекреативни активности и процедури за планирање на казната.

Персоналот за обезбедување - ние препознаваме дека динамичката безбедност на персоналот од обезбедувањето им дава зајакната улога, поддржана од мултидисциплинарна работа во насока на унапредување на безбедноста, контролата и сигурноста во сите аспекти на управувањето со затворот.

Надворешни влијанија – препознаваме дека подобрените услови во затворите и обезбедувањето конструктивен режим на активности може да бидат ограничени од надворешни влијанија, вклучувајќи особено недостиг од средства.

Интеракција на персоналот – врските меѓу персоналот и осудените лица ќе се остварат со заемна почит, охрабрување на позитивното однесување и работа на негативното однесување. Онаму каде што се можни конфликти меѓу осудените лица, или осудените лица и персоналот, ќе бидат решени:

- на отворен, брз и смирен начин;
- преку преговори;
- така што ќе им се дозволи на оние што се инволвирани да комуницираат на соодветен начин; и
- преку зачувување на достоинството и на самопочитта.

---

Меѓучовечки вештини и комуникација - преку обука, персоналот ќе се стекне со вештини за подобро менаџирање со своите врски со осудените лица, вклучувајќи и како да каже „не“, разбирање на користењето на говорот на телото и невербалните комуникации, важноста на размислувањето, активно слушање, гестикулација, соодветно поздравување и, најважно, способност за градење однос.

Меѓутоа, како затворска служба остануваме посветени на континуираното подобрување на нашата работа со осудените лица и ќе се обидеме да развиеме нова и подобра поддршка за осудените лица кога ќе се појави можност. **Нашата способност да спроведеме концепт на динамичка безбедност е ограничена само преку нашата визија за тоа што е можно.**

### **Заклучок**

Затворите играат тешка улога во име на општеството, која претставува предизвик. Ние сме свесни и ја разбираме посебната улога што ја имаме со тоа што придонесуваме за побезбедно општество преку работа со осудените лица, за да ги поддржаме да се осврнат на своето криминално однесување и да им помогнеме да се подготват за својот отпуст и враќање во заедницата. Тоа го правиме така што со осудените лица постапуваме со почит и во секое време внимаваме со нив да се постапува на правичен и праведен начин.

Со помош на насоките од нашите раководни тимови, ние ќе обезбедиме нашиот персонал да ја има на ум оваа обврска. Кога нашите стандарди нема да го остварат она што се очекува, признаваме дека осудените лица имаат легитимно право да им се жалат на затворската управа и на независните тела. Треба да сме одговорни за нашата работа.

Сигурноста и безбедноста на целиот персонал што работи, живее или ги посетува нашите установи е од огромна важност за нас.

Прифаќаме дека имаме предизвици и проблеми со кои треба да се соочиме. Знаеме дека пренатрупаноста и понатаму е ендемична и дека треба да продолжиме да инвестираме во нашите установи, вклучувајќи преку инвестиции, во можности за вработување и ангажмани достапни за осудените лица. Ние сме посветени на тековното подобрување на заштитата и унапредувањето на човековите права и ќе продолжиме да ја унапредуваме нашата служба преку концептот на динамичка безбедност.

---

## Додаток 2: Стандардни оперативни процедури - динамичка безбедност

СОП за динамичка безбедност:

Дефиниција: **Динамичка безбедност** - редовна и доследна интеракција со осудените лица и навремена анализа на информациите и споделување преку забелешки и комуникација (на пример градење односи, обука, вмрежување, собирање разузнавачки информации и стратегиска анализа). Динамичката безбедност претставува активност што придонесува за безбедна средина за работа и живот за персоналот и осудените лица и претставува клучна алатка во оцената на приспособувањето и стабилноста на осуденото лице.

Динамичката безбедност претставува концепт и работен метод со кој персоналот им дава приоритет на креирањето и одржувањето на секојдневната комуникација и интеракција со осудените лица врз основа на професионалната етика. Динамичката безбедност има за цел подобро разбирање на осудените лица и процена на ризиците што можат да ги наметнат, како и обезбедување сигурност, безбедност и добар ред, со што се придонесува кон ресоцијализацијата и подготовката за отпуст.

