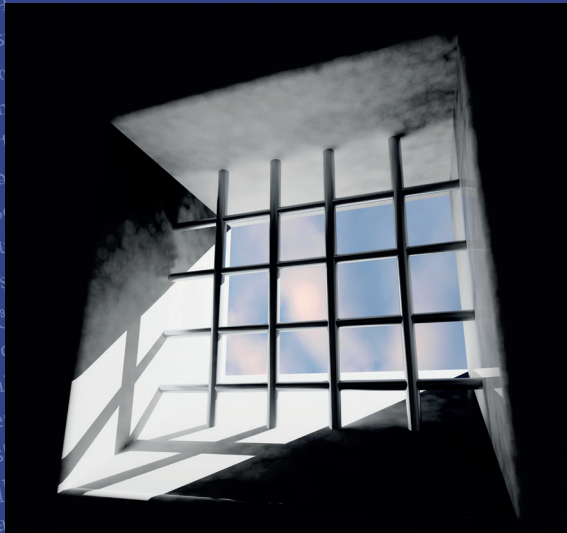


# СУЧАСНИЙ В'ЯЗНИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Project "Further Support for  
the Penitentiary Reform in  
Ukraine"

Проект «Подальша підтримка  
пенітенціарної реформи в  
Україні»

Дж. Макґакін

**Рамкова програма співробітництва для  
Вірменії, Азербайджану, Грузії, Республіки Молдова, України й Білорусі**  
**Programmatic Cooperation Framework for  
Armenia, Azerbaijan, Georgia, Republic of Moldova, Ukraine and Belarus**

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

**СУЧАСНИЙ  
В'ЯЗНИЧНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

ISBN 978-617-684-178-4

Погляди, висловлені в даній публікації, є відповідальністю авторів і необов'язково відображають офіційну політику Ради Європи чи Європейського Союзу.

Це видання здійснено в рамках впровадження проекту «Подальша підтримка пенітенціарної реформи в Україні» Рамкової програми співробітництва Ради Європи та Європейського Союзу для країн Східного партнерства.

Всі запити стосовно репродукції або перекладу всього або частини даного документу повинні направлятися до Директорату комунікацій (F-67075 Strasbourg Cedex або publishing@coe.int). Вся інша кореспонденція стосовно даного документу повинна направлятися до Головного Директорату з прав людини та верховенства права.

Дизайн обкладинки: K.I.C., Рада Європи

Верстка: K.I.C.

© Рада Європи, 2017 рік

Друк: надруковано в Україні

### **Автор**

Це видання підготував експерт-консультант Ради Європи Дж. Макґакін.

# ЗМІСТ

Вступне слово.....	4
Передмова.....	6
Розділ 1: Вступ .....	7
Розділ 2: Поняття професіоналізму.....	10
Розділ 3: Місія та бачення .....	19
Розділ 4: Лідерство .....	31
Розділ 5: Теорія безпеки.....	44
Розділ 6: Підхід до управління в'язницями, що ґрунтується на дотриманні прав людини .....	62
Розділ 7: Організація/формування команди і мотивація.....	69
Розділ 8: Розуміння процесу прийняття рішень .....	78
Розділ 9: План екстрених заходів і управління ризиками.....	83
Розділ 10: Розвиток компетенції в управлінні в'язницею .....	89
Розділ 11: Що ж таке хороше управління в'язницею?.....	95
Підсумок.....	100

## ВСТУПНЕ СЛОВО

У цілому суспільство мало цікавиться питаннями в'язниць. У багатьох державах – членах Ради Європи переважає така думка: правопорушників потрібно прибрати з вулиць для захисту громадян від злочинності.

Немає жодних сумнівів – злочин не повинен залишатися безкарним. Проте суть полягає у тому, що після відбування тюремного покарання правопорушники звільняються і вільно пересуваються вулицями, маючи ті права, що й ми. Вони будуть шукати роботу і житло, і цілком може статися так, що вони будуть працювати або жити поряд з нами. Відтак постає питання: кого ми хочемо бачити серед своїх сусідів? Кого ми хочемо бачити, переходячи дорогу на шляху до роботи? Кого ми хочемо зустріти у парку, де граються наші діти?

Відповідь очевидна – ми не хочемо бачити рецидивістів, котрі зазнавали нелюдського і принизливого ставлення до себе, перебуваючи у переповнених в'язницях, які управляються злочинними угрупованнями. Ми хочемо бачити фізично та психічно здорових людей, людей, які зробили власний вибір та прихильні дотримуватися його. Людей, які отримали навички, необхідні для повернення до суспільства, для реінтеграції та ресоціалізації. Людей, які живуть звичайним життям законслухняних громадян.

Можливо, найбільш важливими обов'язком в'язниць у суспільстві є підготовка ув'язнених перед звільненням. Для того, щоб виконувати цю функцію, в'язничні установи повинні мати достатню кількість кваліфікованих працівників та належним чином керуватися. Крім того, щоб виконувати щоденну роботу професійно та впевнено, в'язничний персонал повинен мати необхідні професійні навички.

Розкриття потенціалу ув'язнених та зміна їхніх життєвих цінностей потребує застосування у в'язницях нових управлінських підходів. З-поміж основних питань, що розглядаються, варто виокремити лідерство, доброчесність, та як мотивувати персонал у межах етичних принципів. Ці професійні стандарти висвітлені у низці конвенцій Ради Європи, рекомендаціях Комітету міністрів та практики Європейського суду з прав людини.

Цей посібник ґрунтується на досвіді і апробованих практиках, розроблених у пенітенціарних системах окремих держав – членів Ради Європи. У ньому міститься низка методів і процедур управління в'язницями на території Європи, які було відібрано та адаптовано для використання керівним персоналом української пенітенціарної системи: начальників в'язниць, їхніх заступників, помічників і членів управлінських команд у в'язницях.

Ми сподіваємося, що це видання мотивуватиме керівників в'язниць бути рушіями змін у питанні управління в'язницями з урахуванням прав людини. Таке управління допомагає особам, які часто покинуті власними сім'ями та друзями, знайти шлях до суспільства. Це – непроста і благородна відповідальність, а також неоціненний внесок на користь усього українського суспільства.

Цей посібник підготовлено з допомогою Проекту «Подальша підтримка пенітенціарної реформи в Україні», який імплементується в межах програми Європейського Союзу і Ради Європи під назвою «Партнерство заради належного врядування».



**Іван КОЕДЖИКОВ**

Керівник Департаменту з питань протидії злочинності  
Директорат з питань інформаційного суспільства та протидії злочинності  
Генеральний Директорат з прав людини та верховенства права  
Рада Європи

## ПЕРЕДМОВА

Буклет призначений для персоналу пенітенціарної системи України. У ньому можна знайти практичні та теоретичні рекомендації щодо управління в'язницями. Мета буклета – удосконалити навички персоналу пенітенціарних установ як у використанні наявних ресурсів, так і в застосуванні методів управління для досягнення кращих результатів у сфері виконання покарань. Ціль буклета:

- надати практичні поради тим, хто працює у в'язниці;
- узгодити ці поради з відповідними міжнародними та регіональними інструментами;
- ознайомити із теоретичними моделями управління, які застосовуються у в'язницях;
- запропонувати практичні рекомендації з досвіду ефективного управління в'язницею.

# РОЗДІЛ 1: ВСТУП

В'язниці відіграють важливу роль у суспільстві. Пенітенціарна система, що ґрунтується на міжнародних стандартах і чіткому місцевому законодавстві, – це хороша система, в основі якої – глибока повага до верховенства права та прав людини. Основна мета цього буклета – дослідити та запропонувати практичні способи, завдяки яким персонал пенітенціарних установ зможе ефективно застосовувати міжнародні стандарти та норми в установках, за які він несе відповідальність.

## Робота у в'язниці як професія

Професійна ідентичність ґрунтується на розумінні та етичному застосуванні комплексу спеціалізованих апробованих знань і навичок. Сьогодні робота у в'язниці вимагає високого рівня кваліфікації та обізнаності. Важливо, щоб чоловіки та жінки, які працюють у пенітенціарних установках, розуміли, що вони повинні досягти максимальних результатів. Цей буклет допоможе тюремному персоналу краще усвідомити той факт, що місце його роботи – частина більш широкої структури і те, що відбувається в одній частині системи, може вплинути на інші. Основними питаннями стануть питання лідерства, доброчесності, а також і того, як надихати і мотивувати інших з урахуванням етичних принципів і цінностей.

В'язниці – це місця, де взаємини між людьми відіграють центральну роль, тому в'язниці повинні працювати із дотриманням етичних норм. Управління такими закладами насамперед означає управління людьми. Існують питання, які не вирішити в межах управлінських координат ефективності та продуктивності. Коли приймаєш рішення стосовно людей, керуєшся більш значущими міркуваннями. Перше питання, яке має завжди поставати перед в'язничним персоналом звучить: «Чи це правильно?».

## Лідерство

Важливість лідерства простежується на кожному рівні системи. Вона помітна в кожній окремій в'язниці, де характер керівника впливає на формування культури закладу. Пенітенціарні системи – ієрархічні організації, і всі, хто має до них якийсь стосунок, будуть очікувати від начальника вирі-



шення питань, пов'язаних із взаєминами, поведінкою і манерою виконання роботи. У в'язницях із найбільш гуманною атмосферою та найбільш позитивною культурою лідерство буде найочевиднішим. Важливо зазначити, що сильне лідерство, найвірогідніше, сприятиме створенню ефективних систем безпеки та безпечного середовища. Лідерство може проявлятися у різні способи.

## **Стосунки між персоналом і засудженими**

Потрібно постійно наголошувати на тому, що в'язниці – це динамічні організації, найважливішою складовою яких є люди. Ці установи не є неживими об'єктами, що складаються лише з будівель, стін і огорож. Реальні зміни у будь-якій пенітенціарній системі не відбуватимуться без участі персоналу та ув'язнених. Є лише три постійні елементи будь-якої пенітенціарної системи: сама в'язниця, ув'язнені, яких утримують у ній, та персонал в'язниці, який наглядає за ув'язненими. Ключовим поясненням ефективності/ неефективності будь-якої пенітенціарної системи, що керується принципами порядності та гуманності, є взаємини між осудженими і персоналом в'язниці, із яким вони контактують щодня. Передусім йдеться про працівників в уніформі, які вранці відмикають ув'язнених, а ввечері замикають їх. У якому б стані не був персонал – у найкращому чи найгіршому, у найсильнішому чи найслабшому, йому все одно доводиться контактувати із засудженими. Існує динамічний взаємозв'язок між в'язнями і персоналом в'язниці. Одна група не може існувати без іншої. Саме стосунки між ними визначають, якою буде атмосфера у в'язниці – людською чи нелюдською, а також обумовлюють те, чи вдасться досягти цілей пенітенціарної системи.

У щоденному вимірі власне стосунки з персоналом роблять життя ув'язнених або терпимим або нестерпним. Осуджені – не просто пасивні гравці в цьому сценарії, вони мають брати активну участь в організації життя закладу. Водночас таке твердження не означає, що персонал не повинен контролювати рутинне життя в'язниці. Потрібно визнати, що до всіх внутрішніх гравців у в'язниці – і до ув'язнених, і до персоналу – потрібно ставитися з повагою.

Беручи це до уваги, ми повинні пам'ятати, що в'язниці, як правило, є ієрархічними установами, де кожен має своє місце. Важливо знати про існування певних меж і не порушувати їх. Якщо ми говоримо про реальну культуру змін у в'язницях, цю структуру взаємин необхідно змінювати у такий спосіб, щоб усунути бар'єри між персоналом і засудженими, не ставлячи під загрозу законні вимоги щодо безпеки та дисципліни. Радикальні зміни великого масштабу можна буде здійснити лише тоді, коли відповідальні за

виправні установи особи цілеспрямовано докладатимуть зусиль для провадження цих змін і чітко пояснюватимуть підлеглим, що від них очікують.

### **Ставлення персоналу**

Якщо необхідно кардинально перетворити культуру в'язниці або загалом усієї пенітенціарної системи, потрібно також змінити ставлення персоналу. Більшість працівників установ виконання покарань прагнуть сумлінно і професійно виконувати свою роботу. Упродовж своєї кар'єри вони дійшли висновку, що успіх у системі виправних закладів часто вимірюється в негативних аспектах: важливо стежити за тим, щоб жоден ув'язнений не втік із в'язниці і щоби не було серйозних випадків насильства. Головне, щоб увесь робочий день пройшов спокійно: «Хороший день – це день, коли нічого не сталося». Для такого персоналу хороший ув'язнений – це спокійний ув'язнений. Якщо ми намагаємося трансформувати негативну культуру в'язниць у щось позитивне, то повинні забезпечити позитивне ставлення персоналу до своєї роботи та засуджених. Часто доводиться спостерігати, що працівники, які найбільше опираються змінам, не обов'язково працюють в установі найдовше.

## РОЗДІЛ 2: ПОНЯТТЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

Ми розпізнаємо професійні дії, коли зіштовхуємося з ними. Як можна визначити професіоналізм? Чи можна описати тюремний персонал як команду професіоналів?

«Справжній» професіонал має добре знати вимоги до своєї роботи. Він повинен:

- мати належну професійну кваліфікацію;
- бути компетентним і досвідченим у використанні спеціалізованих знань у галузі професійної практики;
- володіти досконалими практичними та теоретичними навичками, що стосуються вимог професії;
- забезпечувати повсякчас високу якість роботи;
- демонструвати на практиці високі стандарти професійної етики та етичної поведінки.

Бути професіоналом означає знайти своє застосування у в'язниці та, виконуючи обов'язки тюремного персоналу, розвивати розуміння, практичні можливості, щоб швидко досягти ефективності у своїй професійній ролі.

Персонал в'язниці все більше прагне, щоб його сприймали як команду професіоналів. Однак на шляху до завершення процесу професіоналізації роботи в'язниці залишається низка перешкод. Це потенційно небезпечна професія, діяльність якої зазвичай пов'язана із рутиною монотонних дій. Її також вважають такою, що застосовує сумнівні етичні методи. Доки ці обставини не зміняться, статус працівників в'язниці як професіоналів будуть ставити під сумнів. Він має прагнути вийти за рамки завдань просто замикати чи відмикати в'язнів. Проте процес професіоналізації робочої сили у в'язницях і досі потребує значних зусиль та серйозної роботи. Хоча немає ніяких сумнівів, що для того, щоб управляти осудженими, необхідні спеціальний досвід і знання, усе ж таки важливо з'ясувати, чим відрізняється

професійна унікальність тюремного персоналу, який працює в закритому середовищі, від професійних особливостей інших професій.

### Професіоналізм персоналу

Європейські пенітенціарні правила, правило 72:

1. Керування пенітенціарними закладами мусить здійснюватися в етичному контексті, у рамках якого визнається, що до ув'язнених необхідно ставитися гуманно та з повагою до невід'ємної гідності людини.
2. Персонал має демонструвати чітке усвідомлення мети пенітенціарної системи. Керівництво повинно заохочувати лідерство для кращого досягнення цієї мети.
3. Обов'язки персоналу ширші за обов'язки простих охоронців і повинні враховувати необхідність сприяти поверненню ув'язнених до суспільства після відбування покарання на основі програми позитивної мотивації та допомоги.
4. У своїй роботі персонал мусить дотримуватися високих професійних та особистих стандартів.

Майже для всіх професій існує Кодекс професійної етики. Рада Європи погодила Кодекс професійної етики для тюремного персоналу (*Рекомендація CM/Rec (2012)5*) і рекомендує урядам держав-членів керуватися у своєму внутрішньому законодавстві, практиці та кодексі поведінки для тюремного персоналу принципами, викладеними в тексті Кодексу професійної етики для тюремного персоналу, який має застосовуватися спільно з Європейськими пенітенціарними правилами. Загалом Кодекс професійної етики повинен визначати, яку поведінку у в'язниці вважають правильною і неправильною або доброю та поганою. Він також окреслює професійну ідентичність у галузі та служить путівником для особистої та відомчої оцінки.

Часто кажуть, що взаємини становлять «серце» тюремного життя. Працівники своєю позицією та поведінкою визначають і насаджують моральну якість щоденного буття в'язниці. Їхня робота може істотно відрізнитися, коли бачити різницю, скажімо, між «добрими» та «правильними» стосунками; «трагічними» та «цинічними» перспективами; «заспокійливою» та «відносною» безпекою; «доброю» та «поганою» впевненістю. Ці відмінності

переважно невидимі, але вони є вирішальними для формування морального та соціального клімату в'язниці.

Влада – або застосування повноважень – справа серйозна. Одне із важливих зобов'язань, які бере на себе тюремний персонал, розпочинаючи роботу у в'язниці, – здійснення повноважень. Владу застосовують не лише на етапі дисциплінарних заходів, а й раніше, під час підготовки до застосування чи уникнення дисциплінарних процедур або в процесі щоденної взаємодії. Повноваження і влада мають бути законними. Законність означає «здійснення повноважень відповідно до встановлених правил» і цінностей.

Робота у в'язниці вирізняється тим, що вона базується на непомітному застосуванні влади. Це потребує високої кваліфікації. Компетентність у цій сфері – у використанні влади – найбільше впливає на те, як ув'язнені сприйматимуть якість життя у в'язниці. Процес прийняття рішень персоналом – робота, що має «низьку видимість», але лише для старшого керівництва. Для своєї ключової аудиторії – засуджених – така діяльність має «високу видимість». Тюремні працівники не можуть «опосередковано» виконувати свої функції. Вони виконують свою роботу в умовах особистого контакту.

### **Важливі аспекти професійної поведінки**

**Повага до інших: прояв поваги до інших – основа всієї професійної поведінки. Вона включає:**

- ввічливість і добрі манери;
- пунктуальність;
- збереження конфіденційності приватної інформації;
- справедливість у всіх справах;
- збереження конфіденційності особистих поглядів інших людей;
- виконання потрібних дій, а не перекидання їх на інших;
- прийняття конструктивної критики;
- справедливість у наданні коментарів;
- конфіденційна робота у делікатних питаннях;
- толерантність до чужих помилок;
- вміння чути інших;
- здатність просити вибачення за помилки чи непорозуміння;
- вміння виразно говорити і дохідливо висловлюватися, так, щоб співрозмовник міг легко зрозуміти суть.

## Відповідальність і чесність

**Усі професіонали повинні брати відповідальність за себе та свою роботу.** Потрібно враховувати наслідки та вплив дій і рішень на інших.

- Чесність дуже важлива – уникайте навіть найменшої брехні.
- Якщо взяли на себе зобов'язання, виконайте його.
- Якщо ви запізнюєтеся, якомога швидше поінформуйте про це.
- Завжди проявляйте повагу, конкуруючи з людьми.
- Готуйтеся до зустрічей, і до презентації та звітів.
- Переконайтеся, що ви чітко висловилися, щоб уникнути непорозумь.
- Уникайте конфлікту інтересів.
- Будьте неупереджені – залишайте особисті упередження та нетолерантність.
- Будьте надійними й серйозними.
- Уживайте належні заходи й не намагайтеся зашкодити комусь, коли відчуваєте, що вас образили.
- Переконайтеся, що ви маєте приємний вигляд, дотримуйтеся гігієни та належного дрес-коду.
- Демонструйте самоконтроль і уникайте публічних суперечок і непорозумінь.
- Дбайте про якість роботи.

## Характер професійної практики

До професійних атрибутів належать ситуаційна обізнаність, прийняття рішень і дії. У сукупності такі професійні атрибути утворюють четвертий аспект, який називається метапізнання. Поняття *метапізнання* ґрунтується на здатності особи усвідомлювати, що вона робить або щойно зробила. Воно включає обізнаність про те, як усе проходить, виявлення потреби щось змінити в процесі, можливість для оперативного обмірковування та більш виразні спроби запам'ятати й осмислити те, що сталося, за допомогою особистого щоденника чи групового брифінгу.

- *Оцінка ув'язнених і ситуацій* (інколи коротко, інколи шляхом тривалого процесу розслідування) самостійно або в складі групи.
- *Прийняття рішення* щодо того, які заходи негайно чи упродовж тривалого періоду вживати (самостійно або у складі команди).

- *Дотримання узгодженого плану дій* (самостійно або колективно); зміна, консультування й повторна оцінка, якщо та коли це необхідно.
- *Метакогнітивний моніторинг* залучених осіб (колег, відвідувачів або ув'язнених; індивідуально чи колективно) і відстежування загального перебігу проблеми, проекту чи ситуації.

Важливо мати змогу вчинити правильно в потрібний момент. На практиці це означає, що вам необхідно:

- (1) розуміти загальний контекст і конкретну ситуацію, із якою ви маєте впоратися;
- (2) вирішити, що саме треба зробити вам і, можливо, іншим;
- (3) реалізувати своє рішення самостійно або в складі групи, виконавши низку дій.

Кожен із цих компонентів роботи може приймати різноманітні форми, які залежатимуть від контексту, доступного часу та застосованих типів технічного й особистого досвіду.

Стандарти КЗК<sup>1</sup> визначають важливість розвитку професіоналізму персоналу. У розділі щодо взаємин між персоналом і ув'язненими зазначено: **«Наріжним каменем гуманної пенітенціарної системи завжди залишатиметься наявність правильно відібраного і навченого персоналу, який знатиме, як домогтися належного ставлення у поводженні з ув'язненими, і дивитиметься на власну роботу скоріш як на професійне покликання, аніж просте виконання передбачених службових обов'язків. Розбудову позитивних взаємин з ув'язненими варто визнати ключовим складником особливої пенітенціарної професії. Справжній професіоналізм тюремного персоналу передбачає уміння гуманно і порядно ставитись до в'язнів – не забуваючи про безпеку і порядок. З огляду на це, тюремне начальство має заохочувати персонал у розумних межах довіряти ув'язненим і сподіватись, що вони готові поводитись належним чином. Розбудова конструктивних і позитивних взаємин між персоналом і контингентом в'язниць не лише зменшить ризик жорстокого поводження, а й сприятиме кращим контролю та безпеці. Своєю чергою, це також зробить роботу тюремного персоналу значно результативнішою»** (Стандарти КЗК 26).

---

<sup>1</sup> Європейський комітет із питань запобігання катуванням чи нелюдському або такому, що принижує гідність, поводженню чи покаранню (КЗК).

## Презентація себе як професіонала

**Вигляд.** Зовнішній вигляд відображає ваш соціальний статус. Зовнішній вигляд також розповідає про тимчасове соціальне становище або роль людини, скажімо, чи вона зараз працює (бо носить уніформу), чи відпочиває, чи здійснює офіційну соціальну діяльність. Одяг і реквізити служать для того, щоб повідомити про стать, статус, професію, вік і особисті обов'язки.

В'язниці – ієрархічні структури. Уніформу розглядають як важливий компонент таких структур. Сам однострій наділений значними повноваженнями, у ньому бачать джерело сили тюремного службовця, яскравий символ інтенсивної професійної солідарності та високого рівня організації в певній професії. Дослідження показали, що уніформа впливає на дотримання правил, а також викликає агресію, спрямовану на того, хто її носить. Можна спостерігати процес де індивідуалізації, за якого уніформа пригнічує почуття моральної відповідальності в того, хто її носить.

### Важливість професійних дій

Під час роботи у в'язниці важливо завжди залишатися професіоналом. Бути професіоналом – це не лише повідомляти людям, що ви поважна особа, а також показувати, що вашій посаді притаманні інтелект і врівноваженість. Люди, які є професіоналами, – незмінно ввічливі, привітні та чемні, незалежно від ситуації. Бути професіоналом – означає бути врівноваженим і зберігати спокій за будь-яких обставин. Як би сильно вас не ображав працівник чи ув'язнений, не реагуйте на це; ви маєте вирішувати ситуації раціонально та спокійно.

### Робота з непрофесійною поведінкою

Не всі акцентують увагу на професійній поведінці. Коли доводиться зіштовхуватися з проявами непрофесійної поведінки, важливо все одно залишатися конструктивним та не реагувати на вороже поводження. Будьте натомість професіональними, незалежно від того, як поводитиметься оточення. Багато людей плутають професіоналізм із пасивністю. Однак куди важливіше залишатися відданим своїй роботі й поводитись етично в усіх своїх починаннях. Пам'ятайте, що можна й далі захоплюватися роботою та зберігати бажання постояти за себе й свої ідеали. Професійна поведінка – неявна, прихована риса, завдяки якій ви виглядаєте впевнено. Ви також повинні діяти у спосіб, який відповідатиме тим чи іншим обставинам.

Щоб діяти так, як професіонал, не потрібні спеціальні навички, а лише знання у поєднанні з основними принципами, а також бажання навчатися.



**Дотримуйтеся термінів.** Доведіть, що ви надійні. Терміни мають бути недоторканими, навіть якщо це означає, що потрібно призупинити іншу діяльність. Відстежування часу допомагає виконувати проекти вчасно та мати чітке уявлення про те, скільки роботи вдається реально зробити упродовж одного тижня.

**Дотримуйтеся свого слова.** Не давайте обіцянок, яких не можете виконати. Якщо ви сказали, що зробите щось, зробіть це.

**Будьте привітними.** Бути професіоналом – не означає, що потрібно бути недружелюбним. Пам'ятайте про манери щоразу, коли розмовляєте з персоналом і засудженими.

**Одягайтеся професійно.** Якщо ви одягатимете професійне вбрання на зустрічі, то почуватиметеся більш упевнено, це добре позначиться на вашому професійному підході. Само собою зрозуміло: щоб бути професіоналом, потрібно вдягатися як професіонал. Ще нікому з тих, хто вдягався як нечупара, не вдавалося просуватися по кар'єрній драбині чи довго затриматися на тій чи іншій роботі. Ніякої користі з того не буде, якщо вдягатися у неналежний спосіб. Люди сприймають світ насамперед візуально, тому потрібно якомога більше апелювати до цього відчуття. Носити пристойний одяг легко. Він може навіть урятувати вашу репутацію або покращити її. Це основний аксесуар професійності. Переконайтеся, що ви маєте приємний вигляд, стежте за гігієною та дотримуйтеся належного дрес-коду.

**Приходьте на роботу та на зустрічі вчасно** або за п'ять хвилин до початку. Вчасний прихід означає повагу до інших, відповідальність та старанність. Запізнення створює враження безвідповідальності, неповаги та відсутності зацікавленості.

**Будьте присутні на роботі** щодня, якщо тільки не захворіли серйозно або не маєте складних сімейних обставин. Коли ж у вас поважні причини, через які ви не можете працювати, негайно зв'яжіться із керівником. Присутність на робочих зборах також дуже важлива і обов'язкова. Якщо вас просять прийти на збори, сприйміть це як неухильну вимогу, а не вільне запрошення.

Прийшовши на збори, **вимкніть телефон** або інші пристрої, що можуть відволікати своїми звуками. Якщо потрібно здійснити дзвінок особистого характеру, зробіть це під час обіду та в приміщенні, де вас не почують інші.

### **Якщо хтось інший робить помилку**

Чи подобається вам, коли вам уголос указують на вашу помилку? Нікому не подобається. Професіонали утримуються від негативних коментарів,

указування на чужу провину чи підривання авторитету інших. Коли йдеться про прагнення удосконалювати роботу, справжні професіонали використовують свою енергію для того, щоб вирішити проблему, а не просто виявити її. Професіонал спершу приватно запропонує можливі доступні вирішення проблеми або належні канали, через які її вдасться усунути. І хоча доцільно виступити на захист когось чи чогось, коли вчиняється несправедливість, професіонал бачить різницю між нагальними та незначними проблемами.

### **Коли вас виправляють**

Професіонал не виправдовується. Якщо йому пропонують способи самовдосконалення чи оголошують догану за неналежну поведінку, професіонал приймає зауваження (незалежно від того, чи погоджується він із ним), намагається обміркувати його, застосовує пропозицію або наступного разу робить усе краще, а тоді рухається далі. Професіонали не звинувачують у своїх помилках інших людей чи несприятливі обставини. Як наслідок, із позитивними та професійними лідерами відбуваються хороші речі, оскільки вони готові спокійно прийняти погане. Вони не можуть і не будуть грати роль жертви. Професіонали розуміють, що негативна людина породжує негативний світ навколо себе, відтак вони мотивують інших розділити з ними їхній позитивний світогляд.

### **Коли вас образили**

Хтось неминуче розчарує вас або зробить щось несправедливе чи неправильне. Таке буває. У якийсь із моментів своєї професійної кар'єри та/чи особистого життя всі із цим зіштовхуються. Професіонал реагує на такі ситуації гідно. Він усвідомлює, що страхи та незахищеність можуть зруйнувати здатність людини думати позитивно, діяти великодушно і поводитися належним чином. Маючи справу з особою, що тримається непрофесійно, та розуміючи причини такої поведінки, ви здатні будете поставитися до цієї людини з більшим співчуттям. Ви зможете уникнути своєї поганої поведінки у відповідь на поведінку такої особи, не дозволяючи їй скористатися ситуацією.

Особа, яка постійно підриває репутацію інших, лише накликає на себе таку ж участь. Що би йому не заподіяли, професіонал завжди буде кращою людиною.

### **Якщо ви когось образили**

Ніхто не ідеальний. Навіть у професіоналів бувають погані дні. Часом, вони роблять, говорять або діють не лише непрофесійно, а навіть негідно. Якщо

ви хочете, щоб вас і надалі розглядали як професіонала навіть після допущеної помилки, будьте достатньо зрілим, щоб усвідомити свою неналежну поведінку та взяти на себе відповідальність за результат.

## РОЗДІЛ 3: МІСІЯ ТА БАЧЕННЯ

**Бачення:** Бачення – узагальнене твердження про поточну та майбутню мету існування організації. Бачення – глибший рівень мотивації, ніж місія. Бачення описує, що організація прагне зробити чи в якому напрямку рухається. Воно проектує ідеальне майбутнє.

**Місія:** Місія – це твердження, що визначає основну мету організації. Місія описує засоби досягнення бачення, зокрема вказує, як саме організація має добитися цілі. Така місія має бути досяжною та вимірюваною.

Керівники повинні поміркувати про те, як сформулювати місію та цінності, що спрямовуватимуть роботу в'язниці.

Вселити в працівників відчуття бачення чи переконання того, що його робота цінна, – складне завдання для тих, хто відповідає за керування пенітенціарною системою. Такого результату не досягнути безсистемно, і він не прийде випадково. Цього можна добитися лише тоді, коли існує зрозуміла стратегія, в основі якої – поняття про те, що добрий персонал, який усі цінують, – ключ до доброї тюремної системи.

### Розуміння бачення

#### Відповідальність

Начальник відповідає за лідерство й ефективне управління всіма діями і службами в'язниці. Начальник повинен:

- визначити бачення та **місію** в'язниці;
- установити чіткі **цілі та завдання**, щоб гарантувати їхнє узгодження та/чи розвиток організаційних й адміністративних систем для підтримки місії; оцінювати прогрес до досягнення бажаних результатів;
- розбудувати **організаційну культуру**, яка підтримуватиме досягнення бажаних результатів;
- розвивати **компетентних та різнобічних керівників-менеджерів**, щоб гарантувати, що бачення, місія та цілі будуть досягнуті.

«Мета обґрунтування вироку ув'язнення чи схожих заходів, що передбачають позбавлення свободи, – захистити суспільство від злочинності. Цього можна досягти, лише якщо період ув'язнення якомога доцільніше буде використано для гарантування того, що, повернувшись у суспільство, правопорушник не лише бажає, а й здатний вести законслухняне та незалежне життя».

**Мінімальні стандартні правила поводження з в'язнями, стандарт 58**

«Персонал має демонструвати чітке усвідомлення мети. Керівництво повинно заохочувати лідерство для кращого досягнення цієї мети».

Європейські пенітенціарні правила, пункт 72.2

За своїм характером в'язниці – консервативні організації. Наявність правил часто вітають як в'язні, так і персонал. Правила знайомі, зручні та зрозумілі для кожного. Зміну правил нерідко розглядають як загрозу, і незначні, здавалося б, зміни можуть спровокувати реакцію, яка видається непропорційною до таких змін. Важливо, щоб керівники в'язниці розуміли, що ув'язнені та персонал можуть спільно брати участь у багатьох процедурах та практиках, а тому запровадження змін вимагає чіткого розуміння динаміки на роботі та взаємопов'язаності багатьох речей, що відбуваються у в'язниці.

## **Яка мета формулювання місії?**

### **Реалізація місії**

Складне завдання для начальників і керівництва – побачити, що для розвитку й імплементації цілей створюється план. Одна з найпоширеніших причин, через які формулювання місії зазнає невдачі – відсутність структури щодо її реалізації.

### **Бачення та місія – керування змінами**

Ефективне лідерство також полягає в керуванні змінами, що перетворюють в'язницю та покращують її роботу. Результативні організаційні зміни у в'язницях – складне завдання, яке передбачає залучення великої кількості персоналу та керівництва, а також участь інших організацій. Ув'язнені за

таких умов також зазнають впливу, тому цю обставину потрібно врахувати в процесі змін.

### Існує п'ять елементів процесу, які необхідно розуміти:



«Якість життя у в'язниці значно більше залежить від способу керівництва, ніж від будь-якого іншого фактору.»

**Джон Ділуліо**  
«Управління в'язницями»

### Чому люди опираються змінам?

Персонал зазвичай боїться або відчуває тривогу через невідомість. Зміна – це крок у невідомість. За наявності консультацій, розумного планування, чіткого роз'яснення та постійного моніторингу зміни не обов'язково будуть травматичними.

Люди опираються змінам, оскільки вони

- сприймають зміни як негативні та
- не хочуть з'ясувати їхніх причин.

Опір – це спосіб вираження почуття тривоги через зміни.

### Змінам властивий опір. Щоб вирішити проблему опору, необхідно:

- визначити, коли виникає опір;
- поглянути на опір як на природний процес і знак того, що ви на шляху до цілі;
- дати можливість прямо висловити опір;
- не сприймати вираження опору як щось особисте або як напад на себе чи свою компетентність.

### Бачення має бути підтримане організаційною етикою та цінностями.

Реалізація бачення вимагає великої майстерності та високих особистісних якостей, які допоможуть виконувати роботу у в'язниці професійно.

Рушієм організації мають бути етика та цінності. Як найвищі пріоритети в системі цінностей працівників в'язниці постають моральні й етичні аспекти. Якщо це не так, між баченням і реальними діями виникне помітна прогалина. Нездатність керівництва виявити й продемонструвати належні етичні стандарти призведе до деморалізації персоналу, який не намагатиметься реалізувати бачення начальника.

## Етика

**Етика:** етика охоплює критерії для оцінювання правильного та неправильного, а також особистих якостей, які підтримують здатність діяти відповідно до цих суджень. На основі етичних норм приймають рішення і скеровують поведінку на правильні чи справедливі дії. Етичні норми закріплюють відчуття нашої особистої та професійної компетентності.

**Цінності:** цінності охоплюють такі принципи, якості чи аспекти життя, які, як вважають, мають внутрішню вартість. Вони також включають такі риси характеру, як мужність, розсудливість і вірність, які забезпечують моральну та психологічну основу для підтримки суджень та базованих на таких судженнях дій.

Ефективні лідери – це люди, які можуть надихнути свій персонал і колег, які демонструють відчуття самоповаги та особистої цінності, які завжди керуються твердими моральними принципами й нормами поведінки у всіх аспектах свого життя. Добрі лідери заохочують до підзвітності в одному закладі чи у всій пенітенціарній системі:

- Демонструють повагу, добросовісність та етичності з метою формування позитивного тюремного середовища. Персонал і ув'язнені очікують, що керівництво буде для них прикладом і задасть тон в організації. Якщо лідери не поважають принципи добросовісності та не дотримуються професійної етики у своїй поведінці та рішеннях, цього не варто очікувати від інших.
- Звітують про роботу та беруть на себе відповідальність за свої дії, а також формують атмосферу прозорості. Це особливо важливо, якщо зроблено помилку чи прийнято неправильне рішення. Зазвичай люди більше поважають лідерів, які бажать брати на себе відповідальність і, за потреби, визнавати провину за власні помилки.
- Установлюють чіткі межі у в'язниці, щоб визначити прийнятну та неприйнятну поведінку. Не можна недооцінювати значення прозорого порозуміння з персоналом і засудженими щодо всіх аспектів тюремних правил, режимів, політик і процедур. Якщо всі мають чітке

уявлення про те, що від них очікують, під час виконання обов'язків буде менше непорозумінь та більше результатів.

- Вони справедливі і об'єктивні із персоналом і засудженими. Якщо лідери не сприймають як справедливого і об'єктивного, це негативно впливає на дисципліну, ефективність роботи й дотримання наявних правил і процедур персоналом. Несправедливі рішення та методи роботи можуть викликати невдоволення та негативно позначатися на безпеці у в'язниці.
- Вони співпрацюють з механізмами нагляду. Потрібно звертати увагу на те, щоб лідери у в'язниці працювали з усіма механізмами нагляду та поважали їх. Це частина системи підзвітності, яка може продемонструвати, наскільки прозорими готові бути лідери. Механізми нагляду в очах хороших лідерів мають поставати як форма конструктивного зворотного зв'язку, а не як негативний процес.

Добрі лідери завжди мають бути етичними та справедливими.

### **Рекомендація CM/Rec(2012)5 Комітету міністрів державам-членам щодо Європейського кодексу професійної етики тюремного персоналу**

Цей кодекс стосується тюремного персоналу на всіх ієрархічних рівнях. Він надає рекомендації щодо:

- A. Підзвітності.**
- B. Доброчесності.**
- C. Поваги до захисту людської гідності.**
- D. Догляду та допомоги.**
- E. Справедливості, неупередженості та недискримінації.**
- F. Співпраці.**
- G. Права на конфіденційність, недоторканність приватного життя та захист даних.**

Доброчесність – це поняття, яке не завжди легко визначити. Воно означає баланс між переконаннями, рішеннями щодо правильних дій і подальшим проявом мужності та самоконтролю, спрямованих на те, щоб діяти відповідно до цих рішень. Доброчесність часто відображається у звичних по-



всякденних рішеннях; однак інколи в ситуаціях стресу та спокуси потрібно ретельно міркувати, приймати рішення та діяти відповідно до своїх переконань, навіть коли особиста користь, спокуса чи пристрасть вимагають іншого напрямку.

**Етична поведінка лежить в основі належного управління та лідерства.**

### **Особисті якості для етичних дій**

**Відповідальність за дії.** Лідери повинні знати та визнавати юридичні й моральні обов'язки, які передбачено посадою, і уникати спокуси втекти від відповідальності. Прийняття відповідальності посилює зобов'язання особи діяти компетентно. Відповідальні лідери визнають свій внесок у результати дій і уникають взаємних звинувачень.

**Діяльність із самодисципліною.** Лідери повинні гамувати свої пристрасті й упередження та уникати фаворитизму і бездумних дій, які не сприяють бажаним результатам або не виконують професійних зобов'язань. Самодисципліна, чи вміння опановувати себе, – частина підґрунтя етичної та професійної поведінки.

**Рефлексія та діяльність на основі обґрунтованих суджень.** Хоча інстинкти інколи й бувають правильними, вони часто базуються на упередженнях чи колишніх звичаях, що можуть бути недоречними. Згідно з нормами етики, перш ніж приймати рішення, потрібно вдумливо обміркувати зобов'язання, закони, правила та ризики в певній ситуації, а також оцінити наслідки.

### **Неетична поведінка**

Етичну поведінку не варто плутати із поведінкою згідно із законом, хоча вони тісно взаємопов'язані. Закон і підзвітність легітимізують державні установи. Особи обіцяють дотримуватися закону та звітувати, що є умовою для зайняття ними посади. З огляду на це, лише дотримуючись законів і правил, людина вже виконує значну частину етичних норм, однак етична поведінка вимагає ще глибшого підходу до прийняття рішень і дій, ніж просте дотримання законів. Потрібно знати і розуміти причини, що лежать в основі закону, та враховувати контекст. Таке знання передбачатиме також поінформованість про тиск, який підриває професійну етику в тюремній роботі, та боротьбу з ним.

### **Поширені типи неетичної поведінки**

Неетичні дії зазвичай включають зловживання довірою та посадовим становищем за ситуацій, у яких люди нав'язують власні судження й інтереси

там, де передбачено юридичні, професійні чи інші об'єктивні стандарти підзвітності. Такі дії інколи мають індивідуальний характер, або вони, часом, спричиняються груповими нормами роботи чи мовчанням, яке захищає неправильні дії чи заохочує до них. Три найпоширеніші форми неетичної поведінки охоплюють зловживання довірою, перевищення службових повноважень і конфлікт інтересів. Хоча такі форми представлені як окремі категорії, вони насправді часто накладаються одна на одну, а багато випадків неетичної поведінки поєднують усі три типи.

## Три поширені форми неетичної поведінки

### Зловживання довірою

Одна з форм неетичної поведінки – порушення стандартів професійних дій і компетенції, обіцяних під час вступу на посаду. Зловживання довірою охоплює перелічені нижче явища.

- **Некомпетентність.** Нездатність відповідати стандартам, необхідним для ефективної роботи. Компетентність – структурний елемент організаційних норм поведінки. Коли керівників в'язниці беруть на таку посаду, від них очікують компетентності. Від неї, цієї компетентності, залежать усі інші. Нездатність вирішити проблему некомпетентності заражає організацію та перекреслює зусилля компетентних осіб.
- **Зловживання владою.** Застосування надмірного примусу для досягнення цілей організації, необхідних для компетентної роботи. Загрози застосування примусу до персоналу та засуджених із метою досягнути особистих цілей, не санкціонованих організацією, або задля приховування певних дій, також є зловживанням владою й особливо відразливим видом неетичної поведінки.
- **Брехня.** Повідомлення керівництву або підлеглим неправди або нерозголошення їм інформації, яку вони мають право знати, щоб виконувати свою роботу. Брехня знищує здатність організації та відповідальних службовців розуміти, що саме відбувається в установі. Вона підтинає під самий корінь підзвітність, через неї неможлива якісна робота. Якщо помилки покривають або їх не визнають, люди не можуть вчитися та рости.
- **Фаворитизм.** Ставлення до окремих осіб (із середовища персоналу, клієнтів чи ув'язнених), яке виявляє особливу прихильність, що є порушенням стандартів поведінки.

- **Дискримінація.** Порушення гідності інших людей шляхом їх осуду на підставі неістотних із морального погляду ознак, наприклад, раса, релігія, стать або етнічна приналежність. Така дискримінація призводить до конфлікту, стає точкою спалаху порушень і позовів, вона руйнує здатність команд функціонувати спільно.
- **Неповага.** Ставлення до людей у спосіб, що порушує основні постулати ввічливості, правдивості та підтримки, на які мають право очікувати працівники, цивільні особи чи засуджені. Надто часто лідери помилково думають, що виявляють повагу тоді, коли насправді просто не кажуть правди або уникають складних рішень, які потрібні для зростання та вдосконалення закладів і людей.
- **Мовчання або вдавання, що нічого не сталося.** Змова чи дозвіл на неетичні або незаконні дії через удаване непомічання їх, неповідомлення про них чи підтримку неналежної поведінки колег. Така реакція може також стосуватися керівництва, яке знає про проблеми, але нічого не робить, щоб вирішити їх. Кругова порука – основний засіб для процвітання корупційної культури та дій.

### Перевищення службових повноважень

Перевищення службових повноважень – використання офіційної посади для отримання прибутку на додаток до звичайних пільг і заробітної платні. Перевищенням службових повноважень вважають:

- **Хабарництво:** надання чи приймання особливого ставлення в обмін на певну вигоду.
- **Крадіжка:** заволодіння державними ресурсами, які мають громадське призначення, і їхнє використання для особистих потреб або вигод. Такий вид перевищення службових повноважень охоплює крадіжку як ресурсів, так і часу. Часто проблема крадіжки починається з дрібних предметів, а переростає у відчуття того, що особа на все має повне право, та стає більшою систематичною проблемою.
- **Неефективність:** використання надмірної кількості державних ресурсів для досягнення цілей, яких можна здобути за допомогою менших затрат (наприклад, придбання для особистої вигоди обладнання з непотрібними функціями або кращої якості, ніж потрібна для належного виконання роботи).
- **Змова:** співпраця з іншими особами, зокрема зовнішніми підрядниками, для прийняття рішень і розподілу ресурсів у способи, що є

неефективними або забезпечують надмірну вигоду для підрядника чи інших осіб.

- **Відкати:** отримання платні від осіб або підрядників в обмін на рішення щодо розподілу ресурсів на користь цих осіб.

## Конфлікт інтересів

Конфлікт інтересів трапляється тоді, коли службовець, приймаючи якусь рішення або виконуючи певну дію, чинить це за таких обставин, що дозволитимуть йому (або особам, пов'язаним із ним) отримати матеріальну вигоду завдяки прийнятим рішенням або вчиненим діям. На цих питаннях зосереджується більшість професійних, відомчих і організаційних кодексів етики. Кумівство – коли подружжя, друзі чи родичі підзвітні один одному – ставить під загрозу цілісність ієрархічного ланцюга. Кумівство та інші конфлікти інтересів такого характеру підривають якість суджень і сприйняття справедливості.

## Що сприяє неетичній поведінці?

Неетичні дії можуть трапитися на індивідуальному рівні, однак частіше такі дії свідчать про культуру передбачуваної та систематичної корупції. Організаційна сприйнятливість до неетичної поведінки та корупції походить від низки проблем, причиною яких є поєднання неналежного нагляду та кількох різних, але часто сполучуваних ситуативних обставин. Потрібно вирішити наступні проблеми:

- Спорадичний або слабкий контроль чи обмеженість професійної підготовки, які сприяють неетичній роботі.
- Обставини, через які персонал зазнає тиску, як-от: суттєва нерівність влади, особливо коли вона посилюється расовими, національними чи релігійними відмінностями.
- Нереалістичні цілі в поєднанні з браком чи відсутністю підтримки, результатом яких може стати неналежна ефективність роботи.
- Загрози безпеці, що стимулюють персонал застосовувати неетичні методи, які працівники вважають необхідними, щоб вижити.
- Персонал, який зіштовхується із проблемами недостатнього або неналежного рівня укомплектованості, більшого навантаження, а також із складнощами, зумовленими наявністю різних або складних груп ув'язнених.
- Керівництво намагається знайти винуватих, а не вирішити проблеми.

Через ці ситуації в персоналу з абсолютно нормальним рівнем задоволення своїх інтересів виникає спокуса вдатися до неетичної поведінки, щоб змогти працювати в надмірно складному та погано керованому середовищі.

### **Загрози етиці в тюремному середовищі**

Декілька аспектів тюремного середовища постійно працюють на те, щоб зруйнувати принципи доброчесності й етичні дії керівників в'язниці та персоналу. Серед них – колегіальна культура окремих груп, відмова від відповідальності, жорстокість, домінуючі неофіційні учасники, напруження, спричинене розмаїттям, а також мовчання.

#### **Загрози етиці в тюремному середовищі**

- Групова культура
- Відмова від відповідальності
- Негнучка поведінка
- Домінуючі неофіційні учасники
- Напруження, спричинене розмаїттям категорій в'язнів
- Мовчання

### **Групова культура**

Тиск із боку колег може підштовхнути особу до небезпечної чи неетичної поведінки. Першочерговий обов'язок керівників і персоналу – розуміти та позитивно впливати на культуру окремих груп тюремного персоналу й ув'язнених.

### **Відмова від відповідальності**

Простий спосіб уникнути прийняття складних рішень – відмовитися від відповідальності. Це дозволяє особам вчинити певну дію чи ухилитися від неї, переклавши вину на інших.

## **Негнучка поведінка**

Один із способів відмовитися від відповідальності та уникнути її – суворо дотримуватися наказів і правил. Такі дії часто служать заміником для прийняття рішень. Однак між беззаперечними правилами й правилами, що передбачають певну свободу дій, існує очевидна напруга.

## **Домінуючі неофіційні учасники**

Неформальні субкультури у в'язниці є вразливими до надмірного впливу сильних особистостей. Більшість небезпечних випадків трапляється тоді, коли певна особа застосовує примус і залякування, щоб контролювати інших людей. Керівники та персонал повинні знати про таких осіб і вживати належних заходів, щоб зменшити їхній вплив.

## **Напруження, спричинене розмаїттям категорій в'язнів**

Населення в'язниці часто складають расові й національні меншини. Ув'язнені та персонал можуть відрізнятися за національними, расовими, релігійними, а інколи й статевими ознаками. Ця відмінність, часом, спричиняє непорозуміння або насильство, а тому становить проблему.

Напруження може підірвати довіру не лише між тюремним персоналом і ув'язненими, а й серед тюремного персоналу.

## **Мовчання**

Люди, які знають, що захищені таємницею або мовчанням, можуть діяти або ухилятися від дій у законний чи етичний спосіб, якщо знатимуть, що про це ніхто не дізнається. Трапляється, що культура організації заохочує таке ставлення вищого керівництва й не привертає уваги до цих дій. Якщо з таким явищем не боротися, організація стає вразлива, а її репутація починає руйнуватися, що може призвести до такого режиму, який порушуватиме права ув'язнених.

### **Кроки для розбудови етичної організації:**

- Знати чинні закони, правила, рекомендації й інструменти.
- Розбудовувати довіру та повагу, будучи послідовним, справедливим і неупередженим.
- Знати, як застосовувати особливі повноваження або не застосовувати їх, і бути напоготові, якщо доведеться захищати таке застосування чи протистояти йому.
- Активно вивчати весь контекст ситуації, перш ніж робити судження чи діяти.
- Підтримувати високі етичні стандарти й навчати інших робити те ж саме.
- Діяти мужньо та з витримкою.
- За потреби шукати допомоги та підтримки. Це ознака наявної сили лідера.

## РОЗДІЛ 4: ЛІДЕРСТВО

Покажуть приклад лідерства



Найкращі та найбільш шановані лідери показують приклад лідерства та високих моральних цінностей. Вони керуються сильним почуттям справедливості, поваги до інших і дотримуються верховенства права. Лідери, які керують за допомогою страху, обману чи маніпуляцій, рідко досягають стійких результатів. Не мають вони, звичайно, й поваги від оточення.

### Визначення лідерства

Лідерство – це процес, у ході якого окрема особа впливає на групу осіб із метою досягнення спільних цілей.

### Сучасне визначення «лідера»

**Усі ми лідери. Лідерство – це не посада, а спосіб мислення.**



### Концепції лідерства

Хорошими лідерами стають, а не народжуються. Якщо у вас є бажання та сила волі, ви можете стати ефективним лідером. Щоб надихнути персонал на найкращу командну роботу, ви маєте прийняти, знати та виконувати певні речі. Вони не даються від природи, вони набуваються шляхом безперервної роботи та навчання. Хороші лідери постійно працюють і навчаються, щоб удосконалити свої лідерські навички; вони НЕ починають «на лаврах».

### Чотири чинники лідерства

Існує чотири основні чинники лідерства, які позначено нижче на схемі:



## Ситуація



### Лідер

Ви повинні чесно усвідомлювати, ким ви є, що ви знаєте і що можете робити. Також зауважте, що саме послідовники, а не лідер, визначають, чи успішний є лідер. Якщо послідовники або підлеглі не довіряють своєму лідерові або не впевнені в ньому, тоді вони не матимуть натхнення до роботи. Щоб бути успішним, потрібно переконати своїх послідовників, а не себе чи керівництво, у тому, що ви заслуговуєте, щоб люди пішли услід за вами.

### Послідовники

Для різних людей необхідні різні стилі лідерства. Наприклад, новопризначений в'язничний працівник вимагає більшого контролю, ніж досвідчений інспектор. Особа, якій бракує мотивації, потребує іншого підходу, ніж та, у кого рівень мотивації високий. Фундаментальною відправною точкою є добре розуміння людської природи, як-от потреб людини, її емоцій і мотивації.

### Спілкування

Лідер працює через двостороннє спілкування. Таке спілкування здебільшого невербальне. Скажімо, коли ви «показуєте приклад», завдяки якому людям стає зрозуміло, що ви не проситимете їх робити нічого такого, чого б самі не хотіли робити. Залежно від того, що і як ви доноситимете людям, розбудовуватимуться або руйнуватимуться стосунки між вами та вашим персоналом. Добре спілкування устанавлюється внаслідок того, що вас просто бачать. Добрий тюремний лідер – той, хто регулярно відвідує всі зони в'язниці, цікавиться персоналом і засудженими та ставить запитання як одним, так і іншим. Хорошого лідера завжди бачать у ситуаціях, коли виникають труднощі та напруження. Його присутність переміщує ці ситуації

в ранг нормальних. Ніколи не уникайте складних зон у в'язниці, ваша присутність додає персоналу та засудженим упевненості в тому, що ситуація під контролем.

## **Ситуація**

Усі ситуації різні. Дії, які ви виконуєте за однієї ситуації, не завжди працюватимуть за іншої. Ви повинні використовувати свою розсудливість, щоб приймати рішення щодо найкращого плану дій і стилю лідерства, яких потребує кожна ситуація.

## **Керівництво в'язниці: лідерські якості, яких очікує від вас начальник**

Працівники в'язниці повинні діяти рішуче. Висловлення міркувань, оцінка обставин та прийняття рішення щодо плану дій у відповідь на ситуацію чи подію часто мають відбуватися блискавично. Персонал так само повинен повсякчас знати, що відбувається, і бути готовим боротися з неналежними поведінкою та діями. Це часто відбувається під тиском або навіть в умовах опору з боку інших працівників. Саме за таких обставин ви можете продемонструвати свою чесність і мужність. Ігнорувати ситуацію недоречно та неприйнятно.

Начальник очікуватиме, що ви:

- розумітимете правила;
- працюватимете з урахуванням фактів і реальності;
- пропонуватимете рішення, а не створювати проблеми;
- триматимете начальника поінформованим;
- робитимете більше, ніж очікуватимете від інших;
- поєднуюватимете оптимізм і наполегливість;
- виражатимете оцінку, прийматимете відповідальність;
- висловлюватимете повагу до людей, які оточують вас;
- матимете почуття гумору.

## **Дотримуйтеся цих правил, і тоді інші рівнятимуться на вас.**

Хороший персонал в'язниці виходить за рамки поверхневих дій. Він

- не шкодує часу, щоб пізнати людей;
- контролює неналежну поведінку;
- заохочує інших вчитися на своїх помилках;
- постійно присутній у в'язниці, до нього можна звернутися;

- спершу слухає, щоб зрозуміти інших;
- допомагає іншим почуватися цінним як особистість;
- діє чесно.

Персонал в'язниці не повинен оминати порушень, незалежно від того, чого вони стосуються: безпеки, санітарних умов, дій персоналу або в'язнів чи адміністративних об'єктів. Ваша реакція має бути спрямована на виправлення та підтримку. Ви зобов'язані бути рішучими та твердими в намаганнях зробити установу кращою, звертати увагу навіть на незначні речі. Ваша присутність сигналізує про кілька речей: про те, що ви небайдужі, доступні та чуйні, а також безперервно контролюєте територію/блок. Кожен уміє критикувати, засуджувати, скаржитися, однак для того, щоб змінити все й запровадити нові системи, потрібні характер, самоконтроль та ініціатива. Робіть більше, ніж очікуєте від інших.

Що змушує людину йти за лідером? Люди хочуть, щоб їх вели особи, які викликають повагу та чітко усвідомлюють, куди потрібно рухатися. Щоб завоювати повагу, необхідно бути етичним. Відчуття напрямку надає бачення майбутнього. Коли людина вирішує, чи поважає вас як лідера, вона не думає про ваші якості, вона радше спостерігає за тим, що ви *робите*, щоб знати, ким ви насправді є. Люди використовують ці спостереження, щоб визначити: ви варті поваги та довіри як лідер чи ви корислива людина, яка зловживає владою, щоб виглядати доброю й отримати підвищення. Корисливі лідери неефективні, оскільки персонал лише слухається їх, але не йде за ними.

## Принципи лідерства

Існує одинадцять принципів лідерства.

- 1. Пізнайте себе та намагайтеся самовдосконалитися** – щоб знати себе, потрібно розуміти свої якості. Намагатися самовдосконалитися означає постійно посилювати свої якості. Цього можна досягнути шляхом самонавчання, офіційних занять, рефлексії і взаємодії з іншими.
- 2. Будьте технічно підкованим** – як лідер, ви повинні добре знати свою роботу та завдання персоналу.
- 3. Прагніть відповідальності та беріть відповідальність за свої дії** – шукайте способи вивести в'язницю на нові висоти. А коли справи йдуть погано – а це завжди рано чи пізно може статися – не звинувачуйте інших. Аналізуйте ситуацію, корегуйте її, та переходьте до нового завдання.

4. **Приймайте розумні та своєчасні рішення** – використовуйте добрі інструменти для вирішення проблем, прийняття рішень і планування.
5. **Будьте прикладом** – будьте хорошою рольовою моделлю для свого персоналу. Він повинен не лише чути, чого від нього очікують, але також бачити це. Моделюйте поведінку, якої очікуєте від інших.
6. **Знайте своїх працівників і дбайте про їхній добробут** – розумійте людську натуру та важливість щирої турботи про своїх працівників.
7. **Тримайте персонал у курсі справ** – знайте, як спілкуватися не лише з персоналом, а й із керівництвом та іншими ключовими особами.
8. **Розвивайте у працівників відчуття відповідальності** – допоможіть розвинути добрі риси характеру, щоб допомогти їм нести інші професійні обов'язки.
9. **Переконайтеся, що завдання зрозумілі, їх виконують та контролюють** – спілкування – ключ до цього обов'язку.
10. **Навчайтеся бути командою** – хоча багато так званих лідерів називають свою організацію або відділ командою, насправді це не так... вони – просто група людей, які виконують свою роботу.
11. **Використовуйте всі потужності своєї організації** – розвинувши командний дух, ви зможете застосовувати всі потужності своєї організації, відділу чи підрозділу тощо. Хороший лідер завжди спонукає людей зробити більше, ніж від них очікують. Довіряючи людині або команді виконати завдання, а потім надаючи їм повноваження завершити його відповідно до погодженого стандарту, лідер допомагає такій особі або групі розвинути компетентність та досвід.

### **Атрибути лідерства**

Якщо ви лідер, якому можна довіряти, тоді оточення поважатиме вас. Стати таким лідером вам допоможуть **основи лідерства**.

### **БУТИ – ЗНАТИ – РОБИТИ**

**БУДЬТЕ** професіоналом. Наприклад: будьте віддані в'язниці, виконуйте роботу безкорисливо, приймайте на себе особисту відповідальність.

**БУДЬТЕ** професіоналом, якому притаманні хороші риси характеру. Наприклад: чесність, компетентність, відвертість, відданість, доброчесність, мужність, прямолінійність, уява.

**ЗНАЙТЕ** чотири складових лідерства – послідовник, лідер, спілкування, ситуація.

**ЗНАЙТЕ** себе. Наприклад: сильні та слабкі сторони свого характеру, знання, навички.

**ЗНАЙТЕ** людську натуру. Наприклад: людські потреби, емоції, реакції людей на стрес.

**ЗНАЙТЕ** свою роботу. Наприклад: будьте компетентні та здатні навчати інших виконувати свої завдання.

**ЗНАЙТЕ** свою організацію. Наприклад: куди звертатися за допомогою, яким є клімат і культура, хто неофіційний лідер.

**ДІЙСНО** вказуйте напрямки. Приклади: постановка цілей, вирішення проблем, прийняття рішень, планування.

**ДІЙСНО** реалізуйте. Приклади: спілкування, координація, контроль, оцінка.

**ДІЙСНО** мотивуйте. Приклади: розвивайте дисципліну та командний дух в організації, тренуйте, навчайте, консультуйте.

Існує багато різних моделей лідерського стилю, деякі з них зосереджені на тому, який обсяг «контролю» ви хотіли б мати над іншими з огляду на ваш «потенціал». Одна з найвідоміших моделей виділяє шість різних стилів лідерства.

**Деспотичні лідери** вимагають негайного послуху. Однією фразою цей стиль можна означити так: *«Робіть, як я кажу!»*. Такі лідери проявляють ініціативу, самоконтроль і жагу до успіху. Звичайно, для застосування лідерства цього типу необхідні належні час і місце: класичний приклад – поле бою, однак і в разі будь-якої кризи потрібне чітке, спокійне, переконливе лідерство. Цей стиль, проте, не заохочує нікого брати на себе ініціативу і загалом негативно впливає на емоційний клімат середовища.

**Лідери-наставники, які задають тон**, очікують досконалості та саморегуляції. Їхній стиль можна підсумувати девізом: *«Робіть так, як я роблю!»*. Лідер, який задає тон, в основному керує, подаючи власний приклад, однак цей тип лідерства можливий лише за наявності висококомпетентної та добре мотивованої команди. Водночас підтримувати його можна недовго, до моменту, коли люди втратять запал. Як і лідер, який приневолює під-

легких, особи із таким типом лідерства теж проявляють жагу до успіху й ініціативу, проте такі риси поєднуються не зі самоконтролем, а передусім із добросовісністю.

**Авторитетні лідери** мобілізують людей на об'єктивізацію бачення. Цей стиль найкраще узагальнити словами: *«Ідіть зі мною!»*. Такі лідери далекоглядні, а сам стиль найкраще застосовувати тоді, коли потрібно формувати нове бачення та задати чіткий напрямок; він також створює потужний позитивний вплив на загальний клімат. Авторитетні лідери достатньо впевнені в собі й емпатичні, вони діють як каталізатори змін, залучаючи людей до реалізації бачення та наближення майбутнього.

**Підтримуючі лідери** цінують передусім емоційні зв'язки та створюють атмосферу гармонії. Вони вірять, що *«головне – це люди!»*. Такі лідери виражають емпатію і мають сильні комунікативні навички, вони дуже добре вміють розбудовувати стосунки. Цей стиль найбільш доречний тоді, коли команда пережила складний період і потребує залагодження непорозумінь чи розвитку мотивації. Стиль не надто орієнтується на досягнення цілей, тому кожен, хто його використовує, повинен переконатися, що інші розуміють, що метою є гармонія в команді, а не конкретні завдання. З огляду на це, стає очевидним, що такого стилю лідерства не можна застосовувати протягом тривалого часу, якщо потрібно, щоб робота була виконана.

**Демократичний лідер** досягає консенсусу шляхом участі. Демократичні лідери постійно запитують: *«Що ви думаєте?»*. Такі лідери проявляють високий рівень співпраці, командне лідерство та сильні комунікативні навички. Цей стиль лідерства добре працює, коли потрібно залучати людей до участі в проекті, однак може зумовлювати повільне просування до мети до того моменту, поки не буде набрано необхідної швидкості. Усі, хто хоче застосовувати цей стиль, повинні переконатися, що старше керівництво підтримує такий процес, і розуміти, що для досягнення участі може знадобитися час.

**Лідер-наставник** розвиватиме людей. Фраза, що узагальнює цей стиль лідерства: *«Спробуйте це!»*. Лідери-наставники дозволяють людям випробувати різні підходи до вирішення проблеми й досягати мети у відкритий спосіб. Люди із таким типом лідерства проявляють високий рівень емпатії, самоаналізу, навичок для розвитку інших осіб. Стиль наставництва особливо підходить для організацій, які цінують довготривалий розвиток персоналу.

## Розвиток вашого стилю лідерства

Кожен із нас має свій улюблений стиль лідерства, зазвичай це той, до якого ми звертаємося в момент стресу. Найпростіший спосіб визначити ваш стандартний стиль – подивитися, що ви кажете, коли перебуваєте в стані стресу. Чи ви та людина, яка казатиме: «Що ви про це думаете?», чи та, що говоритиме: «Що ж, зробимо це так, як хочу я, і негайно!»? Найефективніші лідери використовують не лише один стиль, вони здатні змінювати стилі, вибираючи той, що найкраще підходить за певної ситуації. Щойно ви визначите свій улюблений стиль, можна розпочинати розвивати інших. Наприклад, якщо від природи ви демократичний або підтримуючий лідер, вам може бути складно командувати чи діяти швидко в умовах кризи. Потрібно знайти спосіб перейти на командний чи примусовий стиль так, щоб він став для вас справжнім. Перевага розгляду кількох альтернативних моделей лідерства полягає в тому, що якась із них дасть вам чітку ідею того, як змінювати різні стилі.

## Шість кроків до розвитку стилів лідерства

### Крок 1. Визначте свій стандартний стиль лідерства.

- Який ваш улюблений стиль лідерства?
- Як ви поведетеся в умовах стресу?
- Чи запитуєте ви в інших про їхню думку, чи кажете всім, що робити, й очікуєте, що вони це виконуватимуть? Ви керуєте, стоячи попереду всіх, чи хвилюєтеся про те, куди ви всіх спрямуєте і чи існує чітке бачення? Коли наступного разу будете в стресовій ситуації, зупиніться та подумайте про це, такі міркування допоможуть вам зрозуміти свій улюблений стиль.

### Крок 2. Визначайте та розвивайте свої сильні сторони.

Важливо використовувати свої сильні сторони, тому переконайтеся, що ви знаєте, що саме вдається вам добре. Можливо, це ваш стандартний стиль, однак у вас також є інакші навички лідерства. Інші люди можуть вважати їх навіть більш цінними. Щоб розвинути свої сильні сторони ще більше, варто щотижня складати список із 3–5 речей, які цього тижня добре вдалися, а тоді зробити все для того, що повторити їх наступного тижня.

### Крок 3. Працюйте над своїми слабкими сторонами.

Визначивши свої сильні сторони, потрібно подумати про стилі, які вдаються вам найгірше, і почати розвивати їх. Адже найкращі лідери можуть узяти щось з усіх шести стилів лідерства. Деякі зі стилів не будуть природ-

ними, тому потрібно знайти спосіб використовувати їх таким чином, щоб ці стилі здавалися вам за таких обставин доречними. Спостерігати і вчитися на прикладі інших – добрий спосіб вивчити нові стилі лідерства, хоча не варто забувати про те, щоб випробовувати їх на собі. Спершу, коли ви застосовуєте щось, побачене в інших, може здатися, що ви «копіюєте» когось, що така поведінка неприродна для вас, однак все одно продовжуйте. Як акторові, вам потрібно повторювати нову роль, доки вона не стане для вас природною.

#### **Крок 4. Покладайтеся на інших.**

Ви, може, й не вдаватиметесь до всіх лідерських стилів, однак, працюючи над їхнім розвитком, зможете покладатися на те, що інші люди у вашій команді за потреби допоможуть. Зверніть увагу на те, яка з ваших команд має навички та стилі, що для вас особливо складні, і заохочуйте її приймати на себе роль лідера, коли такий стиль більш доречний, аніж ваш. У вас є проблеми зі встановленням зв'язків чи розвитком гармонії в команді, але ви помітили, що одному з ваших колег завжди вдається залагодити ситуацію? Використовуйте таку навичку: відступайте і дозволяйте цій людині керувати щоразу, коли ситуація вимагає підтримуючого лідерства. Найкращими є ті лідери, які створюють інших лідерів, а не послідовників.

#### **Крок 5. Робіть щось по-іншому.**

Щоб допомогти собі розвинути стиль лідерства, який відрізнятиметься від вашого стандартного стилю, можна свідомо вирішити діяти в спосіб, який для вас незвичний і некомфортний. Така поведінка допоможе відчувати, як ви почуватиметесь за альтернативного стилю лідерства. Ці зміни можуть бути надто складними для членів команди, які звикли до вашого стандартного підходу, тому варто повідомити їм про те, що ви хочете спробувати особливий підхід. Здатність застосовувати певний стиль лідерства не обов'язково вимагає наявності конкретних навичок, хоча кожен стиль, безперечно, опирається на певний їх набір. Подумайте про стиль, який вам найважче було б застосувати, та спробуйте скласти одну узагальнену фразу, що могла б охарактеризувати такий стиль, який ви хочете змоделювати. Знайдіть слушну нагоду, щоб застосувати цей підхід. Як і за будь-якої іншої лідерської діяльності, важливою є оцінка того, чи додає інший стиль щось значуще вашій особистій ефективності.

#### **Крок 6. Тримайте дзеркало.**

Дуже важливо налагоджувати зворотний зв'язок, коли ви намагаєтеся розвинути свої стилі лідерства. Ви повинні запитувати про те, що вам уже вда-



ється, разом із тим варто просити інших розповісти, яке у них враження від вашої незвичної поведінки. Дещо з того, що вам казатимуть, буде не так легко почути, тому не запитуйте, якщо дійсно не хочете знати все. Питаючи про враження та отримуючи відповіді, застосовуйте ще одну цілком інакшу навичку – не сприймайте такі оцінки особисто. Приймайте їх щедро та в тому дусі, у якому їх вам пропонували, а тоді вирішуйте, варто діяти чи ні. І рухайтесь далі.

### П'ять елементів сили лідера

Майже кожен може застосовувати владу; щоб застосовувати лідерство, потрібні навички. Влада лідерства – це значно більше, ніж просте використання сили. Лідерство – це вплив на інших із тим, щоб вони дійсно ХОТІЛИ досягнути мети, тоді як влада ЗМУШУЄ досягнути її. Влада належить до здатності людини (керівника) мати вплив на поведінку інших, щоб змусити їх діяти відповідно до її бажань. Ця влада – здатність або потенціал, йдеться про те, що таку спроможність не завжди потрібно використовувати, щоб отримати результат. Отже, влада може існувати, але не обов'язково мусить застосовуватися, щоб стати ефективною. Людина здатна застосовувати свою владу над іншими, використовуючи один із таких **п'яти елементів влади**:



- **Примусова влада** – влада, яку побудовано на страху. Людина, що застосовує примусову владу, може все ускладнювати. Це люди, яких краще не розлючувати. Персонал, працюючи під керівництвом, яке застосовує силу примусу, навряд чи буде відданим, такий персонал більш схильний чинити опір своєму начальству.

- **Влада, що винагороджує**, – влада, за якої дотримання вимог досягнуто на основі здатності розподіляти винагороди, які інші вважають цінними. Йдеться про спроможність надати певні преференції чи винагороди людям. Це може бути корисним – обмінювати прихильність на щось інше.
- **Законна влада** – влада, яку особа отримує разом зі своєю посадою у формальній ієрархії організації. Зважаючи на свою посаду та посадові обов'язки інших, така особа має право очікувати від підлеглих дотримання законних вимог.
- **Влада експерта** – влада, яка передбачає вплив на підставі наявності спеціальних навичок або знань. Особа-експерт завойовує повагу досвідом і знаннями. Експертна влада найміцніше і найпоследовніше пов'язана з ефективною роботою працівників.
- **Влада на основі прикладу** – вплив, що базується на володінні особою необхідними ресурсами та особистими якостями. Вам подобається ця особа, і ви із задоволенням виконаєте її завдання.

### **Винагорода за добру поведінку**

Хоча сертифікат, лист або подяка можуть видаватися незначними й неважливими, вони все одно діють як потужні мотиватори. Винагорода має бути конкретною та швидкою. Не кажіть щось загальне, як-от: «за добру роботу». Краще вкажіть конкретну дію, яка змусила вас думати, що роботу було виконано дійсно добре. Крім того, допомагайте тим, хто добре працює. Усі ми інколи робимо помилки чи потребуємо допомоги, щоб досягти певної цілі.

### **Покажіть приклад**

Ви повинні моделювати роль, яку хочете побачити в інших.

### **Розвивайте моральний стан і командний дух**

Моральний стан – це психологічний, емоційний і духовний стан людини. Майже все, що ви робите, матиме вплив на вашу організацію. Ви завжди повинні знати, як ваші дії та рішення позначаться на ній. Командний дух (*esprit de corps*) визначають як дух організації чи колективу (французькою вислів буквально розуміють як «дух тіла»). Це свідомість організації, яка дає змогу її людям ідентифікувати себе із цією організацією та почуватися її частиною. Ваше робоче місце – це місце, звідки люди намагаються якнайшвидше втекти? Чи це місце, де люди з радістю проводять частину свого життя?

## **Дбайте про свою команду**

Хоча ви не контролюєте особисте життя працівників, ви повинні виявляти свою зацікавленість ними. Речі, які не мають для вас значення, можуть бути дуже важливими для них. Ви повинні вміти співчувати їм.

### **Ефективна поведінка лідера передбачає:**

визнання доброї роботи і, де це доречно, винагороду за неї;

модельовання очікуваної поведінки;

пошук можливостей розвинути моральний дух – як формальний, так і неформальний;

пошук можливостей для командотворення.

### **Лідери у в'язниці – поєднання всіх елементів**

1. Зміни у в'язниці потребують ефективного лідерства.
2. Ефективні лідери ставлять цілі, які є чіткими, послідовними, вимірними й такими, які можна чітко роз'яснити.
3. Хорошим лідерам корисно мати підтримку у виконанні їхньої роботи від державних і міжнародних органів.
4. Ефективні лідери здатні належним чином делегувати відповідальність і повноваження.
5. Ефективні лідери – добрі творці команди. Вони здатні ідентифікувати лідерів серед службовців і персоналу, а також організувати співпрацю для певних видів діяльності та завдань.
6. Ефективні лідери повинні мати добрі навички спілкування та визначати і використовувати найефективніші засоби спілкування залежно від події чи ситуації. Їм відомо, що спілкування – двосторонній процес, вони мають ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій, а також комплексний стиль консультування, який усі розуміють.
7. Ефективні лідери формують міцні та сприятливі стосунки з персоналом, в основі яких – довіра та взаємоповага. Вони створюють такі умови, за яких персонал чітко розуміє, що від нього очікують. Вони залучають персонал і консультуються з ним, гарантують, що їхні рішення відповідають їхнім цінностям, стандартам прав людини й принципам верховенства права.

8. Ефективні лідери відповідають за свої дії та спонукають інших брати на себе таку відповідальність.
9. Ефективні лідери повинні встановити й підтримувати тісні та конструктивні взаємини з урядовими й неурядовими організаціями, а також з іншими суспільними групами за межами в'язниці, щоб забезпечити співпрацю, координацію та допомогу, коли такі знадобляться. У системі виконання покарань начальникам в'язниці важливо мати стосунки на основі співпраці з іншими начальниками в'язниць і правоохоронними органами.

## РОЗДІЛ 5: ТЕОРІЯ БЕЗПЕКИ

**«Застосування вироків про ув'язнення та поведження з ув'язненими потребують дотримання вимог безпеки та дисципліни при одночасному забезпеченні умов утримання, які не порушують гідності людини та надають ув'язненим можливість зайняття змістовною діяльністю та впровадження для ув'язнених відповідних програм, таким чином готуючи їх до повернення в суспільство» (Вступ до Європейських пенітенціарних правил).**

### **Заходам безпеки варто надавати першочергового значення**

Основне завдання в'язниці – утримування засуджених під вартою. Безпека – підґрунтя, на якому засновуються всі зусилля для розвитку позитивного режиму. На поінформованості щодо питань безпеки має зосереджуватися основна увага всіх, хто працює в пенітенціарній системі, незалежно від виконуваних функцій і обов'язків.

У цілому заходи безпеки стосуються дій, які керівництво в'язниці вживає для того, щоб запобігти втечам в'язнів, а також заподіяння ними шкоди іншим. Заходи безпеки стосуються кроків, які керівництво в'язниці робить, щоб підтримувати належний порядок і контроль у в'язниці, запобігати руйнівній поведінці ув'язнених і захищати вразливі групи засуджених. Заходи безпеки у в'язницях має підтримувати справедлива, законна та прозора дисциплінарна система.

### **Європейські пенітенціарні правила – безпека:**

51.1. Заходи безпеки, які вживаються щодо окремих ув'язнених, повинні бути мінімально необхідними для забезпечення їхнього надійного утримання.

51.2. Безпека, яка забезпечується фізичними бар'єрами та іншими технічними засобами, має доповнюватися заходами безпеки, які забезпечує аварійний персонал, що спостерігає та знає ув'язнених, які перебувають під їхнім контролем.

51.3. Відразу після надходження ув'язнених до установи мусить проводитися їх оцінка з метою визначення:

- a. небезпеки, яку вони становитимуть для суспільства у випадку втечі;
- b. ризику того, що вони спробують втекти або самотійно, або за сприяння ззовні.

51.4. Кожний ув'язнений мусить утримуватися в режимних умовах, які відповідають цим рівням ризику.

51.5. Рівень необхідних режимних заходів регулярно переглядається протягом усього періоду перебування особи в ув'язненні.

### **Спеціальні заходи суворого режиму або безпеки**

53.1. Спеціальні заходи суворого режиму або безпеки повинні вживатися тільки у виключних обставинах.

53.2. Повинні існувати ясні процедури, яких необхідно дотримуватись при застосуванні таких заходів щодо будь-якого ув'язненого.

53.3. Характер будь-яких таких заходів, тривалість та підстави для їхнього застосування мусять бути визначені у національному законодавстві.

53.4. Застосування цих заходів у кожному випадку мусить ухвалюватися повноважним органом на конкретно визначений термін.

53.5. Будь-яке рішення щодо продовження такого визначеного терміну мусить бути також ухвалене повноважним органом.

53.6. Такі заходи мусять вживатися щодо окремих осіб, а не груп ув'язнених.

53.7. Будь-який ув'язнений, щодо якого вживаються такі заходи, має право скаржитися відповідно до правил, встановлених у Правилі 70.

## Безпека, контроль і правосуддя

Забезпечити збалансовану пенітенціарну систему, яка гарантує належну безпеку та контроль із акцентом на людяності – складне завдання, що потребує розвинутих професійних навичок. Увесь персонал в'язниць має розуміти важливість досягнення та підтримання цього балансу. Хибним є міркування, що людяне та справедливе поводження призведе до зниження безпеки та контролю. Навпаки, ставлячи перед собою мету запобігти втечам і забезпечити контроль, варто пам'ятати, що найлегше досягнути такої цілі в середовищі із добрим порядком, що є безпечним для ув'язнених і персоналу, де всі члени тюремної спільноти вважають, що з ними поводяться справедливо та законно, де засуджені мають можливість брати участь у конструктивній діяльності й готувати себе до звільнення. Безпека – всеохопний термін. Існує чотири рівні безпеки для різних категорій пенітенціарних установ.

У Європейських пенітенціарних правилах (18.10) зазначено: «Міри безпеки при розміщенні всіх ув'язнених повинні бути мінімально обмежуваними з урахуванням небезпеки втечі або заподіяння ув'язненими шкоди собі або іншим».

Підтримання безпеки у в'язниці передусім вимагає наявності добре підготованого персоналу. Для цього також потрібні правильні заходи **фізичної безпеки**, гарантування ефективних заходів **адміністративної безпеки** і розвиток **«динамічної безпеки»**. Безпека у в'язниці має бути центральним завданням усього тюремного персоналу. Щоб гарантувати високі стандарти безпеки, необхідно розпізнавати потенційні порушення безпеки та запобігати їм, а також підтримувати середовище для розвитку ефективної динамічної безпеки. Жодна в'язниця не може запобігти втечам без добрих заходів зовнішнього контролю та фізичних бар'єрів, як-от дверей із підвищеним рівнем безпеки та огорож. Усе це необхідно регулярно перевіряти й утримувати в належному стані, однак фізичні бар'єри – лише частина захисту від втеч ув'язнених. Дуже важливими є дії персоналу. Персоналові належить проводити ретельні обшуки камер і переключки, а також дотримуватися процедур супроводу та інших заходів безпеки. Працівники мають пройти технічну підготовку, що забезпечить необхідні компетенції у питаннях безпеки. Вони повинні бути добре обізнані з вимогами у сфері безпеки. Це передбачає вивчення усього, що стосується використання

технологій безпеки: ключів, замків, технічних засобів нагляду. Персоналу належить навчитися, як правильно вести реєстри та що потрібно реєструвати. А головне, вони повинні розуміти важливість своєї прямої взаємодії з ув'язненими. Безпека, що гарантується замком і ключем, має бути доповнена знанням того, ким є ув'язнені та яким чином вони поведуться.

## **Компоненти безпеки у в'язниці**

Існує три загально визнані компоненти безпеки у в'язницях.

### **Фізична безпека**

Аспекти фізичної безпеки включають архітектуру тюремних будівель, міцність стін цих будівель, ґрати на вікнах, двері до житлових блоків, характеристики стін і огорож по периметру, наглядові вежі тощо. Сюди також належать фізичні засоби безпеки, як-от: замки, камери, системи сигналізації, засоби радіозв'язку тощо.

Розробляючи фізичні аспекти безпеки, потрібно віднайти розумний баланс між найкращим рівнем безпеки та потребою зберегти повагу до людської гідності ув'язненого. Наприклад, можна використовувати архітектурний дизайн, що відповідає вимогам щодо безпеки камерних вікон і приміщень для сну, і в той же час дотримуватися стандартів, що передбачають належний доступ до природного освітлення та свіжого повітря. Фізичні засоби безпеки, як-от: камери, системи нагляду та сигналізації – за своєю суттю є втручанням в особисте життя. Приймаючи рішення щодо їхнього розміщення, потрібно віднайти розумний баланс між законними вимогами до безпеки та обов'язком поважати право на недоторканність особистого життя. Завжди необхідно пам'ятати про безпеку окремих ув'язнених. Через недоліки проектування в багатьох в'язницях з'являються місця, де ув'язнені можуть збиратися без нагляду. Такі обставини можуть стати джерелом потенційної загрози для безпеки всієї в'язниці та безпеки окремих ув'язнених. Адміністрація в'язниці має виявляти такі місця і контролювати їх.

### **Адміністративна безпека**

Вона стосується тих процедур, яких потрібно дотримуватися, щоб запобігти втечам і підтримувати добрий порядок. Деякі з найважливіших процедур пов'язані з обшуком фізичних місць і осіб.



У кожній в'язниці має бути чітко зрозумілий набір процедур, що детально описує обставини, за яких мають проводити обшуки, методи, які потрібно застосовувати під час таких дій, і частоту проведення обшуків. Ці процедури запобігають втечам і захищають гідність ув'язнених та їхніх відвідувачів. Має також існувати процедура регулярного обшуку всіх місць, де ув'язнені живуть, працюють і збираються. Це – обшуки житлових приміщень, як-от камер і приміщень для сну. Вони допомагають переконатися, що засоби безпеки, зокрема двері та замки, вікна й ґрати, не пошкоджені. Залежно від категорії рівня безпеки ув'язненого, його особисте майно теж можуть періодично обшукувати. Персонал має бути навчений проводити обшуки таким чином, аби виявляти та унеможливлювати будь-яку спробу втечі чи приховування заборонених предметів із дотриманням поваги до гідності засуджених і збереженням їхніх особистих речей. Процедура таких обшуків передбачає присутність ув'язненого під час обшуку. Необхідні процедури, що регулюють періодичність перевірки кількості ув'язнених і способи проведення таких перевірок.

### **Динамічна безпека**

Хоча динамічна й адміністративна безпека – важливі аспекти тюремного життя, вони самі собою не є достатніми. Безпека також залежить від аварійного персоналу, який взаємодіє з ув'язненими щоденно, є обізнаний у справах в'язниці та забезпечує активність засуджених у позитивному сенсі цього слова. Такий тип безпеки часто означають терміном «динамічна безпека». Він значно важливіший, ніж статичні заходи безпеки. Коли існує регулярний контакт з ув'язненими, персонал негайного реагування зможе блискавично вжити адекватних заходів у ситуаціях, що відхиляються від норми та можуть становити загрозу безпеці. Працівники, які працюють з ув'язненими, запобігатимуть втечам більш ефективно, оскільки вони матимуть шанс дізнатися про події в тюремній спільноті ще до початку інциденту. Ефективність динамічної безпеки полягає в тому, що вона може бути профілактикою у виявленні загроз безпеці на ранніх стадіях. Вона краще працюватиме там, де є мотивований і кваліфікований персонал.

### **Фізична безпека**

Фізична безпека стосується надійності будівель, огорож на території в'язниці та стіни навколо всієї території виправного закладу – бар'єрів, що пе-

решкоджають людям потрапити всередину чи вийти назовні. Фізична безпека передбачає використання кількох рівнів взаємозалежних систем, які охоплюють систему відеонагляду, охоронців, захисні бар'єри, замки, протоколи управління доступом і багато інших засобів. Під час проектування в'язниць зважають на необхідність забезпечити кілька рівнів безпеки, які різнитимуться ступенем суворості: від індивідуальної камери до окремих блоків чи корпусів, зон відпочинку та роботи і врешті до всього периметра. Вимоги до безпеки вночі, коли ув'язнені замкнені в камерах, відрізняються від вимог удень, коли на території виправного закладу зазвичай ведеться значно активніша діяльність, більше людей приходять у в'язницю та залишають її. Загрози безпеці не однакові, залежно від різних пір доби. Таку різницю часто віддзеркалено в кількості персоналу, що впливає на безпеку та здатність реагувати на незаплановані події.

### **Системи охорони периметра**

Периметр в'язниці – крайній фізичний бар'єр, що перешкоджає втечі. Він також захищає від вільного доступу до в'язниці сторонніх осіб чи від безперешкодного потрапляння заборонених речей, як-от: зброї, наркотиків, мобільних телефонів. Процедури охорони периметра мають забезпечувати правильне застосування технічних засобів фізичної безпеки та визначати заходи щодо патрулювання периметра фізичного бар'єру.

Персонал повинен:

- перевіряти фізичну цілісність внутрішніх і зовнішніх фізичних бар'єрів;
- приділяти особливу увагу замкам, дверям і воротам;
- спільно із диспетчерами перевіряти системи сигналізації, як-от камери відеоспостереження та датчики руху;
- патрулювати периметр (внутрішній чи зовнішній, залежно від місцевих процедур і рівня загрози);
- забезпечувати постійне застосування процедур ідентифікації й обшуку всіх, хто заходить у в'язницю чи виходить із неї;
- негайно повідомляти в пультове приміщення в'язниці про всі фактичні чи ймовірні спроби порушити тюремний периметр.

Захист точок входу у в'язницю і виходу з неї та зведення їхньої кількості до мінімуму – найнефективніший спосіб запобігти проникненню за периметр. Через це більшість в'язниць мають лише одну звичайну точку доступу для входу та виходу – ворота. Особливу увагу варто приділити процедурами, що стосуються головних воріт, пультової кімнати та політики й процедури обшуку. Найочевиднішим слабким місцем будівлі, огорожі чи стіни є двері

або ворота, **тому** варто зосередитися на замках, ключах і пропускних системах.

**Тюремні цехи** – частина режиму більшості в'язниць, яка може становити потенційну загрозу безпеці. Відтак велике значення має безпечне використання інструментів і матеріалів. Потрібно запровадити письмові процедури видачі та повернення інструментів, а також належні фізичні заходи, зокрема надійне місце зберігання інструментів і матеріалів, щитки для інструментів, що використовуються.

**Побачення.** Необхідно запровадити чіткі письмові процедури, пов'язані з візитами родичів, які забезпечуватимуть належний захист і в той же час враховуватимуть важливість побачень для підтримання соціальних зв'язків. Баланс між гарантією безпеки та людяністю часто стає джерелом напруження під час побачень, коли потреба запобігти проникненню заборонених речей має бути протиставлена проведенню побачення, що дозволяє нормальне спілкування між людьми.

**Сигналізація.** Персонал повинен знати місця розташування цих зон, уміти керувати ними, розпізнавати, як вони звучать, а також пам'ятати місцеві інструкції щодо реагування на сигналізацію. Сигналізацію можна використовувати для відволікання або, якщо в місцевій практиці поширені атаки на персонал у відповідь на сигналізацію, можна використовувати її для того, щоб відвести персонал від місця, у якому має відбуватися незаконна діяльність (саботаж, втеча, напад, взяття заручників). Місцеві інструкції, які стосуються миттєвої та подальшої реакції на сигналізацію, мають розуміти всі.

Завжди є побоювання щодо можливої загрози втратити людське спілкування внаслідок розвитку технологій у в'язницях. Безпосередній нагляд – важливий аспект управління безпекою у в'язниці, тому не можна скорочувати канали комунікацій між людьми. Системи фізичної безпеки використовують для того, щоб доповнити засоби безпосереднього контролю, а не скоротити їхній обсяг.

### **Характеристики фізичної безпеки**

Металошукачі (рамки та портативні металошукачі)

Рентгенівська система огляду

Іменні пропуски / датчики відбитків

Камери відеоспостереження

Рації та інші засоби зв'язку

Тривожні кнопки

Замкнені двері та ворота периметра

## Адміністративна безпека

Хоча фізичні бар'єри та детектори сприяють безпеці, самі собою вони не гарантують цілковитої безпеки. Окрім фізичних бар'єрів, має працювати персонал реагування, який кваліфіковано застосовує спеціальні методи реагування; також повинні існувати політики та процедури, що їх розуміють та послідовно використовують усі працівники в'язниці. Виправним закладам належить мати низку політик і процедур, розроблених із метою гарантувати безпечно, надійне та людяне тримання під вартою. Ефективне реагування на питання безпеки передбачає розробку інструкцій із безпеки та стандартних операційних процедур для персоналу. Місцеві інструкції мають чітко зазначати, у чому полягає проблема, хто відповідає за неї, що очікують від персоналу та якими повинні бути дії працівників у разі порушення безпеки.

### Облік ув'язнених

Мета цієї політики – визначити процедури, необхідні для проведення офіційного і неофіційного переліку засуджених, а також обрати персонал, відповідальний за ці процедури. Персонал в'язниці, що відповідає за групу ув'язнених, має перераховувати кількість засуджених і підтверджувати її працівникам в'язниці, від яких отримали цих осіб.

Мета переліку – переконатися, що ув'язнені фізично пораховані й перебувають у тому місці, де їм належить бути. Усі підрахунки мають проводитися двічі двома працівниками. Перерахунок гарантує, що ув'язнені дотримуються політики та правил, а також дає змогу персоналу визначити, де локалізований кожен в'язень. **Неналежний і неточний підрахунок – гірше, ніж його відсутність.**

### Контроль над ключами

Ключі ретельно контролюють, кожна в'язниця повинна мати **ефективну та жорстку** систему видачі та повернення ключів. Видачу всіх ключів мають контролювати з однієї центральної точки. Ключі позначають цифрами, літерами та/чи кольорами й зберігають у шафці для ключів, яку охороняють фізично, або в сейфі чи контейнері для ключів, які контролюють електронним способом. Завдяки цьому методу відсутній ключ легко зауважити з першого погляду. Несанкціонований доступ до ключів може становити надзвичайне порушення безпеки й вимагати негайного реагування, щоб

запобігти потенційній втечі чи іншому інциденту. Втрата ключа означати-  
ме, що в значній частині в'язниці потрібно змінити замки, а також подба-  
ти про додаткові заходи безпеки на цей період, унаслідок чого необхідно  
буде залучити більшу кількість персоналу.

### **Загальні правила керування ключами:**

- персонал особисто відповідає за безпеку ключів;
- має бути єдина система видачі та повернення ключів;
- ключі потрібно видавати лише персонально;
- відповідальний керівник повинен мати новий набір ключів;
- ключі необхідно носити на надійному ланцюжку, який не потрапля-  
тиме на очі ув'язненим;
- ключі ніколи не можна передавати іншій особі, окрім тієї, якій нале-  
жить повертати ключі, чи іншій уповноваженій особі;
- ув'язнені ні за яких умов не повинні мати доступу до ключів;
- ключі ніколи не можна виносити із в'язниці;
- про фактичний чи ймовірний несанкціонований доступ потрібно  
негайно звітувати;
- ключі належить передавати від одного працівника до іншого з рук у  
руки; співробітники, які отримали ключі, мають якомога швидше по-  
вернути їх у відповідне місце; за жодних обставин ключі не можуть  
впасти чи вислизнути з рук на підлогу;
- усі працівники повинні перевіряти видані ключі, щоб переконатися,  
що наявна правильна кількість ключів і всі вони справні; усі кіль-  
ця ключів мають бути завареними, щоб із них не можна було зняти  
ключ.
- якщо ключ ламається в замку, не можна залишати такий замок без  
нагляду; персонал повинен наглядати за замком, покликавши ко-  
гось на допомогу; якщо можливо обмежити доступ ув'язнених до  
такої ділянки, працівникові належить залишити цю територію й не-  
гайно відзвітувати про зламаний ключ відповідній особі.

### **Обшуки**

Мета обшуку – виявити та вилучити заборонені об'єкти. Усі обшуки осіб  
і майна ув'язнених потрібно проводити із дотриманням недоторканності  
та з виявом поваги до гідності засуджених. Усіх ув'язнених необхідно об-  
шукувати під час прибуття до закладу, обшуки можуть здійснюватися пе-  
ред входом у житлові блоки, робочі зони, зони для відпочинку, тренувань,

відвідувань, освіти, а також перед виходом із таких приміщень. Крім того, належить проводити регулярні обшуки камер і житлових блоків, спільних зон, робочих цехів тощо. Обшуки можуть здійснюватися внаслідок отримання оперативної інформації чи після певних інцидентів. Також такі дії проводять із метою перехопити контрабанду чи надати докази певних припущень. Обшуки належить здійснювати у такий спосіб, який мінімально порушить цілісність майна та житлової площі ув'язнених.

### **Європейські пенітенціарні правила – обшук і контроль:**

54.1. Повинні бути докладно прописані процедури, яких мусить дотримуватись персонал при проведенні обшуків:

- a. всіх місць, де ув'язнені мешкають, працюють та збираються;
- b. ув'язнених;
- c. відвідувачів та їхніх речей; та
- d. персоналу.

54.2. Ситуації, в яких такі обшуки необхідні, та їхній характер визначаються національним законодавством.

54.3. Персонал має бути навчений проведенню обшуків таким чином, аби виявляти та запобігати будь-якій спробі втечі або приховуванню заборонених предметів з дотриманням гідності осіб, які обшуковуються, та збереженню їхніх особистих речей.

54.4. Процес обшуку не має бути образливим для осіб, які йому піддаються.

54.5. Обшукуватися особи повинні тільки персоналом тієї ж статі.

54.6. Персонал пенітенціарної установи не повинен проводити фізичного обшуку внутрішніх порожнин тіла ув'язнених.

54.7. Інтимний огляд, пов'язаний з обшуком, може проводити тільки лікар.

54.8. Ув'язнені мусять бути присутніми під час обшуку їхніх особистих речей, якщо тільки цьому не перешкоджають методи розслідування або потенційна загроза персоналу.

54.9. Обов'язок забезпечення режиму та безпеки має бути збалансований з дотриманням приватних інтересів відвідувачів.

54.10. Процедури контролю професійних відвідувачів, таких, як законні представники, соціальні працівники, лікарі та т. ін., повинні розроблятися у консультуванні з їхніми професійними організаціями для досягнення балансу між забезпеченням режиму та безпеки і правом на конфіденційний доступ професійних відвідувачів.

### **Супровід ув'язнених**

У в'язницях потрібно запровадити політику та процедури, що регулюватимуть безпечний супровід ув'язнених.

#### **Європейські пенітенціарні правила – перевезення ув'язнених:**

32.1. Під час перевезення ув'язнених до пенітенціарних установ або з них чи в інші місця, такі, як суд або лікарня, вони повинні бути як найменше на очах, а для забезпечення їхньої анонімності мусять бути вжиті відповідні заходи предостороги.

32.2. Забороняється перевезення ув'язнених у недостатньо провітрюваних та освітлюваних транспортних засобах, або в умовах, які створюють для них непотрібні незручності або ображають їх гідність.

32.3. Перевезення ув'язнених має здійснюватися за рахунок та під керівництвом органів державної влади.

### **Заборонені предмети**

У в'язницях має бути запроваджено політику та процедури, що визначатимуть процеси контролю за всіма забороненими предметами та їхнього зберігання.

### **Контроль за інструментами**

У в'язницях мають бути запроваджені політики та процедури для контролю за інструментами й обладнанням.

## Застосування сили

У в'язницях потрібно запровадити політику та процедури щодо застосування сили й обмежувальних засобів із метою контролю над в'язнями, іншими особами, а також ситуаціями.

### Європейські пенітенціарні правила:

65. Мусять бути розроблені докладні процедури застосування сили, включаючи положення щодо:

- a. різних видів силових дій, які можуть застосовуватися;
- b. обставин, за яких може застосовуватися кожен вид силових дій;
- c. персоналу, який має право застосовувати різні види силових дій;
- d. рівня адміністрації, який надає дозвіл на будь-яке застосування сили; та
- e. рапортів, які мусять складатися після застосування сили.

66. Персонал, який безпосередньо працює з ув'язненим, повинен бути навчений методам, які дозволяють йому стримувати агресивних ув'язнених з мінімальним застосуванням сили.

Стандарти передбачають, що контроль за дисципліною в закладі можна підтримувати без використання механічних заходів стримування (за винятком надзвичайних ситуацій). Через підвищену ймовірність спроб утечі під час перевезення дозволено звичайне застосування наручників.

### Європейські пенітенціарні правила – заходи стримування:

68.1. Використання ланцюгів і кайданів має бути заборонено.

68.2. Наручники, гамівні сорочки та інші засоби обмеження руху не застосовуються за винятком наступних випадків:

- a. якщо це необхідно для запобігання втечі під час перевезення, за умови, що вони будуть зняті, коли ув'язнений з'явиться перед судовою або адміністративною владою, якщо адміністративна влада не прийме іншого рішення; або



b. за наказом начальника, якщо інші методи контролю не дають результатів, для запобігання нанесенню ув'язненим травм самому собі, іншим або для запобігання серйозного псування майна, за умови, що в таких випадках начальник негайно має сповістити про це лікаря та доповісти до вищої інстанції пенітенціарної влади.

68.3. Засоби стримування не повинні застосовуватися довше, ніж це абсолютно необхідно.

68.4. Характер застосування засобів стримування конкретно мусить визначатися національним законодавством.

Більшість режимів і процедур, що стосуються персоналу, належать до місцевого рівня: вони застосовуються в конкретних в'язницях. Багато з них здаватимуться аж надто надмірними, однак часто їх було запроваджено внаслідок уроків, отриманих із минулих інцидентів. Персонал зобов'язаний знати накази та процедури, які діють на місці їхньої роботи, і дотримуватися їх.

***Режими та процедури у в'язниці можуть бути порушені. Персонал послаблює своє ставлення до тих процедур, які вважають звичними рутинними справами, як-от: обшук, безпека під час прибуття тощо. Із часом ув'язнені можуть вплинути на спосіб проведення заходів безпеки – це називається пристосуванням. Персонал, що здійснює контроль, має посилювати безпеку закладу, якщо помічає відхилення від норми, та звітує про це.***

## **Динамічна безпека**

Термін «динамічна безпека» можна описати так: «знання того, що відбувається у в'язниці, а також гарантування безпечного та надійного середовища, у межах якого складається життя ув'язнених». В основі динамічної безпеки лежить принцип, відповідно до якого позитивні взаємини між персоналом і засудженими сприяють безпеці та контролю, покращуючи потік інформації від ув'язнених до персоналу. Захист і безпека у в'язниці залежать від формування позитивного клімату, який заохочуватиме ув'язнених до співпраці. Заходи зовнішньої безпеки (запобігання втечам) та внутрішньої безпеки (запобігання безладам) найкраще забезпечувати, розбудовуючи позитивні стосунки між ув'язненими та персоналом. В основі цієї концепції

лежить усвідомлення того, що спілкування з ув'язненими та ближче знайомство з ними дозволяють персоналу передбачати певні події та краще себе готувати до них, щоб зрештою ефективно реагувати на інциденти, які можуть загрожувати охороні в'язниці та безпеці персоналу й ув'язнених. Принципи динамічної безпеки значно легше застосовувати в установах, де є належне співвідношення персоналу та ув'язнених. Концепція динамічної безпеки передбачає:

- розвиток позитивних взаємин з ув'язненими;
- спрямування енергії ув'язнених на конструктивну роботу та діяльність;
- забезпечення гідного та збалансованого режиму з індивідуальними програмами для ув'язнених.

Добру поведінку та співпрацю з боку ув'язнених також можна заохочувати через систему привілеїв, що застосовуватимуться до різних категорій засуджених. Динамічна безпека, яка є результатом добре розвинутих стосунків між персоналом і ув'язненими, а також активного режиму, така ж істотна для підтримання контролю, як і фізична безпека. Середовище має бути не таким, що залякуватиме засуджених, а таким, яке сприятиме вирішенню їхніх особливих потреб. Розвиток хороших робочих взаємин між персоналом і ув'язненими розглядають як знак доброго управління.

6. Тюремний персонал повинен намагатися підтримувати позитивні професійні стосунки з ув'язненими й членами їхніх родин.

#### **Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи (2012)5**

**щодо Європейського кодексу етики працівників пенітенціарних установ**

#### **Чотири елементи динамічної безпеки:**

- добрі взаємини між персоналом і ув'язненими;
- конструктивний режим;
- безпечне середовище;
- усе, що знижує схильність чи можливість втекти або сховатися від правосуддя.

Динамічна безпека – це підхід, за якого гарантування безпеки значною мірою опирається на взаємини між персоналом і ув'язненими.

### **Баланс між видами заходів безпеки**

Між застосовуваними заходами безпеки має існувати належний баланс. Безпеку у в'язницях гарантують засоби фізичної безпеки, зокрема стіни, ґрати на вікнах, замки та двері, системи сигналізації тощо; адміністративні засоби безпеки, як-от правила, що стосуються переміщення ув'язнених в'язницею, майно, яке їм дозволено мати, обшуки ув'язнених та їхньої житлової зони; і заходи динамічної безпеки, для реалізації яких потрібен аварійний персонал, який взаємодіятиме з ув'язненими в позитивний спосіб і залучатиме їх до конструктивної діяльності, що дасть персоналу змогу передбачати проблеми та запобігати їм ще до їхньої появи.

Під час взаємодії з ув'язненими, зокрема ув'язненими з високим ризиком, потрібно підтримувати належний баланс між фізичною, адміністративною та динамічною безпекою. Правильний баланс для запобігання втечам і підтримання порядку залежатиме від низки чинників, як-от умов у в'язниці, рівня наявних технологій, кількості персоналу та типу ув'язнених, яких утримують під вартою. Наприклад, якщо заходи фізичної безпеки слабкі (як буває у випадку із середовищами з невеликою кількістю ресурсів чи в постконфліктних середовищах), ще важливішими стають адміністративна та динамічна безпека.

У деяких юрисдикціях надмірну увагу приділяють фізичним і адміністративним аспектам безпеки щодо ув'язнених із високим ризиком, у той час як значення динамічної безпеки не цінується. В окремих пенітенціарних системах взаємодія персоналу з ув'язненими з високим ризиком активно заохочується. Насправді принципи динамічної безпеки застосовують особливо щодо ув'язнених із високим ризиком, щоб гарантувати попередження та вирішення проблеми потенційних втеч, інцидентів і загроз безпеці ще до їхньої появи.

### **Добрий порядок та контроль**

Керівництво в'язниці відповідає за гарантування фізичної безпеки ув'язнених, персоналу та відвідувачів. Це означає, що в'язниця має бути місцем із добрим порядком. Дисципліну та порядок належить підтримувати неухильно та з мінімальним опором. Досвідчений тюремний персонал знає, що примусового контролю не достатньо, щоб гарантувати добрий порядок.

Добрий порядок і контроль необхідні не лише адміністрації, а й більшості ув'язнених, які хочуть відбувати покарання в спокої. Однак порушення порядку не обов'язково означає порушення безпеки. Випадки зухвалості чи непокори, порушення доброго порядку здебільшого не впливають на безпеку.

## Підтримання порядку завдяки ефективному контролю

В умовах в'язниці порядок можна визначити як відсутність насильства, відкритих конфліктів або безпосередньої загрози хаотичного порушення соціального режиму.

Перед персоналом постає фундаментальна проблема, пов'язана із запобіганням непорядку. Працівникам варто запровадити низку стратегій, що сприятимуть доброму порядку у в'язниці.

**Першу загальну стратегію** зосереджено на «ситуаційному контролі». Методи ситуаційного контролю мають на меті усунути *провокаційні чинники*, через які виникають проблеми з контролем, і зменшити *можливість* виникнення непорядку. Задля того, щоб у ув'язнених не виникало бажання спричинити безлад, ситуаційний контроль може намагатися усунути провокаційні чинники кількома шляхами, а саме: гарантування того, що поведіння справедливе та прозоре, наявність ефективних засобів опрацювання скарг, забезпечення спілкування з родичами та друзями, створення приємного середовища, зменшення кількості навколишніх подразників, забезпечення доброю їжею, розподіл ув'язнених на невеликі групи, запровадження режиму, що заохочує засуджених брати участь у його реалізації, нормалізація середовища.

Можна одночасно підвищити безпеку та знизити можливість виникнення безладів завдяки ефективному використанню системи відеонагляду, покращеним засобам фізичної безпеки, установленню рамок металодетекторів, частішому послуговуванню портативними металодетекторами, кращому збиранню інформації, ретельнішому моніторингу за діяльністю ув'язнених, контролю переміщування за допомогою воріт, що замикаються, цільовим обшукам ув'язнених і камер, управлінню проблемними засудженими.

**Другу загальну стратегію** персоналу належить застосовувати для підтримання порядку на основі «соціальних засобів контролю». Цей підхід передбачає спроби соціалізації та зміцнення соціальних відносин: формування правильного балансу ув'язнених; зміна культури ув'язнених; консультації та співучасть із засудженими; зміцнення стосунків; розвиток взаємодовіри.

Порядок дає тріщину, якщо ув'язнені *схильні* поводитися погано (через недобрі умови, несправедливість, брак законності, зміну режиму, перехід до «нормальних» взаємин між персоналом і ув'язненими) та мають *можливість* це робити (адміністративне порушення роботи в'язниці, відсутність ефективного ситуаційного контролю, слабкі заходи керування надзвичайними ситуаціями й інцидентами). Начальник може суттєво вплинути на *схильність* ув'язнених і їхню *здатність* перешкоджати очікуваній рутині щоденного тюремного життя. Застосовуючи засоби впливу, він приймає низку рішень, оскільки можливі декілька версій сталого «порядку». Основною для керування ув'язненими є потреба оцінити ризики та забезпечити, щоб різними категоріями ув'язнених управляли належним чином.

### **Активне управління**

Активне управління означає взаємодію між персоналом і ув'язненими, унаслідок якої всі контакти розглядають як можливість для позитивного впливу. По суті, це ключовий інструмент, що допомагає працівникам в'язниці ефективно керувати засудженими, так, щоб ті відбували покарання та водночас безпечно, надійно та гуманно утримувалися під вартою. Чотири компоненти активного управління:

**знання** – інформація й обізнаність про те, які принципи лежать в основі відбування покарання, управління ув'язненими у межах своїх сфер впливу та керування конкретним планом реалізації вироку;

**спілкування** – активний обмін інформацією на постійній основі, спостереження

**чуйність** – загальна готовність реагувати на нагальні проблеми та труднощі ув'язнених;

**здійснення впливу** – ефективна мотивація ув'язнених до вирішення їхніх проблем.

### **Безпека й нехтування стандартами**

Окремі ув'язнені або групи ув'язнених можуть намагатися вчинити дії, що впливатимуть на роботу в'язниці. Такі дії варіюються від незначної контрабанди до втечі. Серед них можуть виявитися й рішучі спроби підірвати

режим та процедури з метою досягнути успіху в таких спробах. За таких обставин трапляються свідомі намагання виставляти персоналу свої умови. Такі дії виливаються в багато різноманітних форм.

**Найпростіший приклад:** якщо певний працівник блоку особливо ефективний, ув'язнені можуть постійно скаржитися на нього та звинувачувати його в чомусь, а також влаштовувати безлад саме тоді, коли ця особа заступає на зміну. Трапляється, що така поведінка супроводжується навмисним запевненням інших працівників у тому, що вони корисні та справедливі, а на їхніх змінах не виникає жодних труднощів.

Усе ці маніпуляції організують, щоб змусити персонал поводитися в певний спосіб, зазвичай щоб уникнути якихось обов'язків чи відповідальності або знехтувати ними з метою зменшити загрозу чи напруження або забезпечити себе від певної ситуації, скажімо, щоб уникнути тиску. Якщо я виконуватиму свої обов'язки, мені буде складно. Якщо не звертатиму уваги на деякі речі, то мені буде легше. Старше керівництво та персонал повинні бути пильними до таких випадків і пропонувати свою підтримку. Персонал потрібно заохочувати виявляти такі ситуації та повідомляти про них.

### Психологічні погрози

Якщо хтось із ув'язнених особисто знає окремих працівників у в'язниці, така інформація становить потенційну загрозу безпеці закладу. Ми ділимося певною інформацією, навіть не усвідомлюючи цього, а просто будучи собою. Працівники безпосередньо й опосередковано видають ув'язненим інформацію про своїх колег. На висловлені із боку ув'язнених коментарі, у яких проковзують зневажливі зауваження чи жарти про персонал, іноді не зважають, не реагують. Неспроможність відреагувати на недоречні зауваження із готовністю тлумачитиметься як таємна змова. Інспектори, які надто співчувають ув'язненим, заводять із ними дружні взаємини або знімають професійні бар'єри, – готові мішені для висування умов і застосування маніпуляцій. Засуджені, що перевіряють персонал, тестуючи межі, отримують іншу інформацію. Виклики правилам і процедурам рідко бувають серйозними, натомість вони часто створені, щоб розширювати межі й перевіряти гнучкість політики та процедур, а також самого персоналу. Втрата авторитету теж відбувається поступово. Якщо висунуто погрозу, її не можна ігнорувати, натомість про неї потрібно повідомити та відповідно відреагувати. Ефективна безпека переважно спирається на професійну обізнаність, дисципліну та поведінку всього персоналу. Робота в безпечному середовищі передбачає гарантування того, що безпека завжди є осердям усіх дій персоналу.

## РОЗДІЛ 6: ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ В'ЯЗНИЦЯМИ, ЩО ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ДОТРИМАННІ ПРАВ ЛЮДИНИ

### Принципи доброго управління в'язницею

#### Нормативна база

Свобода людини – одне з найцінніших прав усіх людей. За певних обставин судові органи можуть прийняти рішення про необхідність позбавити деяких людей цього права на якийсь період часу через дії, за які таких осіб було засуджено або в здійсненні яких таких осіб було звинувачено. Коли це трапляється, судові органи передають відповідних осіб під опіку тюремної адміністрації. Тоді їх кваліфікують як ув'язнених. Суть ув'язнення – позбавити людину свободи, а завдання керівництва в'язниці – забезпечити, щоб така мета реалізувалась у спосіб, який обмежуватиме свободу не більше, ніж це необхідно. Адміністрація в'язниці не вповноважена додатково позбавляти своїх підопічних інших прав.

#### Застосування на практиці

Керівництво в'язниці має працювати в етичних рамках. Без сильного етичного контексту ситуація, у якій група людей отримує значну владу над іншою, може легко перетворитися на територію, сприятливу для зловживання владою. Етичний контекст – це не лише питання поведінки окремого працівника щодо ув'язнених. Відчуття етичного підґрунтя ув'язнення має переважати процеси управління з позиції сили. Тиск із метою досягнути цілі без попередніх роздумів про етичні вимоги може призвести до серйозних проявів негуманного поводження. Сфокусованість тюремного керівництва на технічних процедурах спричинить те, що персонал забуде, що в'язниця – це не фабрика, яка випускає автомобілі чи пральні машини. Управління в'язницями насамперед означає управління людьми – персоналом та ув'язненими. Це значить, що існують питання, які виходять

за межі ефективності та результативності. Коли приймають рішення про поведінку з людьми, опираються на фундаментальні принципи; перше запитання, яке потрібно поставити: «Чи правильним є те, що ми робимо?».

У демократичних спільнотах закон підтримує та захищає основоположні цінності суспільства. Найважливішими з них є повага до гідності, притаманної усім людям незалежно від їхнього особистого чи соціального статусу. Один із найпевніших тестів на дотримання поваги до людей полягає в способі, у який суспільство поводить із тими, хто порушив кримінальне законодавство або кого звинувачують у такому порушенні. Йдеться про людей, які самі могли виявляти недостатню повагу до гідності та прав інших. **Тюремному персоналу відведено спеціальну роль – виказувати від імені решти суспільства повагу до гідності людей, які скоїли злочини, незалежно від тяжкості такого злочину.**

Саме тому в'язничний менеджмент передусім має опиратися на етичні критерії. Цей принцип ніколи не можна забувати ні старшому адміністраторові, ні керівництву в'язниці, ні персоналу, що працює безпосередньо з ув'язненими. Без етичного контексту ефективність керівництва в'язниць може стати на шлях, який зрештою приведе до варварства концентраційних таборів та ГУЛАГу.

### **Чіткий сигнал персоналу**

Застосування етичних норм за дуже складних обставин вимагає відданості. Тюремний персонал, що працює безпосередньо з ув'язненими, зможе підтримувати цю відданість, лише якщо матиме чіткий та зрозумілий сигнал від осіб, відповідальних за систему, про те, що це обов'язкова настанова.

### **Яких прав позбуваються?**

Потрібно ретельно поміркувати про те, яких прав мають позбутися особи внаслідок ув'язнення, а також про те, що передбачатиме така втрата прав.

Нижче наведено приклади питань, які потрібно врахувати:

- Право на свободу переміщення (Загальна декларація прав людини, стаття 13) обмежується характером ув'язнення, те саме відбувається з правом на вільні зібрання (Загальна декларація прав людини, стаття 20). Хоча цих прав цілком не позбуваються, адже ув'язнених рідко утримують у повній ізоляції, а навіть якщо таке трапляється, то на це має бути дуже серйозна та конкретна підстава.
- Права на спілкування з родиною (Загальна декларація прав людини, стаття 12) не відбирають, однак його здійснення може бути обме-



женим. Наприклад, в ув'язненні батько позбавлений необмеженого доступу до своїх дітей, так само, як і вони – до нього. Можливість створювати та забезпечувати родину (Загальна декларація прав людини, стаття 16) – інше право, яке неоднаково реалізується в різних юрисдикціях. У деяких країнах ув'язненим заборонено мати інтимні стосунки з партнером чи чоловіком/дружиною; в інших засуджені можуть мати сексуальні взаємини за дуже обмежених умов, ще в інших їм дозволено мати практично нормальні стосунки протягом певного періоду часу.

- Права матерів і дітей на сімейне життя вимагають спеціальної уваги.

Затримані чи ув'язнені особи зберігають свої права людини, за винятком тих, які вони втратили внаслідок позбавлення свободи. Керівництво та персонал в'язниці повинні чітко розуміти, як має застосовуватися цей принцип. Деякі питання дуже чіткі. Наприклад, існує цілковита заборона тортур і свідомо заподіяної жорстокості, нелюдського чи такого, що принижує гідність, поводження. Потрібно розуміти, що ця заборона стосується не лише прямого фізичного чи психологічного зловживання. Вона торкається сукупності умов, у яких утримують ув'язнених.

### **Взаємна гуманність між ув'язненими та персоналом**

Чоловіки, жінки та діти, що перебувають у в'язниці, усе одно залишаються людьми. Їхня людська гідність зберігається незалежно від того факту, що вони ув'язнені. Так само персонал – це теж люди. Міра, у якій ці дві групи визнають і спостерігають взаємну гуманність, – найважливіший показник гідності та людяності у в'язниці. Там, де відсутнє таке поняття, існуватиме справжня небезпека порушення прав людини.

Ключем є належна поведінка персоналу щодо ув'язнених. Якщо персонал не поважає ув'язненого як особистість і не визнає його природженої гідності, тоді будь-яке апелювання до прав людини стає неможливим. Поведінка персоналу й гуманне та гідне поводження з ув'язненими мають підкріплювати всю операційну діяльність у в'язниці. Це питання стосується не лише принципів прав людини. З оперативної точки зору це найефективніший і найрезультативніший спосіб управління в'язницею. Крім того, порушення прав людини, недотримання таких зобов'язань може інколи мати юридичні наслідки для адміністрації в'язниці.

Робота у в'язниці – державна служба. Керівництво в'язниці має звітувати перед вибраним законодавчим органом, крім того, потрібно регулярно інформувати громадськість про стан і очікування у в'язницях. Міністри та

старше керівництво повинні чітко давати зрозуміти, що вони високо цінують роботу, яку виконує тюремний персонал, так само й громадськості необхідно повсякчас нагадувати, що робота у в'язниці – важлива державна служба. Роль тюремного персоналу в тому, щоб:

- поводитися з ув'язненими гідно, гуманно та справедливо;
- гарантувати безпеку всіх ув'язнених;
- гарантувати, що ув'язнені не втечуть;
- гарантувати наявність порядку та контролю у в'язницях;
- надавати ув'язненим можливість використовувати свій час у в'язниці позитивно, щоб мати змогу повернутися в суспільство після звільнення.

В'язниці – не демократії. Для належного функціонування має бути загальноновизнана система субординації. Такий принцип діє у більшості інституцій. Він особливо важливий у тюремних умовах, де завжди потрібно бути пильним, адже навіть у найкраще керованих в'язницях існує можливість неспокою та непорядку.

### **Підготовка старшого персоналу**

Старше керівництво повинно пройти особливу підготовку. Це залишатиметься важливою умовою, незалежно від того, чи такі особи відразу посіли посаду чи отримали підвищення з нижчої посади. Помилкою було б припускати, що лише досвід готує людей до посад у вищих рівнях керівництва в'язниці. Навіть персонал, який пропрацював у в'язниці багато років на посаді нижчого рівня, потребує сприяння в розвитку додаткових навичок, перш ніж прийняти на себе керівну роль. Начальник в'язниці та його заступники – ключові особи у формуванні культури та звичаїв в'язниці. Їх потрібно обирати, зважаючи передусім на їхні особисті якості, і далі посилено готувати до роботи.

### **Підготовка до застосування сили**

#### **Процедури застосування сили**

Перший принцип: силу можна застосовувати лише тоді, коли це абсолютно необхідно, й лише в тому обсязі, у якому є потреба. Це означає, що має бути чіткий набір процедур, які визначають обставини, за яких дозволено застосовувати силу, а також вказують на інтенсивність таких силових заходів. Рішення використовувати будь-який вид сили має приймати лише найстарший на цей момент працівник в'язниці. Потрібно реєструвати будь-яке застосування сили, пояснюючи його причину.

## Мінімальне використання сили

Персонал потрібно навчити фізично стримувати жорстоких ув'язнених за допомогою законних засобів, діяти за таких обставин окремо чи в групі, мінімально застосовуючи силу. Окремі працівники повинні мати високий рівень підготовки. Форма підготовки до контролю та стримування, якою послуговується багато європейських пенітенціарних систем, демонструє мінімальне застосування сили.

## Застосування мінімальної сили

Увесь персонал, що працює безпосередньо з ув'язненими, має опанувати, пройшовши відповідну підготовку, техніку фізичного заспокоювання ув'язнених, застосовуючи мінімальну силу. Працівники не повинні покладатися лише на те, що дадуть собі раду з проблемними ув'язненими, просто продемонструвавши більшу фізичну силу. У багатьох випадках це зробити не вдасться. Навіть коли такий розвиток подій можливий, результатом може стати серйозне тілесне травмування як персоналу, так і ув'язнених. Існує низка методів контролю та стримування, якими може оволодіти персонал, що зрештою дозволить йому тримати ситуацію під контролем, не завдаючи травм ув'язненим та не наражаючи на небезпеку себе. Керівництво має знати ці методи та гарантувати, що весь персонал компетентний у базових навичках і достатня кількість працівників опанувала передові техніки.

Затримані й ув'язнені не перестають бути людьми, незалежно від того, наскільки серйозним є той злочин, у якому їх звинувачують чи за який їх засудили. Суд чи інший судовий орган, що розглядав їхню справу, вирішив позбавити їх свободи, що не позбавляє їх людяності. Тюремний персонал ніколи не повинен забувати про той факт, що ув'язнені теж люди. Він має постійно протистояти спокусі ставитися до ув'язнених просто як до номерів, а не повноцінних осіб. Тюремні працівники також не мають права накладати додаткове покарання на ув'язнених, ставлячись до них як до людей меншої вартості, що позбулися права на повагу через свій вчинок або вчинок, у якому їх звинувачують. **Жорстоке поводження з ув'язненими завжди є юридично неправильним.** Крім того, така поведінка зменшує гуманність працівника, який діє в такий спосіб.

### **Жодні обставини не виправдовують тортур**

#### **Європейська конвенція з прав людини: СТАТТЯ 3: Заборона катувань**

«Нікого не може бути піддано катуванню або нелюдському чи такому, що принижує гідність, поводженню або покаранню».

## **Людяне поводження зі всіма ув'язненими**

Фундаментальний принцип, викладений у міжнародному законодавстві та всіх відповідних міжнародних стандартах, які стосуються поводження з ув'язненими, полягає в тому, що поводження з ними має бути гуманним і поважати вроджені права та гідність людини. Катування, нелюдське й таке, що принижує гідність, поводження заборонені міжнародним законодавством щодо всіх ув'язнених, зокрема тих, які належать до ув'язнених із високим ризиком. Керівництво в'язниці не може посилається на жодні обставини як обґрунтування катувань чи жорстокого поводження. Людяне поводження з ув'язненими не перешкоджає безпеці та порядку у в'язниці, а навпаки, є фундаментальним для гарантування надійності та безпеки в'язниці. Хороша практика керівництва в'язницею засвідчила, що коли поважають права людини та гідність ув'язнених, ставляться до них справедливо, то за таких умов засуджені значно менш схильні спричиняти заворушення та непорядки і з більшою готовністю приймають авторитет тюремного персоналу.

Міжнародні документи з прав людини не залишають місця для сумнівів і непевності щодо застосування тортур і жорстокого поводження. Вони чітко зазначають, що не існує жодних обставин, за яких можна виправдати тортури чи інші жорстокі, нелюдські чи такі, що принижують гідність, види поводження або покарання. Тортури – це дія, що завдає сильного болю чи страждання (фізичного чи психологічного), і завдається навмисно. Це не стосується болю або страждання, що пов'язані з фактом затримання чи ув'язнення.

## **Важливе тверде, але законне управління**

Виклик, із яким зіштовхується професійна адміністрація в'язниці, полягає в гарантуванні того, що в'язниці безпечні, надійні та мають добрий порядок, а не є керованими в деспотичний і брутальний спосіб. Усе, що для того потрібно, – послідовний підхід, не надто суворий і не надто ліберальний. Більшість ув'язнених зацікавлена, щоб персонал управляв в'язницею суворо й справедливо, оскільки якщо персонал не контролюватиме закладу, вакуум, що утвориться внаслідок цього, буде заповнено ув'язненими із сильною волею. Окрім того, коли немає суворого управління згори, деякі працівники можуть удатися до власних неформальних засобів контролю. У кожному з випадків життя для більшості ув'язнених стане не надто приємним.

Персонал має чітко розуміти, що будь-який вид стягнень, який накладають на ув'язненого, є наслідком офіційного дисциплінарного слухання. Праців-

никам заборонено мати окрему неофіційну систему покарань, яка оминає формальні процедури. Старшому керівництву належить бути особливо пильним щодо таких речей.

Є безліч способів виявити факти дискримінації, скажімо, під час розподілу робочих місць, які ув'язнені сприймають як особливо комфортні. Серед них – робота на кухні або в бібліотеці в'язниці. Керівництво в'язниці має перевірити, чи є якісь групи меншин, які недостатньо представлені серед виконавців бажаної роботи або взагалі відсутні на таких облюбованих місцях. Таку ж перевірку мають проводити стосовно доступу всіх охочих до освіти. Потрібно водночас цікавитися й тим, які ув'язнені отримують найкращі умови проживання. Важливим показником є частота дисциплінарних заходів, ужитих щодо ув'язнених, із розбивкою за різними групами.

### **Тюремні інспекції**

Усі в'язниці – це місця, де чоловіків і жінок утримують проти їхньої волі. Завжди потенційно можливе погане ставлення. В'язниці мають бути установами, якими управляють справедливо та законно. Усім установам, які управляються державою та від її імені, належить перебувати під громадським контролем. Процедура інспекції захищає права ув'язнених і їхніх родин. Вона призначена гарантувати наявність належних процедур і їх постійне дотримання персоналом. Інспекції повинні перевіряти всі аспекти тюремного життя. Важливо визнавати, що інспекції можуть також охороняти тюремний персонал. Так, вони здатні спростувати звинувачення в поганому ставленні до ув'язнених чи неналежній поведінці персоналу. Там, де такі речі дійсно мають місце, їх потрібно визнати, а персонал, причетний до зловживань, ідентифікувати. Проте інспектування також є способом захистити персонал від несправедливих звинувачень. Інспекції зосереджують свою увагу не лише на недоліках. Важливо, щоб вони виявляли кращі практики і апробовані методи, які можна використовувати як зразок в інших установах. Інспектори також можуть віддати належне персоналу, який професійно виконує свою роботу. Крім процедур внутрішніх інспекцій, має також існувати форма інспекції, що цілком незалежна від пенітенціарної системи.

## РОЗДІЛ 7: ОРГАНІЗАЦІЯ/ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ І МОТИВАЦІЯ

Команда – це група людей (двоє або більше), що мають різноманітні навички та знання та водночас рівноцінно віддані певній потребі чи цілі роботи. Члени команди створюють спільний підхід до досягнення цілей і завдань. Усі члени команди відповідальні та підзвітні за спільно погоджені цілі. Команди – важлива робоча структура для досягнення цілей організації.

### Спілкування

Ефективне спілкування між усіма членами команди важливе для спільної роботи та досягнення єдиної цілі. Розвиток команди залежить від здатності членів команди спілкуватись один з одним чітко, відкрито та чесно.

#### Ключі до ефективного спілкування в команді

Ефективні команди свідомо поважають основні навички спілкування. Щоб спілкування в команді було успішним, потрібно:

- створити інтерактивне середовище, де заохочується відкрите спілкування;
- розуміти мету повідомлення ще до його вираження;
- говорити чітко, виразно та з ентузіазмом, щоб слухач міг і хотів прийняти повідомлення;
- слухати активно, ставлячи запитання, щоб з'ясувати суть повідомлення, використовуючи мову тіла й надаючи відгуки;
- не дозволяти упередженням, суб'єктивізму чи емоційним станам перешкоджати спілкуванню.

## Переваги успішного спілкування

Якщо члени команди спілкуються добре, вони будуть більш схильні налагоджувати позитивні стосунки, які впливатимуть на командну роботу. Ключові елементи взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді:

- **Чесність:** присутність єдності без брехні та перебільшень.
- **Відкритість:** наявність бажання ділитись інформацією та сприймати її.
- **Послідовність:** передбачуваність у поведінці та відповідях.
- **Повага:** гідне та справедливе поводження з людьми.

## Стадії розвитку команди

Команди зазвичай еволюціонують за передбачуваними стадіями. До стадій, які найчастіше згадують, належать формування, конфлікт і врегулювання. Розуміння стадій може допомогти лідерам розпізнати поточні обставини й передбачити майбутні ситуації в команді. Ефективне керування стадіями зростання команди на підставі ґрунтовного усвідомлення природи такого процесу може допомогти групам стати продуктивними.

Психолог Брюс У. Такмен висунув відому теорію, на яку зараз часто посилаються. Вона передбачає, що групи проходять чотири різні стадії в ході еволюції до згуртованої команди та початку роботи. Серед цих стадій – формування, конфлікт, врегулювання та діяльність.

**ФОРМУВАННЯ:** коли команда формується, учасники проходять стадію орієнтації, на якій вони ознайомлюються з тим, як функціонує команда. На цій стадії члени команди дізнаються про:

мету та цілі;

організаційну структуру;

обмеження;

стиль лідерства;

культуру;

основні правила.

Стадія формування – це період, коли учасники потребують пізнати почуття мети та залученості. Їхньою поведінкою керує бажання бути прийнятним у середовищі інших. Тому ця стадія передбачає незначний конфлікт. Оскільки спершу відбувається багато дій, спрямованих на відволікання уваги

членів, цілком нормально, що команда досягає небагато з точки зору загальних цілей.

На цій стадії більшість членів команди позитивні та ввічливі. Деякі хвилюються, оскільки не до кінця розуміють, яку роботу виконуватиме команда. Інші просто захоплені завданнями, які їх чекають попереду.

На цій стадії лідер команди відіграє домінуючу роль, оскільки ролі й обов'язки інших членів команди розмиті. Ця стадія може тривати упродовж певного часу, оскільки люди тільки починають працювати разом і докладають зусиль, щоб пізнати своїх нових колег.

**КОНФЛІКТ:** стадія штурмування позначає той період, коли в групі починають виникати конфлікти. Конфлікти можуть поставати через особисті стосунки чи усвідомлення того, що завдання насправді не такі або складніші, ніж очікувалося. На цій стадії члени потребують структурної ясності та правил, щоб дізнатися, як надалі поводитися та відвертати конфлікти. Конфлікти можуть бути неприємними та забирати багато часу, однак ця стадія необхідна, щоб члени команди могли розуміти один одного, досягти згоди щодо спільних цілей і встановлювати норми. На цій стадії люди починають розширювати межі, установлені на стадії формування.

Також на цій стадії багато команд зазнає невдач. Люди можуть працювати в різний спосіб через низку причин, але якщо різні стилі роботи породжують непередбачувані проблеми, члени команди починають дратуватися. Члени команди іноді ставлять під сумнів авторитет лідера, так само трапляється, що особи, з'ясувавши функції окремих ролей, починають докласти усіх зусиль, щоб добитися вигідного становища в команді. Ще одна ситуація – лідер команди чітко не окреслив, як саме працюватиме команда, відтак люди перевантажені роботою чи не задоволені підходом, який застосовується. Дехто сумнівається у важливості цілей команди й чинить опір виконанню завдань. Члени команди, які виконують завдання, можуть відчувати стрес, особливо якщо вони не дотримуються встановлених процедур чи не мають міцних взаємин із колегами.

**УРЕГУЛЮВАННЯ:** На стадії нормування група еволюціонує та розробляє чітке визначення своїх обов'язків, розуміє, як учасники групи працюють разом і цінує навички та досвід кожного. В ідеалі, люди слухають один одного, підтримують один одного і вчать працювати разом. Саме тоді вони починають врегульовувати свої розбіжності, цінувати сильні сторони колег і поважати авторитет лідера. Тепер, коли члени команди краще знають один одного, вони можуть спілкуватися між собою та просити про допомогу, а також пропонувати конструктивні відгуки. Люди розвивають у собі



більшу відданість цілям команди, а це вже гарний початок на шляху до них. Нерідко стадії конфлікту та врегулювання протягом тривалого часу накладаються одна на одну, оскільки коли з'являються нові завдання, команда може повернутися до поведінки, характерної для стадії штурмування.

**ДІЯЛЬНІСТЬ:** Коли команда переходить на стадію виконання, члени визнають сильні та слабкі сторони один одного; вони виявляють і вирішують проблеми, вносять зміни, мають чітко визначені ролі та досягають синергії, працюючи разом. На цій стадії групова єдність, лояльність і командний дух дуже високі. Команда тепер може функціонувати як ефективна згуртована одиниця. Команда переходить на стадію діяльності, коли, проробляючи складні завдання за відсутності будь-якого спротиву, вдається досягати цілей команди. Структура та процеси, які має запровадити лідер, також сприяють цьому. Лідер може делегувати значну частину своєї роботи та сконцентруватися на розвитку членів команди. На цій стадії люди відчують себе членами команди, а ті, хто доєднається чи відійде, не порушать ходу роботи.

Важливо розуміти, що групи часто формуються та змінюються, і кожного разу, коли це трапляється, вони можуть перейти на іншу стадію. Команда може успішно проходити стадію конфлікту та врегулювання, однак новий учасник або інше завдання здатні змусити її повернутися до конфлікту. Досвідчені лідери готові до цього, вони допоможуть групі якомога швидше повернутися до виконання.

## Мотивування інших

**Мотивація:** Мотивація – це внутрішній рушій, що стимулює людину докласти зусиль для досягнення цілей. Люди мотивуються різними речами. Найпростіше почати з того, що помислити про мотивацію як про термін, не пов'язаний із роботою. Найпоширеніші різновиди мотивації – «**внутрішня**» та «**зовнішня**».

**Внутрішня мотивація** відображається на поведінці, оскільки вона приносить особисту винагороду; по суті, це виконання дії заради себе, а не через бажання зовнішньої винагороди.

Як приклад дій, які є результатом внутрішньої мотивації, можна згадати:

- заняття спортом, оскільки вам подобається ця діяльність;
- розгадування головоломки, оскільки завдання здається вам веселим і цікавим;
- бажання працювати на тій роботі, де налагоджені добрі відносини з колегами.

**У кожному з цих випадків поведінка особи мотивується внутрішнім бажанням брати участь у діяльності задля себе самої.**

**Зовнішня мотивація** виникає тоді, коли нас мотивує до поведінки або участі в діяльності можливість отримати винагороду чи уникнути покарання.

Як приклад дій, які є результатом зовнішньої мотивації, можна згадати:

- навчання, оскільки ви хочете отримати добру оцінку;
- прибирання кімнати, щоб уникнути зауважень від батьків;
- заняття спортом задля отримання нагороди;
- участь у конкурсі, щоб виграти стипендію.

### **Порівняння внутрішньої та зовнішньої мотивації**

Основна відмінність між двома типами мотивації полягає в тому, що зовнішня мотивація постає поза особистістю, тоді як внутрішня мотивація народжується зсередини.

Багато керівників вірять, що персонал має мотивуватися заробітною платнею. Ефективні кепівники розуміють, що кожен член персоналу – особистість, яка може вимагати іншої форми мотивації.

Деякі посадовці не можуть зрозуміти, чому не всі поділяють їхній ентузіазм щодо роботи, і припускають, що ті, хто цього не робить, мають низький рівень трудової етики тощо. Таке, звісно, може траплятися за певних обставин; частіше, однак, причина просто в тому, що **різні люди мотивуються різними речами**.

Більшість людей воліли б мати повноцінну та значущу роботу, вони відчують, що могли б зробити серйозніший внесок у роботу. Нерідко людей стримує відсутність навичок або бажання. Не розуміючи того, що дійсно мотивує працівника, і не пропонуючи цікавих можливостей роботи, начальники та наглядачі мимоволі готують ґрунт для незадоволення.

### **Що мотивує?**

Хоча ми по-іншому реагуємо на різні методи мотивації, у своїх основах ми всі схожі. Щоб збагнути, чим люди схожі, потрібно мати базове розуміння універсальних людських стимулів і потреб.

### **Чинники безпеки та чинники мотивації**

У добре відомій ієрархії людських потреб Маслоу описав два набори основних потреб, які потрібно задовольнити для оптимального функціону-

вання. Перший набір потреб походить від тваринної природи та включає стимули уникнення болю та задоволення біологічних потреб. Ці потреби можна вважати чинниками безпеки. Ми не хочемо бути голодними, тому працюємо, щоб заплатити за їжу.

Другий набір потреб унікальний для людини – це наш стимул досягнути чогось і завдяки цьому розвиватися. Ми задовольняємо цей набір потреб, розпочинаючи нове завдання й опановуючи його. Ці потреби можна вважати чинниками мотивації.

По суті, це те, що ми маємо на увазі під внутрішньою та зовнішньою мотивацією.

Щоб зрозуміти, як ці стимули стосуються мотивації інших на роботі, потрібно знати, що чинники безпеки можна знайти в робочому середовищі, а чинники розвитку – у самій роботі та досвіді, пов'язаному з успішним її виконанням. Потреби безпеки задовольняються через політику й адміністрування, міжособистісні взаємини (із наглядцем, колегами та підлеглими), робочі умови, заробітну платню, особисте життя, статус і гарантію зайнятості. Потреби мотивації – із психологічним зростанням окремої особи – задовольняються шляхом досягнень, визнання досягнень, самої роботи, відповідальності, зростання та розвитку.

Очевидно, якщо задовольняти лише потреби безпеки, задоволення від роботи буде малим. Чинники безпеки необхідні, але не достатні для почуття задоволеності від роботи.

### Ієрархія потреб **Маслоу**

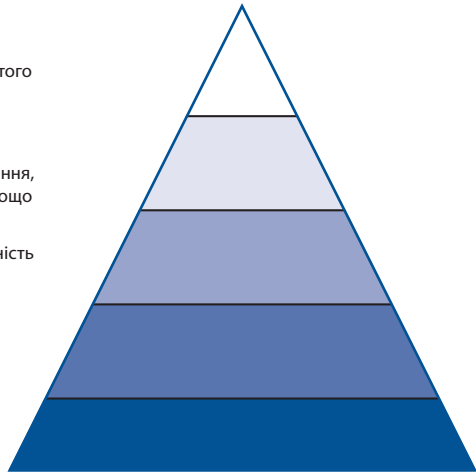
**Самореалізація:** усвідомлення особистого потенціалу, самореалізація, бажання особистого розвитку та досвіду

**Потреба в повазі:** самооцінка, досягнення, майстерність, незалежність, статус, домінування, престиж, адміністративна відповідальність тощо

**Соціальні потреби:** робоча група, прив'язаність до родини, взаємини тощо

**Потреби безпеки:** захист від стихії, безпека, порядок, обмеження, стабільність тощо

**Фізіологічні потреби:** повітря, їжа, напої, притулок, тепло, сон тощо



## **На яких чинниках мають зосередитися керівники?**

Зазвичай персонал не задоволений роботою, навіть якщо дотримано усіх умов безпеки. Почуття задоволеності від роботи виникає лише тоді, коли вдасться задовольнити потреби розвитку. Наявність чіткої політики та процедур, чудових міжособистісних взаємин, бездоганних робочих умов і непорушної гарантії зайнятості не гарантуватимуть високої мотивації персоналу. Кожний із цих чинників якоюсь мірою сприяє задоволенню від роботи. Мотивацію можна знайти в значущій і складній роботі, яка дозволяє персоналу продемонструвати відповідальність, розвиватися й досягнути чогось. Суть полягає в тому, що гроші та робота допомагають запобігти невдоволенню від роботи, але вони не мотивують. Щоб отримати мотивовану робочу силу, необхідно шукати шляхи гарантування того, що персонал має складну та важливу роботу, яка дозволяє йому бути відповідальним й досягати мети.

## **Яка роль керівника в мотивації персоналу?**

Мотивуючі чинники – це не щось таке, що начальник чи наглядач може «зробити» для персоналу. Керівник здатен створити умови для досягнень, запропонувавши важливу та складну роботу. Якщо завдяки таким умовам персонал досягає чогось і розвивається, то такий персонал має внутрішню мотивацію.

На вмовляння та заохочення персоналу за допомогою зовнішніх винагород керівникові потрібно виділити час. Щоб мотивувати, достатньо просто добре знати кожного працівника і чітко розуміти, що цікавить ту чи іншу особу та завдяки чому вона розвиватиметься швидше. А щоб досягти такого розуміння, варто спостерігати за персоналом та повсякчас ставити запитання. Люди зазвичай кажуть, завдяки яким методам вони вчать найкраще: візуальним, усним спілкуванням чи емпіричним. Ставлячи запитання та спостерігаючи за типами завдань, які подобаються працівникам, керівник може визначити, що має найбільше значення для тієї чи іншої особи. Щойно керівник зрозуміє, про що турбується працівник та в який спосіб він опановує знання, одразу має створити відповідні умови, за яких кожному працівникові вдасться продемонструвати свої здібності через роботу.

## **Чи варто витрачати час на мотивацію?**

Вважається, що мотивуючі чинники мають більш довготривалий ефект на ставлення персоналу, ніж чинники безпеки. Це означає, що час, виділений на те, щоб допомогти персоналу знайти сенс у своїй роботі, витрачений не марно.

## **Поведінка, що мотивує**

### ***Як виконується робота***

У всіх організаціях за роботу, яка виконуються, відповідають зрештою люди. У в'язницях, де використання обладнання та технологій обмежено, переважну більшість роботи виконують люди. Відтак саме на людську поведінку передусім мають звертати увагу керівники.

### **Наслідки мотивуючої поведінки**

Коли керівний склад розмірковує, чому хтось зробив щось, вони думають передусім про те, що трапилося до події, про те, що змотивувало людей до певних дій. Однак важливішим є те, що трапляється після певної поведінки.

Причина поведінки полягає в наслідках, а не в діях, що відбуваються до поведінки. Якщо наслідки добрі, поведінка повторюється. Якщо наслідки негативні, імовірно, поведінка не повторюватиметься.

Незважаючи на те, що ця концепція поведінки видається очевидною, той спосіб, у який функціонують в'язниці та більшість організацій, свідчить про протилежне. У більшості організацій робота персоналу керується наказами. Якщо керівник декілька разів каже працівникові щось зробити, а той не робить цього, керівник говорить про це голосніше та часто жорсткіше та/чи в більш погрозливий спосіб. Урешті він може вжити дисциплінарних заходів. Керівники витрачають більшу частину свого дня, говорячи людям, що робити, або роздумуючи над тим, що робити, коли люди не виконують наказів.

Якщо говорити людині, що робити, це зазвичай одноразово спричинятиме певну поведінку, але така поведінка не повторюватиметься. Якщо не поєднати таке «наказування» зі значущими наслідками, які змусять персонал захотіти повторити поведінку, працівники, найімовірніше, більше не робитимуть цього знову. Наказування ефективно на початку роботи, однак воно не мотивує людей продовжувати її. Якщо нічого позитивно не підкріплює поведінки, вона може не повторитися.

### **Винагорода за завдання, які вам потрібно виконати**

«Винагороджуйте за те, що має бути зроблено». Це не так просто, як здається, однак вам допоможуть деякі поради. Повторювана поведінка зазвичай стає частиною культури установи. Керівники можуть узгодити завдання таким чином, щоб позитивно підкріпити бажану поведінку й усунути непродуктивну.

- 1. Підтримайте людей, які роблять зміни.** Ті, кого винагородили за інноваційність, будуть упроваджувати нововведення. Ті, кого покарали за те, що вони зробили щось без дозволу, імовірно робитимуть лише те, що їм накажуть. Керівники не мають засуджувати причин людських вчинків, натомість потрібно зосереджуватися на зміні поведінки.
- 2. Підтримайте швидкість та вчасність.** Вплив наслідків обмежений у часі. Чим швидшими будуть наслідки, тим більший вплив на зміну поведінки вони матимуть.
- 3. Не зосереджуйтеся лише на поганих виконавцях.** Ми всі допускаємо одну помилку – найбільше зосереджуємося на енергії тих, хто не виконує своєї роботи. Персонал, який добре виконує свою роботу, дуже скоро втрачає підтримку, необхідну для мотивації.
- 4. Спробуйте зрозуміти мотивацію окремих осіб.** Дізнайтеся, що окремі працівники думають про винагородження та запропонуйте його, якщо це можливо.
- 5. Якщо нічого не робити, це може зашкодити ефективності праці.** Якщо працівник виявить ініціативу і вийде за рамки своїх робочих обов'язків, а цього ніхто не помітить та не висловить подяки за його зусилля, такий працівник полишить своє починання. Нездатність визнати добре виконану роботу вбиває мотивацію і знижує високий рівень трудової етики.

## РОЗДІЛ 8: РОЗУМІННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

### Теорія прийняття рішень

Прийняття розумних і вчасних рішень – ключова ціль контролю над інцидентами та кризами у в'язницях. Усі рішення мають прийматися в умовах непевності. Теоретично, непевність можна зменшити, отримавши більше інформації, однак таке зменшення невизначеності відбувається коштом часу, і часто значення має не так обсяг інформації, як правильні її складові, доступні в потрібний час і в потрібному місці. Декілька основних принципів прийняття рішень застосовуються в ситуаціях, пов'язаних з управлінням ризиками.

**По-перше**, оскільки криза у в'язниці часто передбачає дії ув'язнених, рішення не приймаються ізольовано. Фактичні та можливі дії ув'язнених мають враховуватися під час планування способів реакції персоналу. Однак одночасно може знадобитися керування кількома обставинами.

**По-друге**, людина, що може швидко приймати та реалізовувати розумні рішення, має тактичну перевагу.

**По-третьє**, рішення щодо антикризових заходів – це не просто законодавство, логіка та математичні обчислення, для нього потрібні інтуїція й аналіз для визначення суті проблеми, а також креативність для розробки практичного рішення. Така здатність є результатом досвіду, освіти, розуму та сприйняття.

**По-четверте**, оскільки всі рішення мають прийматися в умовах невизначеності, а кожна ситуація унікальна, у процесу управління ризиками немає досконалого рішення для всіх проблем. Натомість корисно вибрати перспективний план дій із прийнятним рівнем ризику та виконати його, перш ніж ситуація ще більше погіршиться.

**Насамкінець**, загалом що менший орган управління, то швидшим і більш прямим може бути процес прийняття рішень. Керівник зазвичай спирається у своїх рішеннях на фактори, що, як він/вона вважає, засновані на власному досвіді. Керівники, як правило, віддалені від подій часом і відстанню. Отож, коли ми маємо добре підготовлений персонал, **особливо якщо він отримав спеціальну підготовку з управління кризовими ситуаціями**, то що нижчим ми зробимо поріг прийняття рішень, то швидшими стануть рішення та алгоритм заходів. Однак слід наголосити, що інстинктивні або реактивні рішення можуть бути не найкращими. Досвід і аналіз особи, що приймає рішення, – дуже важливі.

Визначальна риса будь-якої кризової проблеми в'язниці – невизначеність і час – істотно впливають на процес прийняття рішень. Коли поглиблюються знання про ситуацію, наша здатність прийняти правильне рішення також росте. З часом кількість нової інформації може зменшитися, а рішення вже не вдасться значно покращити за допомогою доступної інформації.

Однак, управляючи ризиками й особливо розглядаючи питання безпеки життя та керуючи стадією відновлення, особи, що відповідають за критичні інциденти, не повинні плутати брак інформації з її цінністю. Часто управління критичними подіями може розчаровувати осіб, які мають менше досвіду та завжди охоче діють, однак розсудливий керівник не дозволить такому тиску впливати на рішення, для яких ще бракує важливої інформації. Тому для особи, що приймає рішення, має значення не обсяг інформації, а наявність потрібної інформації в потрібний час.

**Одна** з теорій прийняття рішень вважає такий процес аналітичним. Основна ідея полягає в тому, що порівняння декількох варіантів одночасно дасть оптимальне рішення. Особа, що приймає рішення, пропонує кілька варіантів, тоді визначає критерії оцінки цих варіантів, призначає значення критеріям оцінки й оцінює кожний варіант відповідно до цих критеріїв. Сенс у тому, що порівняння декількох варіантів одночасно допоможе дійти оптимального рішення. Аналітичне прийняття рішень зазвичай ретельне, але займає багато часу.

**Другий** підхід до прийняття рішень заснований на інтуїції. Цей підхід спирається на здатність досвідченої особи, що приймає рішення, розпізнати ключові елементи певної проблеми та доходити до прийнятного рішення. Таким чином, інтуїтивне прийняття рішень замінює методичний аналіз із використанням методу розпізнавання моделей, що має в основі досвід і судження. Інтуїтивний підхід зосереджується на оцінці ситуації, а не на порівнянні кількох варіантів. Інтуїтивне прийняття рішень ставить за мету



пошук першого рішення, яке успішно усуне проблему, а не оптимізацію, як результат порівняння.

Цей підхід спирається на спроможність компетентної та досвідченої особи, що приймає рішення, розпізнати ключові елементи проблеми, швидко інтегрувати їх і прийняти правильне рішення. Процес інтуїтивного прийняття рішень має на меті знайти перше рішення, що усуне проблему, а не чекати на найкраще рішення. Швидка інтуїтивна модель відповідає ідеї, що робота з кризою є навичкою, а не наукою.

Ключем до прийняття рішення є накопичений досвід цієї компетентної особи. Хоча ця особа раніше могла й не бути в такій ситуації, їй доводилося мати справу зі схожою. Фактично те, що робить досвідчена особа, – це інтерналізація процесу порівняння варіантів на основі попередніх успішних рішень, що часто описується як інтуїція чи досвід. Однак використання цих двох термінів може передбачати, що така компетентність набувається лише після тривалого досвіду.

Важливо наголосити, що такий багаж досвіду можна набути трьома способами:

- якщо наявний операційний досвід;
- якщо операційний досвід назбирався в процесі навчання, пов'язаного з можливими сценаріями, які вже трапилися чи могли б трапитися;
- за наявності досвіду схожої роботи, що передбачає керування рішеннями та ресурсами в умовах обмеженого часу й інформації.

Кожна модель прийняття рішень має свої сильні та слабкі сторони. Яка з моделей краща, залежить від характеру ситуації, особливо від доступного часу й інформації. Типово, що аналітичний підхід більш придатний для цілеспрямованого планування, до вживання заходів, коли час не є критичним фактором і можна зібрати й опрацювати детальну інформацію. У цій ситуації моделювання, симуляція та досвід можуть бути корисними та дозволити особі, що приймає рішення, оцінити потенційний план заходів. Очевидно, що інтуїтивний підхід більш зручний для нестабільного, швидкозмінного середовища для вирішення раптової кризи, коли час і невизначеність є важливими факторами. На практиці особа, що приймає рішення, зазвичай включатиме певні аналітичні методи та засоби прийняття рішень в інтуїтивний процес, якщо це дозволятимуть ситуація та час.

Аналітичний підхід доречний для планування на випадок надзвичайних ситуацій, коли час не є фактором і не потрібно збирати детальної інформації.

ції. Однак інтуїтивний підхід доречніший для більшості типових тактичних і операційних рішень – рішень, які приймають за нестабільних, постійно змінних умов кризи, коли час і невизначеність є важливими факторами, а креативність – бажаною рисою.

Ми часто пов'язуємо інтуїтивне прийняття рішень із швидким/обмеженим у часі плануванням, а аналітичне прийняття рішень – із цілеспрямованим плануванням.

### **Натуралістичне прийняття рішень**

Натуралістичне прийняття рішень – це термін, який використовують психологи під час вивчення процесу прийняття рішень в умовах, що характеризуються погано структурованими, непевними, динамічними та ризикованими середовищами; зміною неправильно визначених чи конкуруючих цілей; часовими обмеженнями. Цей підхід заснований на залученні компетентних та досвідчених професіоналів. Лаконічне визначення натуралістичного прийняття рішень таке: «Спосіб, у який люди використовують свій досвід для прийняття рішень у польових умовах».

На базі натуралістичного прийняття рішень з'явилися нові теорії рішень, як-от модель процесу прийняття рішень, модель когнітивного контролю та модель прийняття рішень на підставі розпізнавання.

### **Прийняття рішень на підставі розпізнавання**

Цю модель прийняття рішень було розроблено завдяки вивченню поведінки пожежників та військових. Ця модель описує когнітивні процеси досвідчених осіб, що приймаючи блискавичні рішення за складних, динамічних і небезпечних ситуацій з обмеженими часом та інформацією. Тоді рішення можна базувати на попередніх знаннях і досвіді, які дозволяють досвідченим особам, що приймають рішення, розпізнати ситуацію як типову та викликати відповідну реакцію для її стабілізації. Досвідчені керівники фактично можуть читати ситуацію таким чином, що вибір плану дій стає очевидним. Дослідження моделі прийняття рішень на підставі розпізнавання показало, що в реальних ситуаціях досягти ефективності в процесі прийняття рішень можна шляхом накопичення досвіду. Інтуїтивне відчуття, яке допомагає зіставити моделі і розпізнати знайомі і типові випадки, вдасться розвинути в тому разі, якщо особа, що приймає рішення, збільшить свій досвід. Інший метод – розробити програми навчання, що міститимуть вправи та реалістичні сценарії, завдяки яким особа, що приймає рішення, має можливість розширити свою базу моделей.

Мнемонічна **КРИЗА (CRISIS)** розроблена як пам'ятка про тактичні принципи. Роз'яснено шість тактичних принципів, які легко запам'ятати. Завдяки цьому з'явилася гнучка база, на основі якої можна приймати рішення за допомогою єдиної, спільної та зрозумілої мови реагування. Мнемоніка працює таким чином:

«**C**» – **стримування**: куди я ізольую та де зафіксую сцену інциденту (евакуація, карцер, блокування доступу сторонніх осіб)? Результат стримування інциденту полягає в тому, що інцидент не поширюється, адже ПРОСТІР контролюють, попереджуючи загострення. Для стримування потрібні:

«**R**» – **ресурси**: кого та що варто залучати (концентрація на противагу економії)? Унаслідок цього для підтримки реакції ефективно застосовують ресурси (напр., бунтівники, які взяли заручників, не можуть мінятися й відпочивати). Керування ресурсами дає змогу:

«**I**» – **розум**: що таке мотивація? Які сильні та слабкі сторони, можливості й загрози? Результати покращуються завдяки свободі дій. Для всієї процедури реагування потрібно:

«**S**» – **безпека**: персонал, ключі, рації, ув'язнені тощо. Чи все враховано? Чи захищені плани, обладнання та комунікації? Чи виконано оцінку ризиків? Чи чіткі вказівки щодо захисту доказів? Безпека дозволяє:

«**I**» – **ініціатива**: що доречно оперативне втручання, переговори чи пауза? Обставини змінюються і ситуація розвивається. Щойно взято ініціативу, потрібний моніторинг:

«**S**» – **стрес**: як контролюється стійкість та стрес у команді? Результат: підтримується ефективність роботи команди.

Розуміння та застосування набору принципів допомагає відповідачам адаптуватися та швидко реагувати на будь-який інцидент, а не шукати контрольного списку плану дій на випадок надзвичайної ситуації. Важливо, що завдяки використанню принципів розроблено модель підходу на підставі розпізнавання шляхом ментальної імітації інцидентів.

## РОЗДІЛ 9: ПЛАН ЕКСТРЕНИХ ЗАХОДІВ І УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

### Ціль плану екстрених заходів

Ціль плану екстрених заходів – гарантувати, що інциденти усуваються з мінімальним ризиком завдати шкоди персоналу, ув'язненим і суспільству. Принципи, що мають підкріплювати план екстрених заходів:

- зберегти життя та запобігти травмам;
- підтримувати безпеку суспільства;
- запобігати втечам і захищати периметр;
- підтримувати безпеку та зводити до мінімуму шкоду майну;
- якомога швидше відновлювати звичний режим;
- надавати допомогу та підтримку під час інцидентів, а також допомогу в усуненні наслідків для тих, хто постраждав від інциденту;
- зберігати докази.

Ризики можна максимально зменшити, якщо:

- гарантувати впевненість персоналу в безпечному управлінні інцидентами в рамках попередньо підготовлених, перевірених і схвалених процедур;
- гарантувати, що про інциденти звітують відповідно до законодавства, щоб ресурси й підтримку за потреби можна було активувати без затримки;

- забезпечувати, що обов'язок дбати про персонал, ув'язнених і суспільство виконується шляхом підтримки всіх осіб, залучених безпосередньо й опосередковано під час і після інцидентів, зокрема надавати допомогу після інцидентів;
- розробити план екстрених заходів для кожного ключового виду ризику. План має бути таким, який можна швидко активувати, без сумнівів щодо того, як діяти далі. План екстрених заходів має передбачати чітке розуміння застосування сили у відповідь на кожний сценарій.

Ключові аспекти плану екстрених заходів включають:

- визначення ролей, обов'язків і порядку субординації для ключового тюремного персоналу й зовнішніх служб підтримки;
- наявність чітких протоколів для роботи з іншими організаціями (поліція, пожежна служба, швидка медична допомога тощо);
- проведення тренінгів та імітаційних вправ спільно з поліцією та зовнішніми організаціями;
- забезпечення розробки детальних процесів для ефективного реагування на певний інцидент;
- забезпечення зв'язку між в'язницею та зовнішніми службами до, під час і після інциденту.

У багатьох пенітенціарних службах здатність реагувати на серйозні інциденти обмежена та дуже залежить від зовнішніх силових служб. Тому важливо встановити відповідні партнерські відносини, що допомагатимуть підтримувати безпеку у в'язниці. Близькість зовнішніх силових служб до в'язниці та час реагування дуже важливі, оскільки в багатьох в'язницях кількість персоналу та доступні засоби захисту можуть бути недостатніми для ізоляції чи стримування інцидентів протягом тривалого періоду часу. Однак варто зазначити, що поліція навряд чи матиме глибокі знання про тюремне середовище певної в'язниці.

Перший крок у розробці плану екстрених заходів – обговорити з керівництвом попередні інциденти і способи їхнього вирішення.

На цій основі можна розробити вправи для тренінгів (як-от вправи для тактичних рішень, колегіальні наради й імітації інцидентів), щоб набутися досвіду та компетентності.

## **Усі плани екстрених заходів повинні враховувати та включати принципи Європейських пенітенціарних правил щодо застосування сили.**

### **Європейські пенітенціарні правила – застосування сили:**

64.1. Персонал пенітенціарної установи не має застосовувати силу щодо ув'язнених за винятком випадків самооборони або у випадках спроби втечі, або активного чи пасивного фізичного опору встановленому законом порядку, і завжди це мусять бути крайні заходи.

64.2. Масштаби застосування сили мусять бути мінімально необхідними і вона має застосовуватися по можливості на мінімальний період».

65. Мусять бути розроблені докладні процедури застосування сили, включаючи положення щодо:

- a. різних видів силових дій, які можуть застосовуватися;
- b. обставини, за яких може застосовуватися кожен вид силових дій;
- c. персоналу, який має право застосовувати різні види силових дій;
- d. рівня адміністрації, який надає дозвіл на будь-яке застосування сили; та
- e. рапортів, які мусять складатися після застосування сили.

66. Персонал, який безпосередньо працює з ув'язненим, повинен бути навчений методам, які дозволяють йому стримувати агресивних ув'язнених з мінімальним застосуванням сили.

67.1. Працівники інших правоохоронних відомств мають залучатися до роботи з ув'язненими в пенітенціарних установах тільки у виняткових обставинах.

67.2. Якщо стосунки з іншими правоохоронними відомствами не регулюються національним законодавством, то має бути укладена офіційна угода між адміністрацією пенітенціарної установи та таким відомством.

67.3. У такій угоді потрібно передбачати:

- a. умови, за яких працівники інших правоохоронних відомств можуть входити до пенітенціарної установи для розв'язання будь-якого конфлікту;

- b. обсяг повноважень, які мусять мати такі правоохоронні відомства під час їхнього перебування в пенітенціарній установі, і їхні стосунки з начальником пенітенціарної установи;
- c. різні види силових дій, які можуть застосовувати працівники таких відомств;
- d. обставини, за яких може застосовуватися кожен вид силових дій;
- e. рівень адміністрації, який надає дозвіл на будь-яке застосування сили; та
- f. рапорти, які повинні складатися після застосування сили.

### Запропоновані плани екстрених заходів

Наведені нижче плани екстрених заходів забезпечать ефективну й скоординовану реакцію у разі інциденту.

- a. Виявлення/загроза вибухового механізму
- b. Евакуація
- c. Напад на територію ззовні
- d. Пожежа
- e. Взяття заручників
- f. Необхідність надання медичної допомоги
- g. Стихійне лихо
- h. Бунт або серйозне порушення режиму
- i. Надзвичайні події, пов'язані із використанням літака або гелікоптера
- j. Виробничий конфлікт
- k. Інші події.

У кожній в'язниці варто розробити місцеві процедури на основі зазначених вище надзвичайних ситуацій. Місцеві процедури мають бути схвалені відповідним місцевим органом влади за координаційної участі міністерства, відповідального за пенітенціарну службу. У в'язницях необхідно зберігати примірник цих процедур на випадок критичного збою інфраструктури інформаційних технологій.

## ПЛАН ЕКСТРЕНИХ ЗАХОДІВ РЕАГУВАННЯ

Складно створити детальний план екстрених заходів для кожної ситуації, яка може трапитися у в'язниці. Плани екстрених заходів зазвичай є доброю відправною точкою у випадку критичного інциденту, оскільки вони збільшують імовірність передбачуваних дій працівників. Ключем до планування екстрених заходів є ряд принципів, які легко зрозуміти та завдяки яким вдається досягти гнучкої реакції. Ключем до управління інцидентом є усвідомлення всіх обставин. Це часто називають «виявленням інциденту». Можливі варіанти:

- Мирна демонстрація внаслідок невдоволення.
- Захоплення території з наміром зруйнувати майно.
- Запланована демонстрація з метою спричинити розголос.
- Диверсія у відповідь на іншу подію.
- Один із низки запланованих інцидентів, що має певну зазначену мету.
- Спосіб затримати та/чи травмувати інших ув'язнених або працівника/працівників.
- Взяття заручників із вимогами.

Усі ці інциденти потребують певних спільних дій і певних спеціальних заходів.

В умовах інциденту безпосередніми пріоритетами є:

**з'ясування** суті інциденту;

**локалізація** інциденту в такий спосіб, щоб якомога менша кількість людей була втягнута в конфлікт, а також щоб територія інциденту покривала якнайменшу площу;

**стримування** інциденту, щоб запобігти його поширенню, переміщенню та приєднанню до нього інших осіб;

**реагування** на інцидент шляхом запровадження належної системи командування, застосування кваліфікованого персоналу, визначення та використання додаткових ресурсів (внутрішніх і зовнішніх).

Ці принципи такі ж доречні для пожежі, як і для серйозного порушення режиму.

Варто підкреслити, що всі ці заходи відбуватимуться **одночасно** на початку інциденту. Важливо, щоб була створена структура управління, коли ке-



рівник оперативної команди перебуватиме в приміщенні для управління або іншому спеціально виділеному місці, куди можна спрямовувати ресурси й інформацію. Через ймовірну плутанину під час інциденту в приміщенні для управління важливо вести **журнал реєстрації інциденту**, де зазначатимуться ключові заходи, відповідальні за їхнє виконання особи та причини таких заходів.

## РОЗДІЛ 10: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ В'ЯЗНИЦЕЮ

Компетентні в'язниці – то передусім компетентний персонал. Компетентність – це здатність особи виконувати роботу належним чином.

Модель компетенцій визначає знання, навички та якості, необхідні для виконання ролей персоналу у в'язниці. Кожна роль має власний набір компетенцій, необхідний для ефективного виконання роботи. Щоб розробити цю модель, необхідно глибоко розуміти ролі у в'язниці. Кроки, необхідні для створення моделі компетенцій:

1. збирання інформації про робочі ролі;
2. опитування експертів у предметній сфері, щоб виявити поточні важливі компетенції, а також дізнатися, які зміни у своїх ролях вони прогнозують на майбутнє;
3. визначення ефективної поведінки;
4. створення, перегляд і реалізація моделі компетенцій.

Найпростіші та найгнучкіші моделі – це ті, що зосереджуються на поведінці, тобто на тому, «за яких умов та як» виконують ті чи інші дії, а не на певній навичці та знаннях, тобто на тому, «що» саме виконують. Опис того, «як» щось буде зроблено, фокусуватиметься на особливостях, які можна спостерігати. На основі поведінки вдасться визначити, коли працівник робить успіхи. Таким чином, стає легко оцінити осіб або проекти, просто порівнявши фактичні спостереження з критеріями для моделі.

### РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ В'ЯЗНИЦЕЮ

#### Управління за допомогою оцінюваної ефективності роботи

Важливими в процесі розробки плану управління на основі компетенцій є такі принципи:

- 1. Залучення людей, що виконують свою роботу,** – план має розробляти не лише начальник, який може не завжди знати, що передбачає кожне завдання. Щоб повністю зрозуміти роль, потрібно звернутися до джерела – особи, що виконує роботу, а також отримати низку інших даних про те, завдяки чому людина стає успішною у своїй роботі.
- 2. Використання відповідних компетенцій** – потрібно переконати-ся, що компетенції, які ви включили, стосуються всіх ролей у плані. Якщо включити зайві компетенції, персоналу, можливо, буде складно пов'язати себе із моделлю загалом.

Принцип, який можна вважати важливим елементом доброго управління в'язницею, стверджує: *«Це доводить головне – належне управління в'язницею здійснюється там, де існує культура порядності та поваги і де до кожного ставляться людяно»*. Добре керована в'язниця – це та, де чітко зрозумілі цілі та місія установи та де керівництво чітко повідомляє стандарти, дотримання яких очікують від персоналу.

### **Основні компетенції**

**Міжособистісні навички** передбачають, що особа:

- Ставиться до інших із ввічливістю, чуйністю та повагою.
- Розглядає та належним чином відповідає на потреби та почуття різних людей у різних ситуаціях.
- Постійно відкрита і доступна, коли вирішує особливо важливі та складні питання.
- Увічливо та чуйно ставиться до людей на всіх рівнях організації.
- Зустрічається з персоналом і слухає його думку щодо політики та процедур організації.

**Усне спілкування** передбачає, що особа:

- Робить чіткі та переконливі усні презентації.
- Ефективно слухає інших.
- За потреби роз'яснює інформацію.
- Проводить презентації та брифінги для керівників.
- Представляє, пояснює та захищає позиції в'язниці та пропозиції для персоналу і всіх зацікавлених сторін.
- Повідомляє інформацію чітко та стисло, щоб гарантувати, що персонал і члени команди залишаються зосередженими на пунктах порядку денного.

- Пояснює переваги зацікавленим сторонам, щоб отримати схвалення змін програми.
- Подає інформацію, аналізи та рекомендації посадовцям і зацікавленим сторонам.

#### **Доброчесність** передбачає, що особа:

- Поводиться чесно, справедливо й етично.
- Виявляє послідовність у словах і діях.
- Моделює високі стандарти етики.
- Пропагує клімат відкритості та чесності й не карає за відповідальне інакомислення.
- Не задовольняє неналежних особистих прохань, що передбачають протекцію, політичний тиск чи обіцянку зиску.
- Виказує силу духу в підтримці етичних дій, наражаючи у такий спосіб на небезпеку себе та інших зацікавлених сторін.
- Упроваджує середовище довіри, визнаючи власні помилки та беручи відповідальність за власні дії.
- Обговорює потенційні етичні проблеми та правопорушення з персоналом і реагує належним чином.
- Чесно спілкується з персоналом про потенційні зміни, що впливають на в'язницю, щоб забезпечити справедливе ставлення до персоналу. Досліджує проблеми та, за потреби, вживає виправних заходів.

#### **Письмове спілкування** передбачає, що особа:

- Пише чітко, стисло, структуровано та переконливо для цільової аудиторії.
- Пише складні звіти, послуговуючись прозорою термінологією та стислим форматом для використання високопосадовими особами, що приймають рішення.
- Переглядає звіти, редагує матеріали та вносить пропозиції для більшої ясності, у той же час гарантуючи, що документи призначені цільовій аудиторії.
- Складає документи, що окреслюють місію та цілі в'язниці.

#### **Безперервне навчання** передбачає, що особа:

- Оцінює та розпізнає власні сильні та слабкі сторони, займається саморозвитком.

- Займається систематичною самостійною підготовкою та розробкою заходів, що відповідають стратегічним потребам в'язниці.
- Застосовує засвоєну під час навчання інформацію, щоб позитивно вплинути на в'язницю.
- Проходить програму розвитку лідерства, зокрема використовує можливості навчання, підготовки та наставництва, і зрештою застосовує ключові знання.

**Мотивація державної служби** передбачає, що особа:

- Виказує відданість державним службам.
- Гарантує, що заходи відповідають потребам державної служби; узгоджує цілі та методи роботи в'язниці з інтересами громадськості.
- Розвиває взаємини з усіма зацікавленими сторонами з метою перевірки корисності служби.
- Схвалює фінансування, щоб гарантувати, що державні ресурси використовують належним чином.
- Покращує процеси, які застосовують для моніторингу підрядників і закупівлі запасів, послуг і/або обладнання з метою належного витрачання коштів.

### **Високі професійні й особисті стандарти**

Між особистою та професійною недисциплінованістю не повинно бути різниці. До персоналу всіх рівнів мають застосовуватися ті ж самі дисциплінарні процедури. Керівництву в'язниці належить завжди діяти передусім в інтересах в'язниці, персоналу й ув'язнених; прививати високі стандарти особистої поведінки; підтримувати професійні знання та навички на належному рівні; чинити в межах своїх знань, навичок і досвіду та, за потреби, звертатися за допомогою до іншого професіонала; підтримувати належне й ефективне спілкування з персоналом і ув'язненими; ефективно контролювати завдання, призначені іншим; вести точні записи; гарантувати, що поведінка самого керівництва не руйнує репутації в'язниці чи професійного авторитету.

### **Дотримання правил**

В'язниці повинні працювати відповідно до низки правил і норм, які сприймаються як справедливі та законні. Такі норми призначені гарантувати безпеку кожної особи, персоналу й ув'язнених, і кожна група відповідає за контроль щодо дотриманням цих правил і норм. Ув'язнені мають отримувати винагороду за добру поведінку, а також покарання за погану

поведінку. Персонал повинен знати, що від нього вимагають постійного дотримання правил. Тюремна спільнота матиме чітко визначену систему слухань, дисциплінарних заходів і санкцій для осіб, що не дотримуються погоджених правил; такі слухання проводяться справедливо й неупереджено.

### **Управління взаєминами – персонал і ув'язнені**

- Обмін інформацією вертикально та горизонтально.
- Пропагування співпраці між керівниками.
- Переконавання – найкраща тактика для отримання підтримки ініціатив.
- Обговорення спільних результатів.
- Адаптація способів спілкування до аудиторії та контексту.
- Регулярне та відкрите спілкування з персоналом, ув'язненими й іншими зацікавленими сторонами.
- Демонстрація розуміння й поваги до поглядів усіх зацікавлених сторін.
- Дотримання зобов'язань.
- Вимога щодо внесків персоналу й інших зацікавлених сторін і прислухання до них.
- Чітке та зобов'язальне донесення усім бачення та планів в'язниці.
- Регулярний і детальний обмін ідеями з керівництвом.
- Пропагування командотворення.

Приклади моделей компетенцій

### **Профіль керівника зміни**

Керівник зміни відповідає за ефективне надання послуг для в'язниці та/чи для персоналу. Він повинен:

- забезпечувати реалізацію та підтримку **бачення та місії** політики, процедур, стандартів і угод виправного закладу;
- реалізовувати **процедури** для приведення підрозділу чи програми у відповідність із політикою та методами роботи в'язниці;
- розбудувати **організаційну культуру** в межах функціонального підрозділу/програми, що сприятиме досягненню бажаних результатів;
- гарантувати, що **ресурси** використовують розумно та відповідно до політики й процедур;

- взаємодіяти зі **зовнішнім середовищем**;
- гарантувати, що персонал функціонального підрозділу/програми розуміє та підтримує **структуру порядку** виправного закладу;
- контролювати **звіти первинних даних** і моделювати найкращі методи контролю.

# РОЗДІЛ 11: ЩО Ж ТАКЕ ХОРОШЕ УПРАВЛІННЯ В'ЯЗНИЦЕЮ?

## Принципи

Зараз ми вже на тому етапі, коли можемо обговорити основні елементи хорошого управління в'язницею. Ми можемо почати з очевидного, нагадавши собі, що коли людей відправляють до в'язниці, то за ними зберігаються всі основні права людини. Незважаючи на ув'язнення, засуджений має всі громадянські права, яких його не позбавлено прямо або опосередковано. Ці права можна узагальнити так:

- Збереження людської гідності: права на свободу від катувань чи нелюдського, жорстокого або такого, що принижує гідність, поводження, право на належне житло, санітарні умови, одяг та постіль, достатню кількість їжі та води, фізичні вправи та свіже повітря.
- Належна система охорони здоров'я.
- Особиста безпека: рівень охорони має бути достатнім, щоб гарантувати безпеку суспільства, але не повинен бути жорстоким або таким, що принижує гідність; щоби ніхто у в'язниці не ставав об'єктом фізичного, сексуального або психічного насильства; щоби внутрішні процедури дисципліни та покарань відповідали принципам верховенства права.
- Контакти зі сім'єю, друзями та зовнішнім світом мають бути в такому обсязі і такої якості, щоб дати змогу підтримувати та розвивати відповідні стосунки.
- Доступ до різних видів діяльності: роботи, освіти, культурних заходів, фізичних вправ, дотримання релігійних переконань.
- Доступ до правової допомоги для тих, хто очікує на суд, вирок або рішення за апеляцією, а також для тих осіб, які мають законне право на скарги щодо поводження з ними.



- Повага до потреб особливих категорій ув'язнених, таких як жінки, неповнолітні та інші групи, що становлять меншини.

### **Гідність і людяність**

Нелюдяність у в'язниці є наслідком низки чинників.

Варто визнати, що навіть за дуже поганих фізичних умов можна забезпечити людяне поводження і навпаки. У низці європейських країн фізичні умови у в'язницях загалом задовільні. У них хороший ремонт, підтримується чистота та порядок. Кожен ув'язнений має власну камеру, досить добрими є харчування й одяг. Незважаючи на це, такі заклади, у кращому разі, – «бездушні» установи, яким бракує або в яких взагалі немає людської взаємодії, а в гіршому – осередки нелюдяності, де ув'язнених не вважають за людей.

Це доводить головне – належне управління в'язницею здійснюється там, де існує культура порядності та поваги і де до кожного ставляться людяно. Існує низка простих ознак, які можна використовувати як показники того, наскільки поширена чи ні така культура у в'язниці. Загалом йдеться про ті ж показники, які можливо застосовувати в будь-якому іншому людському контексті. Одна з таких ознак, яку відразу помітить досвідчений інспектор в'язниць, – це форма звертання, яку використовує, скажімо, працівник до ув'язнених. Термінологія дуже важлива в умовах позбавлення волі, і загалом мова часто є доволі точним показником людяності. Можна почути, що працівники, супроводжуючи ув'язнених з одного місця ув'язнення до іншого, називають своїх підопічних «тілами» або номерами. Усе це свідчить про культуру, у якій ув'язнених розглядають як «недолюдей».

### **Ефективна в'язнична комунікація**

Важливою характеристикою належного управління в'язницею є наявність ефективної системи комунікації між усіма. У багатьох в'язницях із ієрархічною системою за єдиний необхідний канал зв'язку вважають передавання наказів і розпоряджень зверху вниз. Зворотного зв'язку знизу вверх немає, і дуже мало інформації передається з одного відділу в інший у межах організації. По-перше, необхідний двосторонній вертикальний зв'язок. Це означає, що повинен бути процес, який дав би змогу керівництву вести реальний діалог з підлеглими. Йдеться також про можливість керівництва давати вказівки, коли це необхідно, у спосіб, зрозумілий усім працівникам. Такий діалог надасть додаткових можливостей, оскільки керівництво зможе звертатися за порадами і довідуватися про міркування працівників не тільки щодо окремих питань, а й стосовно загальної політики. Отож, повинен існувати набір процедур, які б заохочували молодших

працівників висловлювати свої погляди і думки вищому керівництву в прозорий спосіб, не ризикуючи наразитися на критику.

Крім того, має бути належна система горизонтальної комунікації між різними відділами в'язниці. У більш традиційному стилі кожен відділ доповідає про певну інформацію начальникові в'язниці, а той, своєю чергою, передає повідомлення або вказівки в інші відділи. У такій моделі різні відомства не мають формальних засобів спілкування один із одним. Це може призвести до непотрібного зволікання та збільшити ймовірність непорозумінь. Має бути форум, який дав би можливість персоналу відділу безпеки, відділу режимів і програм, відділу кадрів та фінансового відділу пояснити одне одному свої різні пріоритети і дізнатися, яким чином їхня робота може доповнювати роботу інших груп, а не конкурувати з ними.

Також потрібні ефективні канали зв'язку між ув'язненими та персоналом. Немає причин, чому ув'язнені не повинні мати можливості висловлювати свою думку щодо різних аспектів тюремного життя, які мають на них безпосередній вплив. Звісно, деякі аспекти безпеки і дисципліни не належать до цих категорій. Важливо визнати, що така багатшарова система зв'язку не підриватиме дисципліни в закладі. Навпаки, завдяки їй працівники на всіх рівнях будуть більш віддані своїй роботі та матимуть глибше розуміння процесу змін. І ув'язнені почуватимуться у більшій безпеці.

### **Поводження з відвідувачами**

Ще один важливий показник належного управління в'язницею – це поведіння з відвідувачами, особливо з тими, які навідують ув'язнених. Часто посадовці виправного закладу відчують спокусу ставитися до родичів і друзів ув'язнених так, ніби вони теж порушили закон і заслуговують на зверхність та презирство. Зазвичай так відбувається, коли родичі приходять відвідати ув'язненого. Переважно такими відвідувачами є жінки (дружини або матері), які подолали значну відстань, іноді навіть із маленькими дітьми. Персонал може змусити їх довго чекати, перш ніж запитати, хто вони і до кого прийшли на побачення.

Ще одна затримка на невизначений час трапляється, коли ув'язненого, до якого приїхали відвідувачі, шукають і доправляють у кімнату для побачень. У в'язницях суворого режиму відвідувачів, у тому числі маленьких дітей, можуть піддавати особистому обшуку. У деяких випадках такі заходи дійсно виправдані і навіть необхідні з міркувань безпеки, однак спосіб їх проведення може бути делікатним або брутальним, залежно від підходу працівника, що їх здійснює.

Урешті-решт, під час самого побачення присутність персоналу може бути непомітною або ж нав'язливою. Залежно від цього, стрес від такого побачення для ув'язненого та відвідувача збільшиться або зменшиться. Жоден із цих підходів не позначається на рівні безпеки. Йдеться суто про ставлення персоналу і про те, наскільки вони бачать у відвідувачах, не кажучи вже про ув'язнених, людей, до яких варто виявляти ввічливість, властиву за нормальної людської взаємодії. Зрозуміти, чи має в'язниця «людське обличчя», можна навіть до прибуття, просто зателефонувавши. Часом, можна дзвонити безперестанку, аж поки у відчаї не полишити цієї марної справи. Це дратує, навіть якщо ви просто телефонуєте, щоб дізнатися загальну інформацію. Однак ситуація стає серйознішою, якщо дзвонить адвокат, намагаючись призначити зустріч із клієнтом. І вкрай бентежить, якщо телефонує родич із таксофона, щоб запитати, коли можна відвідати члена сім'ї, який перебуває у в'язниці.

### **Дії у напружених і кризових ситуаціях**

Людські стосунки у в'язницях, звичайно, є багатогранними. Питання полягає не лише у ставленні персоналу до ув'язнених і відвідувачів. Працівники також мають право на ввічливість у відповідь. Однак саме персонал у цих взаєминах перебуває на владній позиції, а відтак має можливість задавати тон у закладі, на який ув'язнені здатні тільки реагувати.

Це особливо актуально у випадках, коли між ув'язненими і персоналом виникає сильна напруга, скажімо, унаслідок серйозного інциденту, як-от заколоту, чи через традицію погані взаємодії між персоналом і ув'язненими у закладі. У таких в'язницях обидві сторони схильні до збереження своїх традицій. Персонал зазвичай прикривається формальними правилами і нормами й уникає неформальних контактів з ув'язненими, які є невід'ємною частиною нормального життя у в'язниці. Відповідно й ув'язнені за таких ситуацій неохоче йдуть на контакт із працівниками, адже якщо їх побачать інші ув'язнені, то можуть витлумачити таку поведінку як неблагонадійну або, що ще гірше, вирішити, що засуджені передають інформацію ворогові.

На щастя, серйозні інциденти, такі як порушення громадського порядку, є нечастим явищем у більшості пенітенціарних закладів. У в'язницях із належним управлінням, де персонал може вільно перебувати серед ув'язнених і має хороші взаємини з ними, як правило, вдається уникнути чинників, здатних призвести до заколоту. Якщо проблема назріває, то її здебільшого можна відчути заздалегідь і вжити належних запобіжних заходів. Однак навіть у в'язницях із найкращим управлінням, часом, можуть виникати

серйозні інциденти. Якщо таке стається, важливо якомога швидше після того, як інцидент вирішено, повернутися до нормального функціонування. Відповідальність за перший крок на шляху до досягнення цієї мети у більшості випадків лежить саме на персоналі. Єдиний перспективний напрям – це переконати працівників, що вони мають діяти професійно, поєднуючи належні заходи безпеки з готовністю ставитися до ув'язнених гуманно. Це виклик, який часто постає перед працівниками багатьох установ суворого режиму.

## ПІДСУМОК

Отже, в'язниця із належним управлінням формує гідну та гуманну атмосферу. З практичного погляду ці характеристики можна виміряти на основі якості людських взаємин між ув'язненими, яких там утримують, персоналом, який там працює, і відвідувачами. Принцип дуже простий. Однак його запровадження є одним із найскладніших завдань у сфері належного управління в'язницями.

Пенітенціарні системи із найкращим управлінням зазвичай мають чітке розуміння своїх цілей, завдань і цінностей. Вирішальну роль у цьому відіграє належна система зв'язку, що забезпечує і вертикальну, і горизонтальну взаємодію. Персонал на всіх рівнях має знати місію та цінності організації та дотримуватися їх. Працівникам в'язниць належить розуміти політичні рішення як центрального, так і місцевого керівництва.

Крім того, персонал повинен знати, що його почують і вислухають, якщо він захоче зробити свій внесок в ідеологію та розвиток організації.

Нарешті, варто визнати, що належне управління в'язницями є динамічним. Це безперервний процес, а не щось таке, чого можна досягнути раз і назавжди, а ще дуже важливо розуміти, що це – засіб для досягнення мети, а не самоціль. Іншими словами, це подорож, яка ніколи не завершується. Якщо вона добігає кінця, це просто сигналізує про те, що культура в'язниці перестала бути динамічною і припинила змінюватися, скам'яніла та втратила ознаки життя.

Без сумніву, ця подорож, часом, небезпечна. У ній є деяка невизначеність, визнання необхідності змін. В'язниці як організації не люблять невизначеності; вони вважають її дестабілізуючим і загрозливим чинником. Саме тому їх необхідно розглядати у контексті узгодженого набору етичних цінностей у поєднанні з чітким лідерством. У такому разі процес змін призведе до поліпшення управління в'язницями, підвищення безпеки й ефективності; забезпечення поваги до гідності та людяності.

Parteneriatul Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan  
stern Partnership აღმოსავლეთ პარტნიორობა Parteneriat  
რბრნსქეროქონს Східне партнерство Eastern Partnership  
Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan Գործը  
მოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriatul Estic Țară țarăfașiq Pa  
дне партнерство Eastern Partnership აღმოსავლეთი პარტნი  
at Oriental Arșnețyan Գործընկերություն Східне партнерс  
ობა Parteneriatul Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arș  
stern Partnership აღმოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriat  
რბრნსქეროქონს Східне партнерство Eastern Partne  
Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan Գործընկեր  
arteneriatul Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșne  
stern Partnership აღმოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriat  
რბრნსქეროქონს Східне партнерство Eastern Partnership  
Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan Գործը  
მოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriatul Estic Țară țarăfașiq Pa  
дне партнерство Eastern Partnership აღმოსავლეთი პარტნი  
at Oriental Arșnețyan Գործընկერություն Східне партнерс  
ობა Parteneriatul Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arș  
stern Partnership აღმოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriat  
რბრნსქეროქონს Східне партнерство Eastern Partne  
Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan Գործընկեր  
arteneriatul Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșne  
stern Partnership აღმოსავლეთი პარტნიორობა Parteneriat  
რბრნსქეროქონს Східне партнерство Eastern Partnership  
Estic Țară țarăfașiq Parteneriat Oriental Arșnețyan Գործը

## Working together: from a punitive to rehabilitative approach

## Об'єднавши зусилля: від карального до реабілітаційного підходу

<http://partnership-governance-eu.coe.int>

**Б**уклет призначений для персоналу пенітенціарної системи України. У ньому можна знайти практичні та теоретичні рекомендації щодо управління в'язницями. Мета буклета – удосконалити навички персоналу пенітенціарних установ як у використанні наявних ресурсів, так і в застосуванні методів управління для досягнення кращих результатів у сфері виконання покарань. Ціль буклета:

- надати практичні поради тим, хто працює у в'язниці;
- узгодити ці поради з відповідними міжнародними та регіональними інструментами;
- ознайомити із теоретичними моделями управління, які застосовуються у в'язницях;
- запропонувати практичні рекомендації з досвіду ефективного управління в'язницею.

UKR

Рада Європи є провідною організацією із захисту прав людини континенту. Вона включає в себе 47 держав-членів, 28 з яких є членами Європейського союзу. Усі держави – члени Ради Європи підписалися під Європейською конвенцією з прав людини – угоду, спрямовану на захист прав людини, демократії та верховенства права. Європейський суд з прав людини контролює здійснення Конвенції у державах-членах.

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

Європейський Союз складається з 28 держав-членів та їх народів. Це унікальне економічне та політичне партнерство, засноване на цінностях поваги до людської гідності, свободи, рівності, верховенства права і прав людини. Понад п'ятдесят років нам знадобилося для створення зони миру, демократії, стабільності і процвітання на нашому континенті. Водночас нам вдалося зберегти культурне розмаїття, толерантність і свободу особистості. ЄС налаштований поділитись своїми цінностями та досягненнями з країнами – сусідами ЄС, їх народами, та з народами з-поза їх меж.

<http://europa.eu>

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