### ОДГОВОРНОСТИ И ПРОЦЕДУРИ

А. Директорот ќе обезбеди:

- раководниот и надзорниот персонал активно да ги практикуваат динамичката безбедност и надзор
- оперативните процедури да ги олеснат видливоста и конструктивната интеракција на персоналот со осудените лица на начин што е доследен со безбедноста на персоналот и осудените лица.
- персоналот да има интеракција со осудените лица во установите и/или во заедницата и да ги документира информациите колку што е можно поскоро

Б. Раководниот тим на затворот ќе покаже и ќе промовира тековна динамичка безбедност обезбедувајќи персоналот да има редовна интеракција со осудените лица.

В. Надзорниот персонал ќе охрабрува и промовира динамичка безбедност кај целиот затворскиот персонал што има редовна интеракција со осудените лица.

Г. Целиот персонал што има директна интеракција со осудените лица:

- ќе ги мотивира осудените лица да се вклучат во просоцијално и одговорно однесување
- ќе го зголеми своето знаење за активностите и однесувањето на



---

осуденото лице преку набљудување и проценување на однесувањето (позитивно и негативно) што е критично за одржување безбедна и сигурна средина

- ќе ги земе предвид факторите што влијаат на однесувањето и интеракцијата на осуденото лице (на пример стилови на комуникација, проблеми со учењето, ментално здравје) и, кога ќе биде соодветно, потребите на жените, други групи и социјалната историја на осуденото лице
- ќе евидентира и споделува информации поврзани со динамичката безбедност со обезбедувањето, воспитувачите, медицинскиот персонал, разузнавањето и другиот релевантен персонал
- веднаш ќе пријави интеракции или однесување на осудените лица што можат да ја загорзат безбедноста на персоналот, осудените лица, јавноста или на установата и ќе подготви извештај

Д. Интеракцијата и забелешките со осудените лица во рамките на динамичката безбедност ќе бидат документирани во регистар и/или досие. Секоја нова информација што ќе се собере како дел од динамичката безбедност ќе биде споделена.

---

### Додаток 3: Предложени студии/сценарија на случај

Само што ве назначиле за одговорен за едно одделение во затворот. Одделението досега било раководено на многу репресивен начин. Јасно е дека осудените лица ги почитуваат правилата само затоа што се плашат од последиците ако не постапат така. Помладиот персонал смета дека таквиот добар ред може да се наметне само со присила. Тие се плашат дека сè друго ќе резултира со неред. Вашата задача е да креирате средина во која осудените лица ќе ги почитуваат правилата, бидејќи тоа е во нивен интерес, и во која персоналот ќе се чувствува доволно самоуверено за да им даде на осудените лица разумно количество лична одговорност. Како може да се постигне тоа?

Вие сте одговорни за одделение под силно обезбедување, во кое се сметени одреден број осуденици, чие бегство мора да се спречи по секоја цена, бидејќи се опасни по јавната безбедност. Овие осуденици, генерално, ги почитуваат правилата на затворот и не претставуваат закана по внатрешниот ред. Но сите се со тежок карактер. Помладиот персонал претпочита да ги остави да си тераат по свое во рамките на одделението и зависи од физичките средства во спречувањето на нивното бегство. Тие сакаат да ги набљудуваат осудените лица од дистанца. Како можете да го убедите персоналот дека безбедноста ќе се подобри доколку се движат редовно меѓу осудените лица и ги запознаат како поединци? Какви заштити би изградиле за осудените лица да не ги наметнат својата личност и желби на персоналот?

Режимот во затворот е релаксиран, но не е немарен. На осудените лица им е дадена слобода на движење во рамките на дефинираните граници. Тие се охрабруваат да бидат ангажирани со активности. Персоналот со нив постапува со почит. Поголемиот дел осудени лица реагираат позитивно. Двајца или тројца осудени лица ја злоупотребуваат таквата ситуација. Тие ги малтретираат другите осуденици и постојано го предизвикуваат персоналот. Дел од персоналот сака да одговори така што ќе биде построг кон сите осудени лица и ќе примени многу поцврста контрола врз сите. Други, пак, сметаат дека тоа ќе предизвика антагонизам кај поголемото мнозинство од осудените лица што се однесуваат добро. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да се направи?

Осудено лице што обично добро се однесува, одненадеж збудалува. Очигледно е дека тоа претставува ризик самото по себе, по другите осуденици и по персоналот што се обидува да му пријде. Земајќи ги предвид

---

релевантните меѓународни инструменти, какви чекори треба да преземете пред да одлучите да примените средства за совладување?

Вие сте постар службеник на смена во затворот. Едно осудено лице му удрило бокс во лице на припадник на персоналот. Тој е совладан од другиот персонал и го носат во самица во моментот кога вие пристигнувате. Персоналот е изнервиран поради својот колега. Се сомневате дека штом ќе заминете може да се случи осуденото лице да биде натепано. Како ќе го убедите персоналот дека не треба да го направи тоа?

Осудено лице одбива да ги следи легитимните наредби од персоналот. Лекарот го проценува и заклучува дека тоа нема ментално нарушување или дека не е нестабилно. Човекот и понатаму го напаѓа персоналот и се однесува на невозможен начин. Директорот на затворот бара од лекарот на осуденото лице да му стави инјекција заради неговата сопствена безбедност, како и заради безбедноста на персоналот што се справува со него. Имајќи ги на ум меѓународните инструменти, што треба да направи лекарот?

Во текот на лекарскиот преглед, лекарот на телото на осуденото лице забележува белези што одговараат на белези од тепање. Осуденото лице тврди дека било натепано од персоналот, но вели дека не сака да поднесе жалба, затоа што се плаши од одмазда. Како треба да постапи лекарот?

Замислете дека работите во затвор во кој осудените лица секој ден ги вадат надвор од зградата во која се сместени на еден час вежба надвор, за да се раздвижат околу големиот двор. Ваша задача е да го редизајнирате дворот за вежбање на начин што ќе овозможи осудените лица да можат да бидат поактивни додека вежбаат. Исто така морате да изградите систем што ќе им дозволува да го користат дворот многу подолго секој ден.

Помлад припадник на персоналот известува дека чул двајца осуденици како разговараат за можно бегство. Еден од осудените лица треба да биде ослободен за неколку дена. Другото осудено лице е под високо обезбедување и има моќни врски надвор од затворот. За неколку дена треба да има посета од сопругата. Како треба да реагираат затворските власти?

Вашиот затвор има 50 проценти пренатрупаност. Осудените лица престојуваат во просториите по 23 часа секој ден. Дозволено им е само еден час вежбање на отворено. Како можете да организирате да бидат надвор од своите простории подолго време и да учествуваат во корисни активности?

---

На осудените лица им е дозволено да испраќаат писма без цензура. Сопругот на една од осудените жени стапува во контакт со директорот, да му каже дека ниту тој ниту нивните деца не сакаат повеќе да добиваат писма од осуденичката. Сопругот го моли директорот да среди таа повеќе да не им испраќа писма. Како треба да постапи директорот?

Публикацијата е изготвена со помош на средства од заедничката програма на Европската Унија и Советот на Европа. Содржината на публикацијата на никаков начин не може да се смета дека го одразува официјалното гледиште на Европската Унија или на Советот на Европа.

Публикацијата е изготвена со помош на средства од заедничката програма на Европската Унија и Советот на Европа. Содржината на публикацијата на никаков начин не може да се смета дека го одразува официјалното гледиште на Европската Унија или на Советот на Европа.

Council of Europe Office in Skopje  <http://horizontal-facility-eu.coe.int>  
Filip II Makedonski br. 3, Deloven Centar "Soravia"  [horizontal.facility@coe.int](mailto:horizontal.facility@coe.int)  
1000 Skopje  [jp.horizontal.facility](https://www.facebook.com/jp.horizontal.facility)  
Tel: +389 2 32 56 900  [@CoE\\_EU\\_HF](https://twitter.com/CoE_EU_HF)

MKD

Советот на Европа е водечка организација за човекови права на европскиот континент. Се состои од 47 земји членки, од кои 28 се членки на Европската Унија. Сите земји членки на Советот на Европа се обврзале да ја почитуваат Европската конвенција за човекови права, мултилатерален договор кој е изготвен со цел да се обезбеди почитување на човековите права, демократијата и владеењето на правото. Европскиот суд за човекови права го надгледува спроведувањето на Конвенцијата во земјите членки.

Земјите членки на Европската Унија одлучија да ги поврзат своите знаења, ресурси и судбини. Заедно тие изградиле зона на стабилност, демократија и одржлив развој, истовремено одржувајќи ја културната разновидност, толеранцијата и индивидуалните слободи. Европската Унија се залага за споделување на своите постигнувања и вредности со држави и народи и надвор од нејзините граници.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

<http://europa.eu>

### Horizontal Facility for Western Balkans and Turkey

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe