

Upravljanje zatvorima u vremenu promjena

Ukoliko se želi postići radikalna promjena u zatvorskom sistemu, potrebno je više od efikasne uprave. Svijet zatvora je višeslojan i kompleksan.

- **Prisilan je u tome da je jedan od zadataka osoblja da ne dozvole da zatvorenici napuste zatvor bez adekvatnog odobrenja.**
- **Discipliniran je utoliko što uvijek mora vladati red.**
- **Razvojni je u smislu da osoblje treba pomagati zatvorenicima da uče vještine i razvijaju navike koje će dovesti do promjene u njihovom načinu života.**

Svi ovi zadaci trebaju se izvršavati u okruženju koje je dolično i humano, u kojem se pojedinci, bez obzira jesu li osoblje ili zatvorenici, poštuju kao ljudska bića i u kojem postoji potpuno poštivanje zakona.

Andrew Coyle je direktor Međunarodnog centra za zatvorske studije na Univerzitetu King's College u Londonu, Ujedinjeno Kraljevstvo.

Ima dvadeset i pet godina iskustva u radu na rukovodnim funkcijama zatvorske službe Ujedinjenog Kraljevstva. Dok je radio u škotskoj zatvorskoj službi bio je direktor zatvora Greenock, Peterhead i Shotts. U periodu od 1991. do 1997. bio je direktor zatvora Brixton u Londonu.

Doktorirao je kriminalističke nauke na Pravnom fakultetu Univerziteta u Edinburgu i napisao niz djela o krivično pravnom sistemu i kaznenim pitanjima. Neke od njegovih knjiga su «Inside: Rethinking Scotland's Prisons» (1991.) i «The Prisons We Deserve» (1994.)

Ekspert je Ujedinjenih nacija i Vijeća Evrope za kaznena pitanja kao i Komiteta za sprečavanje torture. Obišao je zatvore u preko 40 zemalja.

ISBN 0-9535221-4-8
£ 10.00 or US\$ 15.00

Naslovnica:
Andy Barclay

Upravljanje zatvorima u vremenu promjena

Upravljanje zatvorima u vremenu promjena

Andrew Coyle

Andrew Coyle



Međunarodni centar za zatvorske studije

Međunarodni centar za zatvorske studije formiran je u aprilu 1997. godine pri Pravnom fakultetu Univerziteta King's College u Londonu, Ujedinjeno Kraljevstvo.

Svojim radom nastoji pomoći vladinim i drugim relevantnim agencijama da kreiraju odgovarajuće politike o zatvorima, te da valjano koriste zatvorski sistem. Centar se bavi projektima i savjetovanjem međunarodnih agencija, vladinih i nevladinih organizacija.

Cilj mu je da rezultate svojih akademskih istraživanja i projekata učini široko dostupnim grupama i pojedincima, pa i onima koji obično ne koriste ovakve radove u svom poslu. To su kreatori politika, praktičari i upravnici, mediji i opća javnost. Takva distribucija će pomoći da se unaprijedi razumijevanje svrhe zatvora i onoga što se od tih institucija može očekivati.

Međunarodni centar za zatvorske studije radi na:

- Razvijanju znanja o načelima na kojima bi se zatvori trebali koristiti, a koja proizilaze iz međunarodnih ugovora i instrumenata, što može poslužiti kao čvrsta podloga za donošenje politika o zatvorskim pitanjima.
- Izgradnji mreže putem koje će se širiti najbolja praksa u pogledu upravljanja zatvorima na globalnom nivou, a kojoj se zatvorski upravitelji mogu obratiti za praktični savjet o tome kako da upravljaju zatvorskim sistemima human, doličan i ekonomičan način.

Druge dostupne publikacije Međunarodnog centra za zatvorske studije

Pristup upravljanju zatvora iz ugla ljudskih prava: Priručnik za zatvorsko osoblje

Načela dobrog upravljanja zatvorima, koja su opisana u ovom priručniku, temelje se

na međunarodnim standardima ljudskih prava, na koje su se obavezale države članice Ujedinjenih nacija. Priručnik pravi poveznicu između tih standarda i praktičnog upravljanja zatvorima. Pokazuje da, pored osiguravanja odgovarajućeg okvira za upravljanje zatvorima, ovaj pristup može biti veoma djelotvoran u operativnom smislu.

Andrew Coyle • 2002 • 160 strana • £ 15.00/US\$ 24.00

ISBN 0 9535221 5 6

Osuđen na smrt? Problem TB-a u zatvorima u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji

Epidemija tuberkuloze u zatvorima u Rusiji i susjednim zemljama predstavlja problem ogromnih razmjera. Uvjeti u pretrpanim zatvorima bez ventilacije i odgovarajućih sanitarnih prostorija, u kojima boravi na stotine hiljada zatvorenika, pokazali su se savršenim okruženjem za širenje tuberkuloze. Ova knjiga se temelji na dokazima koji su prezentirani na jednom međunarodnom seminaru. Također, sadrži i devet sažetaka radova prezentiranih na seminaru.

Vivien Stern (ed.) • 1999 • 288 strana • £ 15.00/US\$ 24.00

ISBN 0 9535221 1 3

Alternative zatvoru u zemljama u razvoju

U mnogim zemljama u razvoju postoji vrlo malo alternativa zatvoru. U ovoj knjizi Vivien Stern pokazuje da, stavljanjem zatvora u središte pravnog sistema, mnoge zemlje u razvoju slijede modele koji su im nametnuti iz drugih zemalja. Studije slučaja i detaljno obrazloženi dodaci nude zakonodavne i administrativne smjernice koje će biti vrijedan instrument za praktičare u zemljama u razvoju, ali i poticaj onima na Zapadu.

Vivien Stern (ed.) • 1999 • 195 strana • £ 15.00/US\$ 24.00

ISBN 0 9535221 0 5

Izdavač:
**International Centre
for Prison Studies**
8. sprat
75-79 York Road
London SE 1 7AW
Ujedinjeno Kraljevstvo
Tel: +44 (0) 20 7401 2559
Fax: +44 (0) 20 7401 2577
Website: www.prisonstudies.org

© Andrew Coyle 2002

Sva prava pridržana

ISBN 0-9535221-4-8

Dizajn i štampa: Intertype



“Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključivo odgovornost autora i ni u kom slučaju ne predstavlja stanovišta Evropske unije”.

Sadržaj

Predgovor	<i>strana 5</i>
1. Uvod	
• Zatvori u vremenu promjena	<i>strana 9</i>
• Zatvor kao dinamična institucija	<i>strana 11</i>
• Zatvori u etičkom kontekstu	<i>strana 13</i>
2. Upravljanje zatvorima: zahtjevno zanimanje u javnom sektoru	
• Pregled	<i>strana 17</i>
• Poljska	<i>strana 19</i>
• Rusija	<i>strana 22</i>
• Ukrajina	<i>strana 24</i>
• Kazahstan	<i>strana 25</i>
• Zapadna Evropa	<i>strana 26</i>
– Pretrpanost	<i>strana 27</i>
– Upravljanje zatvorenicima koji služe kazne dugotrajnog zatvora	<i>strana 28</i>
– Politička očekivanja	<i>strana 31</i>
– Zatvori odražavaju neke od temeljnih problema društva	<i>strana 32</i>
• Sjedinjene Američke Države	<i>strana 33</i>
• Latinska Amerika	<i>strana 35</i>
• Zemlje u razvoju	<i>strana 38</i>
• Zaključak	<i>strana 40</i>

3. Upravljanje zatvorom kao javnom službom	
• Percepcije javnosti	<i>strana 41</i>
• Širi kontekst	<i>strana 42</i>
• Javna odgovornost	<i>strana 46</i>
• “Ministarstvo”	<i>strana 48</i>
• Zatvorski sistem kao civilna organizacija	<i>strana 51</i>
• Nacionalne, federalne i lokalne strukture	<i>strana 54</i>
• Dio javne službe	<i>strana 56</i>
4. Upravljanje zatvorima u promjenjivom okruženju	
• Pregled	<i>strana 59</i>
• Historijat organizacije	<i>strana 60</i>
• Trenutno stanje organizacije	<i>strana 61</i>
• Budući smjer razvoja organizacije	<i>strana 65</i>
5. Upravljanje procesom promjene	
• Upravljanje zatvorom kao zanimanje	<i>strana 69</i>
• Sposobnost rukovođenja	<i>strana 72</i>
• Vizija	<i>strana 74</i>
• Odnosi između osoblja i zatvorenika	<i>strana 76</i>
• Stavovi osoblja	<i>strana 78</i>
• Zapošljavanje i obuka osoblja	<i>strana 82</i>
6. Ishod: šta je to što upravljanje zatvorom čini dobrim?	
• Načela	<i>strana 87</i>
• Fizičko okruženje	<i>strana 88</i>
• Pristojnost i humanost	<i>strana 91</i>
• Dobra komunikacija	<i>strana 93</i>
• Postupanje sa posjetiteljima	<i>strana 95</i>
• Reakcija kada dođe do stresa	<i>strana 96</i>
• Sažetak	<i>strana 97</i>
Reference i bibliografija	<i>strana 99</i>
Index	<i>strana 107</i>

Predgovor

Ova knjiga govori o dobrom upravljanju zatvorima u vremenu promjena. Ona se ne temelji na pukoj teoriji i hipotezi, već je čvrsto utemeljena na teško stečenom iskustvu i praktičnom znanju. U periodu između 1973. i 1997., Andrew Coyle je radio kao upravitelj zatvora, prvo u Zatvorskoj službi Škotske a potom i u Zatvorskoj službi Engleske i Velsa. Tokom tog perioda, bio je upravitelj četiri zatvora. Od 1997. godine obnašao je funkciju direktora Međunarodnog centra za zatvorske studije (engl. ICPS) pri Univerzitetu King's College u Londonu i radio je sa zatvorskim sistemima u mnogim dijelovima svijeta.

Poseban poticaj za ovu knjigu bio je projekt, koji je realiziran u periodu od 1998.-2000., u okviru kojeg se sagledavao proces promjene kulture u zatvorskom okruženju. Projekt je pokrenut sa namjerom da se utvrdi da li postoji neki idealni model upravljanja zatvorima i, ukoliko se ispostavi da postoji, da se utvrde elementi tog modela. Svi oni koji su bili direktno uključeni u ovaj projekt imali su iskustvo rada na višim rukovodećim pozicijama u zatvorima. Projekt je proveden u evropskom kontekstu, ali sa očekivanjima da će njegovi nalazi biti relevantni za mnogo širu publiku.

Terenski dio ovog projekta sastajao se od ispitivanja skorijih iskustava u upravljanju zatvorima i zatvorskim sistemima u pet različitih evropskih zatvorskih uprava i utvrđivanja uporedivih iskustava. Cilj ovog dijela projekta bio je da se opišu, objasne i proanaliziraju uspješne promjene u svakoj od projektom obuhvaćenih zemalja, ali i da se utvrde one koje nisu bile uspješne. Namjera je bila da se ispituju različite faze promjene u projektom obuhvaćenim zatvorskim sistemima te da se utvrde pouke koje se mogu izvući iz načina na koji se tim promjenama upravljalo.

Članovi projektnog tima bili su:

Per Colliander, bivši šef Odjela za strategije i međunarodne poslove u Švedskoj zatvorskoj i probacijskoj službi,

Fred Hoogenboom, bivši šef Odjela za politike Nacionalne agencije za popravne ustanove u Holandiji,

Danuta Gajdus, profesorica prava na Univerzitetu Torun i bivša zamjenica generalnog direktora Zatvorske službe Poljske,

Peter Withers, direktor Škotske zatvorske službe,

Andrew Coyle, direktor Međunarodnog centra za zatvorske studije i bivši zatvorski upravitelj,

Arthur de Frisching, saradnik Međunarodnog centra za zatvorske studije i bivši direktor Zatvorske službe Engleske i Velsa.

Njima su pomagali Rachel Jones, Tess Kirkby i Guy Laurie, koje je Zatvorska služba Engleske i Velsa u različitim periodima ustupala Međunarodnom centru za zatvorske studije. Značajan doprinos raspravama dali su također Peter Leonard i Niall Clifford iz Zatvorske službe Engleske i Velsa.

Svaki od ovih zatvorskih sistema morao je u proteklim godinama proći kroz značajan proces promjene. Potreba za promjenom potaknuta je različitim zabrinutostima i pritiscima kojima su ove uprave bile izložene, što je uticalo na prirodu njihovog odgovora. Uprkos ovim razlikama, moguće je prepoznati brojne zajedničke teme, na kojima se temeljio proces promjene u svakoj od ovih jurisdikcija.

Engleska i Vels

Na proces promjene Zatvorske službe Engleske i Velsa znatno je uticao niz redovnih organizacijskih revizija, koje se rade još od 1959. godine pa do danas. Većina tih revizija rađena je nakon velikih organizacijskih trauma, kao što su pobune zatvorenika ili aktivnosti radničkih sindikata. Mnoge od tih revizija rezultirale su značajnim organizacijskim promjenama. U toku ovog projekta, projektni tim je radio na analizi tog slijeda događaja i utvrđivanja postojećeg stanja.

Holandija

Veći dio vremena od kraja Drugog svjetskog rata naovamo mnogi su Nacionalnu agenciju za popravne ustanove u Holandiji smatrali modelom za druge zemlje. Sa stopom zatvorenika znatno nižom od svjetskog prosjeka, bila je u stanju pružiti dobre fizičke uvjete, pozitivne tretmane i uspostaviti dobre odnose između osoblja i zatvorenika. Ta slika se značajno promijenila u proteklih

deset godina, sa dramatičnim porastom zatvorskih brojki, dobro poznatim slučajevima bijega zatvorenika iz zatvora visoke sigurnosti i gubitkom povjerenja javnosti. U isto vrijeme, sistem se morao nositi sa radikalnim strukturalnim promjenama. U okviru ovog projekta, projektni tim je ispitivao implikacije ovih skorijih promjena i pokušao utvrditi kako je sistem odgovarao na iste.

Poljska

Tokom 90-ih godina zatvorski sistemi u Centralnoj i Istočnoj Evropi proživljavali su period opsežnih organizacijskih promjena, koje su odražavale šire političke događaje u regiji. U nekim zemljama, kao što je bio slučaj sa Poljskom, ove promjene su nagovještavane još u prethodnoj deceniji. U Poljskoj su radikalne promjene u zatvorskom sistemu provedene uglavnom bez burnih reakcija zatvorenika i bez aktivnog otpora uposlenika. Cjelokupni obrazac promjene je bio toliko uspješan da je krajem 90-ih godina zatvorski sistem Poljske važio za primjer u Centralnoj i Istočnoj Evropi. U nekim aspektima, stepen razvoja u tom trenutku bio je mnogo veći nego u nekim zapadnoevropskim jurisdikcijama.

Švedska

Zatvorska i probacijska uprava u Švedskoj, zajedno sa onom iz Holandije, tradicionalno je važila za primjer ostatku Zapadne Evrope. Zatvori su mali i obično na lokalnoj razini. Zatvorski sistem je administrativno povezan sa probacijskim sistemom. Režimi u zatvorima obuhvatali su i terapeutske sadržaje. Međutim, posljednjih godina sistem je izložen sve većem pritisku zbog niza ozbiljnih incidenata i nasilja među bandama unutar zatvora, ali i reakcije osoblja na te pojave. Projektni tim je želio ispitati kako se zatvorski sistem u Švedskoj nosio sa ovim novim izazovima.

Škotska

Nakon niza velikih pobuna krajem 1980-ih, u kojima su zatvorenici i zatvorsko osoblje bili držani kao taoci, zatvorska služba u Škotskoj inicirala je opsežnu reviziju organizacije, koja je rezultirala radikalnim promjenama u sistemu plaća i ocjene učinka zatvorskog osoblja. Tokom 1990-ih proveden je niz sveobuhvatnih istraživanja među zatvorenima. Njihovi odgovori uticali su na mnoge kasnije organizacijske promjene. Projekt je ispitivao ovaj proces i sagledavao iskustva iz kojih bi se mogle izvući pouke.

Članovi projektnog tima se ovom prilikom zahvaljuju generalnim direktorima i osoblju zatvorskih službi koje su posjećivali tokom trajanja projekta na njihovom gostoprimstvu i saradnji. Naročito su zahvalni svim službama, koje su imale razumijevanja za cilj koji se ovim projektom nastojao postići. Zahvaljujući tome, osim o područjima u kojima su uspješno napravljene promjene otvoreno se razgovaralo i o teškim temama.

Unutar Međunarodnog centra za zatvorske studije, značajnu podršku su nam pružili Vivien Francis, Anton Shelupanov, Femke van der Meulen, Helen Fair, Andrew Barclay i Vivien Stern.

Fondacija Wates učestvovala je u finansiranju troškova objavljivanja engleskog izdanja ove knjige. Odjel za ustavne i pravne politike Instituta «Otvoreno društvo» osigurao je slična sredstva za rusko izdanje. ICPS je izuzetno zahvalan objema organizacijama na ovoj velikodušnoj podršci.

1. Uvod

Zatvori u vremenu promjena

Zatvor, kao institucija, u normalnim okolnostima ne privlači previše pažnju javnosti. Političari, mediji i javnost općenito postaju svjesni zatvora tek kada nešto krene po zlu, na primjer, kada poznati zatvorenik pobjegne ili kada dođe do većeg incidenta poput pobune. Slično tome, rasprave o adekvatnoj upotrebi koncepta zatvora obično se dešavaju tek kada se desi značajnije krivično djelo ili kada se razmatra oslobađanje poznatog zatvorenika.

Ali i pored ovog nedostatka pažnje javnosti, zatvorski sistemi su u mnogim zemljama prošli kroz velike procese promjena u toku posljednjih dvadeset godina. Na primjer, između 1980. i 2000. godine, zatvorske uprave u Sjedinjenim Državama suočile su se sa povećanjem broja pritvorenih osoba sa pola miliona na skoro 2 miliona (United States Bureau of Justice Statistics, 2002). U zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza infrastruktura koja je podržavala sistem radnih kolonija skoro je potpuno propala. Zatvorske uprave u Rusiji suočile su se sa naizgled nemogućim zadatkom da se pobrinu za milion zatvorenika u okolnostima drastičnog nedostatka resursa u kojima je bilo jedva dovoljno novca da se pokriju plaće radnika i obroci zatvorenika. U mnogim zemljama Latinske Amerike, zatvori su postali mjesta sa sve više nasilja i brutalnosti. Problemi poput ovih počeli su se pojavljivati i u mnogim drugim zemljama širom svijeta.

Ovaj rastući pritisak na zatvorske sisteme i poteškoće da se s njim nose bilježile su međuvladine agencije poput Ujedinjenih nacija, putem Specijalnog izvještitelja za torturu, i Vijeća Evrope, putem Komiteta za sprečavanje torture i nehumanog ili ponižavajućeg tretmana ili kažnjavanja zatvorenika. Objavili su niz izvještaja kojima se skreće pažnja na ono što se dešava u mnogim zatvorskim sistemima širom svijeta. Na sličan način su nevladine organizacije, kao što su Amnesty International, Human Rights Watch i Penal Reform International, izvještavale o užasnim kršenjima ljudskih prava, uglavnom zatvorenika, ali s vremena na vrijeme i zatvorskog osoblja.

Međutim, implikacije ovih dešavanja na same zatvorske uprave do sada ipak nisu dovoljno razmatrane. Kako da se zatvorski sistem nosi sa povećanjem broja zatvorenika od 50% kada to nije praćeno adekvatnim povećanjem resursa? Ili sa situacijom u kojoj više nema nekadašnje sigurnosti i u kojoj je nejasno šta se očekuje da sistem, kao takav, postigne? Ovo su glavna pitanja za zatvorske uprave.

Šta je sa osobljem koje radi u takvim zatvorskim sistemima? U mnogome, oni predstavljaju zaboravljenu grupu državnih službenika, koja je u velikoj mjeri neprepoznata u krivično-pravnom sistemu. Pripadnici policije imaju javni profil zahvaljujući kojem je javnost svjesna njihovog postojanja i često se i dalje smatraju čuvarima mira. Tužitelji su, u mnogim zemljama, moćne ličnosti koje odlučuju o tome koja krivična djela će završiti na sudu, a koja će se rješavati na drugi način, a to su ponekad odluke o životu i smrti. Općenito govoreći, sudije su važne osobe u svojim zajednicama. Ali, kada govorimo o zatvorskom osoblju, to je posve druga priča. Oni svoje dužnosti izvršavaju daleko od očiju javnosti. Isto kao i zatvorenici, sakriveni su iza visokih zatvorskih zidova. U zabrinjavajuće velikom broju zemalja oni nemaju adekvatnu obuku, loše su plaćeni i uživaju malo poštovanja vlasti, ostalih javnih zvaničnika i društva općenito.

Urađeno je mnogo akademskih istraživanja o odlikama i ciljevima zatvaranja osoba iz pravne, pravosudne i društvene perspektive (na primjer, Van Zyl Smit i Dünkel, 2001; Shankardass, 2000). Donekle je zatvor istraživao kao institucija kojom je potrebno upravljati (Cressey, 1966; Di Iulio, 1987; Sparks, Bottoms i Hay, 1996). Urađena je, također, nekolicina analiza uloge zatvorskog osoblja (Kauffman, 1988; Lombardo, 1989; Liebling i Price, 2001). Ali do danas nije urađena prava studija o dinamičnoj promjeni u zatvorskom okruženju, bilo iz kulturološke ili organizacijske perspektive. No ipak, to je područje koje je ključno za razvoj zatvora kao organizacije i tretman i upravljanje zatvorenicima.

Zatvor kao dinamična institucija

Tradicionalno se zatvorski sistemi smatraju statičnim i hijerarhijskim organizacijama, a posebno ih takvim smatraju osobe koje u njima rade. Doživljavaju ih statičnim jer su im ciljevi jasni i nepromjenjivi. Iz te perspektive, zatvori postoje da bi izvršavali presude suda kojima se počinitelji lišavaju slobode. Zadatak zatvorskog osoblja je da provodi te presude na ispravan i human način. Sve dok se ovaj zadatak ne mijenja, zatvorski sistem se može opisati kao statična organizacija. S druge strane, zatvorski sistemi su hijerarhijski u smislu da predstavljaju disciplinirane organizacije u kojima se naredbe daju odozgo prema dolje, a odgovornost na nižim razinama je da jednostavno ispunjavaju te naredbe. Na sličan način od zatvorenika se očekuje da se, bez pogovora, povinuju instrukcijama zatvorskog osoblja. Zatvorskim žargonom rečeno, "Kada kažem da skočiš, ne pitaš me 'zašto?', već 'koliko visoko?'". U ovom smislu, unutar zatvorskog okruženja ne postoje horizontalne linije komunikacije, već samo vertikalne, a i one idu odozgo prema dolje, nikada odozdo prema gore.

Nekada se tvrdilo da je ovakva organizaciona struktura neophodna zbog operativnih zahtjeva zatvorskog života. Baš kao i u oružanim snagama, u zatvorima nema prostora za propuste. Prvi, nefleksibilni zahtjev je da se ne smije dozvoliti da zatvorenici pobjegnu. Drugi je da u zatvorima ne smije biti nereda. Jedini način da se ova dva zahtjeva ispune je da svi, i osoblje i zatvorenici, znaju svoje mjesto u hijerarhiji i da doslovno slijede operativne instrukcije.

Pokušaj nametanja takve, nefleksibilne, strukture imao je dvije osnovne posljedice. Prva je da su mnogi mlađi uposlenici, koji su ključni u uspostavljanju kulture u jednoj radno intenzivnoj organizaciji kakva je zatvor, osjećali da su podcijenjeni i da nisu uključeni u proces promjene. Druga je da se birokratija zatvorskog sistema obično razvijala na visoko centraliziran način. Poznata je priča o predsjedavajućem engleskih zatvorskih povjerenika s kraja devetnaestog stoljeća koji se hvalio da u svako doba dana može pukim pogledom na sat tačno znati šta se dešava u svakom zatvoru u zemlji. Stvari su se od tada do danas promijenile, ali u većini zatvorskih sistema i dalje postoji očekivanje da se vrlo malo toga može desiti bez odobrenja centrale. U mnogim zemljama stvarnost se veoma razlikuje od teorije. Zatvori često, u svakodnevnom radu, funkcioniraju kao autonomne jedinice, bilo zbog njihove geografske udaljenosti

od centra organizacije, uslijed loše komunikacije, bilo zbog toga što je upravitelj ili direktor poznat u lokalnoj zajednici.

U smislu upravljanja, statična, hijerarhijska struktura može se tolerirati kada je organizacija stabilna i kada nije pod pritiskom. U tom smislu, rad organizacije je predvidiv, kao i dužnosti onih koji u njoj rade i reakcije onih na koje ona utiče. Ovako zatvorski svijet iz prošlog vremena opisuju neke osobe koje su dugo u njemu radile. Prema tom opisu, na zatvore nisu uticali vanjski faktori kao što su političari, vladini zvaničnici, mediji ili javnost. Upravitelj ili direktor zatvora je djelovao, ovisno o tipu ličnosti, kao očinska figura ili kao feudalni baron, čija se glavna dužnost sastojala od dnevnog obilaska zatvora kako bi se utvrdilo da je sve u redu i da su svim na svom mjestu. (U to vrijeme su svi upravnici zatvora bili muškarci). Zatvorsko osoblje je svaki dan dolazilo na posao znajući tačno šta su njihove dužnosti i očekujući da će bez smetnji moći izvršiti svoje dnevne obaveze. Konačno, zatvorenici su znali svoje mjesto i bespogovorno su se povinivali nalogima osoblja. Ovaj prikaz je, u najboljem slučaju, samo djelimično tačan, a u najgorem predstavlja mit.

Kakva god da je historijska realnost, u proteklim godinama se za mnoge zatvorske sisteme može reći da su u stanju stalne krize. Tvrdnja da je jedna organizacija kontinuirano u stanju krize ima ozbiljne posljedice po njenu suštinsku stabilnost, kao i na povjerenje osoblja koje u toj organizaciji radi. Upravo to se desilo u mnogim zatvorskim sistemima. Svako ko je radio na višim razinama u zatvoru u proteklim godinama imao je često priliku čuti kako osoblje pita, “Do kada će trajati ove promjene?”, “Kada ćemo se vratiti u dobra stara vremena?”

Upitno je da li su “dobra stara vremena” ikada postojala. Čak i da pretpostavimo da jesu, situacija u svim zatvorskim sistemima se posljednjih godina promijenila. Organizacijske promjene, koje su ponekad i radikalne, stvarnost su u svim institucijama. U zatvorskom sistemu, one imaju implikacije po rad koji se očekuje od osoblja i po vrstu osoblja koje organizacija želi zaposliti. Što se tiče osoblja, vjerovatno je da će to za sobom povući promjenu u načinu na koji oni pristupaju svom svakodnevnom radu i u njihovom stavu prema zatvorenima. Može, također, uticati na sigurnost zaposlenja kako za postojeće tako i za novozaposleno osoblje, jer se više ne mogu nadati cjeloživotnom, garantiranom zaposlenju. Od mnogih zaposlenih se može očekivati da će pozitivno reagirati na izazove promjena. Drugima će to možda teško ići, iako su voljni da to učine.

Treća grupa možda jednostavno neće imati volju ni da proba. Organizaciji su potrebne različite strategije za suočavanje sa svim tim reakcijama.

Moguće je razviti adekvatne strategije, pod uvjetom da se prihvati da zatvorski sistemi više nisu statične, hijerarhijske organizacije, već dinamične institucije podložne kontinuiranoj promjeni i razvoju. Ako se osoblje na svim razinama uspije ohrabriti da prepoznaju ovu činjenicu, dobit će priliku da usmjeravaju i vode promjenu, a ne da samo reagiraju kada stvari krenu po zlu. Ovo će biti moguće jedino ako dođe do promjene i u tradicionalnoj kulturi i organizacijskoj strukturi zatvora i zatvorskog sistema. U kontekstu onoga čime se mi bavimo u ovoj studiji, to znači da više rukovodstvo mora biti voljno da vjeruje svom osoblju, a ne da pretpostavlja da će pogrešno djelovati ukoliko nisu kontrolirani u svim aspektima svog rada. To također znači da mlađe osoblje, posebno ono koje direktno radi sa zatvorenima, mora biti voljno da prihvati odgovornost za svoje radnje i da pokreće vlastite pozitivne inicijative kada je to potrebno. Posljednjih godina bilo je mnogo primjera pokušaja primjene ovog novog modela, kako u pojedinačnim zatvorima tako i u nacionalnim zatvorskim sistemima. Neki od njih su bili uspješni, a neki ne.

Zatvori u etičkom kontekstu

Može se reći da zatvori, do određene mjere, odražavaju neke od vrijednosti društva u kojem se nalaze. Jedan primjer toga je da društva mogu birati hoće li zatvore koristiti manje ili više. Neke zemlje, poput Sjedinjenih Država ili Rusije, imaju stope zatvorenika od skoro 700 na 100.000 stanovnika. U drugim zemljama su te stope mnogo niže, na primjer u Indoneziji je 25 na 100.000, na Islandu 30, u Indiji 40 i Finskoj 50 (Walmsley, 2002). U nekim se zemljama zatvori koriste samo za one koji su počinili veoma ozbiljna krivična djela. Druge zemlje zatvor predviđaju za veliki broj počinitelja prekršaja, uključujući i muškarce i žene koji su mentalno oboljeli, ovisnike o supstancama, pa čak i za djecu ili maloljetnike.

Način na koji zemlja koristi zatvore vjerovatno će uticati na način internog upravljanja zatvorima. Kada su zatvori pretrpani i kada nemaju dovoljno resursa, rukovodstvo može biti ograničeno u smislu zadovoljavanja osnovnih životnih potreba ljudi koji su mu povjereni na staranje. U nekim zatvorskim

upravama, osiguravanje dovoljne količine hrane i čiste vode za zatvorenike, krevete na kojima mogu spavati i pristup svježem zraku može predstavljati zadatak za koji je potrebno puno radno vrijeme. Neke druge jurisdikcije, međutim, nastoje postaviti znatno više ciljeve. To može podrazumijevati poduzimanje svih mogućih radnji kojima će se šteta po zatvorene osobe svesti na minimum, kroz omogućavanje održavanja porodičnih veza i veza sa zajednicom. To također vrlo vjerovatno implicira ohrabrivanje zatvorenika da se suoče sa djelima zbog kojih im je izrečena zatvorska kazna i pokušavanje unapređenja njihovih ličnih, društvenih i radnih vještina. Sve se te aktivnosti poduzimaju sa namjerom da se zatvorenicima pomogne da žive u skladu sa zakonima nakon puštanja na slobodu.

Jedna stvar koja se, u svemu ovome, ne smije zaboraviti je da su svi zatvorenici ljudi. Kako je to nedavno formulirao jedan autor, oni se moraju smatrati subjektima, a ne objektima (Duguid, 2000). Bez obzira na krivično djelo za koje su optuženi ili osuđeni, i dalje su ljudska bića i imaju pravo na poštovanje. Zatvorsko osoblje bi tu spoznaju stalno trebali imati na umu kada izvršavaju svoje dužnosti. Ona također predstavlja kamen temeljac dobrog zatvorskog upravljanja. Pojednostavljenosti zatvorskog upravljanja mogu varirati od zemlje do zemlje jer moraju biti prilagođeni lokalnoj kulturi i okolnostima. Međutim, potreba da se djeluje unutar etičkog konteksta je univerzalna i predstavlja jednu od definirajućih odlika dobrog zatvorskog upravljanja.

Ta potreba za etičkim kontekstom je temeljna tema ove knjige. Prvo poglavlje naglašava da upravljanje zatvorima nije jednostavno ni u jednoj zemlji. Ono zahtijeva niz profesionalnih vještina najvišeg standarda. Argument istaknut u sljedećem poglavlju je da zatvorska uprava predstavlja važnu javnu službu, koja mora biti upoznata sa organizacijom drugih relevantnih vladinih sektora. Važno je, također, naglasiti da zatvori trebaju biti organizirani unutar civilne, a ne vojne strukture. Da bi upravljanje zatvorima zaista bilo profesionalno, ne može se zasnivati na ličnim preferencijama pojedinačnih rukovodilaca. Poglavlje nakon tog utvrđuje da je ovo naročito primjenjivo u današnjem svijetu u kojem je zatvorsko okruženje podložno stalnim promjenama. U periodu promjena, važno je razumjeti historijski razvoj zatvorskog sistema, njegove trenutne pozicije i jasan smjer u kojem se želi ići. Ako je promjena neminovna, važno je da se ona ostvaruje u pozitivnom okruženju. Na taj način promjena može postati pozitivna sila, a ne nešto što se percipira kao kriza. Naredno poglavlje

analizira neke od elemenata procesa promjene. Ishod svih navedenih aktivnosti bit će zatvori kojima se dobro upravlja. Posljednje poglavlje u knjizi razmatra neka pitanja, koja daju korisne indikatore pomoću kojih se može utvrditi da li je upravljanje zatvorom dobro ili ne.

2. Upravljanje zatvorima: zahtjevno zanimanje u javnom sektoru

Pregled

Upravljanje zatvorima je intrigantna tema za studiju. Postoji mnogo literature o teoriji i praksi upravljanja općenito, a i o upravljanju velikim javnim institucijama, poput škola i bolnica, ali je relativno malo pisano o upravljanju zatvorima. Razlog tome je, djelimično, to što je svijet zatvora i dalje relativno zatvoren. Razlog je također i činjenica da donedavno nije bilo priznato da je za dobro upravljanje zatvorima potreban niz određenih vještina.

U nekim zapadnim zemljama upravljanje zatvorima izvorno je povjeravano penzioniranim vojnim oficirima, kao način da im se povećaju penzije. Bio je to umjereno interesantan zadatak, koji im je ipak ostavljao mnogo vremena da se bave drugim, ležernijim aktivnostima. Radno vrijeme direktora zatvora često bi počinjalo sredinom jutra i završavalo do ručka, dok je nižerangirano osoblje bilo zaduženo za svakodnevne dužnosti brige o potrebama zatvorenika. Mnogi zatvorski službenici su i sami bili bivša vojna lica i sasvim im je odgovarao ovakav stil upravljanja jer se od njih uglavnom očekivalo da održavaju stalnu rutinu. U nekim drugim zemljama upravljanje zatvorskim sistemom bila je odgovornost policijskih snaga, u Indiji je to i danas slučaj. Pozicija upravitelja zatvora obično je predstavljala neformalnu sankciju zbog propusta u nekoj drugoj oblasti. Mudri policajci su žurili da čim prije odrade svoju kaznu kao direktori zatvora, kako bi što prije dobili premještaj na uobičajene policijske zadatke. U Sovjetskom Savezu je postojala varijacija ovog modela jer je tamo zatvorski sistem bio pod Ministarstvom unutrašnjih poslova i viša rukovodstva svih zatvora sastojala su se od milicijskih službenika Ministarstva unutrašnjih poslova.

Trenutno u nekim zapadnoevropskim zemljama, poput Njemačke, direktori zatvora moraju imati pravne kvalifikacije i njihov rad u zatvorima predstavlja

samo jedan dio opće obuke za više pozicije u javnoj službi. U drugim jurisdikcijama, kao npr. nekim dijelovima Sjedinjenih Država, sve visoke pozicije, uključujući i pozicije upravitelja ili direktora svih tipova zatvora, podložne su izborima ili se dodjeljuju kao dar izabраниh političara. U drugim zemljama, kao što je Ujedinjeno Kraljevstvo, upravnicima ili direktorima su administrativni državni službenici, od kojih većina svoje profesionalne karijere izgradi radeći u zatvorskom sistemu.

U većini zemalja, upravljanje zatvorom skoro da i ne postoji kao koncept zanimanja ili pak vještina koje zahtijevaju specifično usavršavanje i obuku. Novoimenovani direktor zatvora vrlo vjerovatno ima opće pravne, upravne ili vojne kvalifikacije ili se od njega očekuje da jednostavno posjeduje, intuitivno, zahtijevane vještine. Ovo je iznenađujuće kada se u obzir uzme složenost mnogih zatvora. Najveći zatvori na svijetu, kao što su Kresty u St. Petersburgu i Tihar u New Delhiju, imaju smještajni kapacitet do 10.000 zatvorenika, dok najmanji ne mogu primiti više od desetak. Upravljanje zahtijeva niz specifičnih vještina, od kojih su neke iste opće vještine upravljanja, a neke su vrlo svojstvene za zatvore.

Ovo je naročito adekvatan trenutak da napravi studija o upravljanju zatvorima. U posljednjih dvadeset godina došlo je do niza radikalnih promjena u mnogim zemljama, često političke prirode, koje idu mnogo dalje od opsega bilo kojeg zatvorskog sistema. To je do neprepoznatljivosti promijenilo samu prirodu upravljanja zatvorima. U zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza i njegovih saveznika, zatvori su se potpuno promijenili od vremena kada su predstavljali strukturu za ušutkivanje kritičara države primjenom ogromne mreže radnih kampova. Umjesto kampova, mnoge su zemlje, manje ili više intenzivno, pokušavale da razviju moderne zatvorske sisteme koji se koriste isključivo kao posljednje rješenje za najozbiljnije kriminalce u društvu. U nekim slučajevima je uspjeh bio ograničen jer su političari i drugi segmenti sistema kaznenog pravosuđa zahtijevali da se zatvor nastavi koristiti kao primarno sredstvo krivične istrage ili kažnjavanja.

Kratki pregled određenih promjena do kojih je došlo u proteklih dvadesetak godina u nekoliko zemalja i regija ukazuje na dio složenosti problematike upravljanja zatvorima u modernom kontekstu.

Poljska

Najradikalnija reforma zatvora u Centralnoj i Istočnoj Evropi u drugoj polovini dvadesetog stoljeća desila se u Poljskoj. Korijeni reforme poljskih zatvora prethodili su padu komunizma. Usljed zatvaranja političkih zatvorenika 1950-ih godina, grupe studenata su se zainteresirale za ono što se dešava u zatvorima. Jedan od rezultata bio je uspostavljanje “zatvorskih kružoka” studenata kojima je bilo dozvoljeno da posjećuju zatvore i slobodno razgovaraju sa zatvorenicima. Ti kružoci su uključivali mnoge koji su kasnije postali vodeće ličnosti poljskog kaznenog pravosuđa i zatvorskog sektora. Nakon pada komunizma 1989. godine, Pavel Moczydlowski, koji je bio član “zatvorskih kružoka” i tad već profesor sociologije na Univerzitetu u Varšavi, dobio je poziv od vlade Solidarnosti da prihvati radno mjesto generalnog direktora zatvorskog sistema (Moczydlowski, 1992). To je predstavljalo početak razdoblja temeljnih promjena u zatvorskom sistemu, koje su u mnogome odražavale tadašnja događanja u zemlji.

Proces uspješne promjene podrazumijevao je nekoliko važnih elemenata. Na prvom mjestu je činjenica da su generalni direktor i njegovo rukovodno osoblje imali jasnu viziju o tome šta žele postići. Bili su odlučni u namjeri da uvedu kulturu u kojoj osoblje sa zatvorenicima postupa pristojno i humano i u kojoj će zatvorenici imati priliku da održavaju i razvijaju veze sa porodicom i prijateljima dok su još u zatvoru. Nova uprava je bila uvjerena da će se to moći postići, a da se ne ugrozi javna sigurnost i ne dovede u pitanje zatvorski poredak. Također su znali da, ako žele uspjeti, moraju saradivati sa dvije ključne grupe, sa osobljem i zatvorenicima.

Odmah su započeli organizacijske promjene, brzo promijenivši centralni model u model lokalnih jedinica. Broj zaposlenih u organizaciji na centralnom nivou smanjen je na 180 ljudi. Svi zatvori su podijeljeni u 32 regije, a direktor najvećeg zatvora vodio je regiju, nadgledao raspodjelu budžeta na druge zatvore i bio je odgovoran za kadrovsku popunjenost i organizaciona pitanja. Zakonodavstvo usvojeno početkom 1993. godine smanjilo je broj regija na 16, gdje svaka, u određenim parametrima, djeluje kao jedan autonomni sistem.

Tokom prvih godina nove uprave, višeragnirano osoblje je dosta vremena provodilo objašnjavajući svoju novu filozofiju, kako na sastancima

zatorskih direktora, tako i u zatvorima. Mnogi zaposleni su proveli cijeli svoj radni vijek radeći po sasvim drugačijem opisu poslova. Značajan broj njih je imao poteškoće da se prilagodi novim zahtjevima. Generalni direktor je znao da je važno da osoblje ne trpi zbog prethodnih lojalnosti, pod uvjetom da su uvijek radili u skladu sa pravilima. Oni koji su to željeli, mogli su dobiti prijevremenu penziju. Između 1990. i 1991. godine 6.000 od ukupno 21.000 zaposlenih otišlo je u penziju, zbog toga što su navršili propisanu starosnu dob ili što se nisu mogli nositi sa promjenama koje su se dešavale. Do kraja 1992. godine, ostalo je samo 55% od prvobitnog kadra. Oni koji su željeli ostati ohrabrivani su da nauče raditi u skladu sa novim sistemom, ali je bilo jasno da odbijanje novog pristupa nije bilo opcija.

Smatra se da se svaki peti zatvorski službenik nikada do kraja ne oslobodi starog mentaliteta.¹ Uvijek je postojala jasna razlika u pristupu između službenika osiguranja i odgajatelja, koji su uvedeni tokom 1980-ih godina. Odgajatelji su direktno radili sa zatvorenicima, kako pojedincima tako i u grupama, i bili su mnogo bolje obrazovani. A službenici zaduženi za osiguranje obično su bili osobe iz lokalnog područja, i u tom prelaznom periodu i dalje su odgovarali Ministarstvu unutrašnjih poslova, a ne Ministarstvu pravde. Moczydowski i njegov novi upravljački tim radili su, bez imalo krivnje, sa odgajateljima, dok su od službenika osiguranja zahtijevali da slijede nove instrukcije.

Što se tiče zatvorenika, jasno im je stavljeno do znanja da će nove okolnosti trajati sve dok se budu adekvatno ponašali te da će se ukinuti ukoliko to ne bude slučaj. Većina zatvorenika je bila spremna na ovu promjenu i prihvatili su da na nju treba pozitivno gledati. Za neke starije zatvorenike to je bilo teže. Smatrali su da su se u starom režimu znala pravila, a da u novom sistemu stvari nisu baš sasvim jasne. Svi koji makar nešto znaju o zatvorima potvrdit će ovu želju za sigurnošću i dosljednošću, koja je zajednička i osoblju i zatvorenicima.

Drugi važan element u ovom procesu promjene, prema riječima onih koji su u njega bili uključeni, je to da su političari bili toliko zauzeti drugim stvarima da nisu bili svjesni šta se dešava u zatvorima. Bio je to period temeljnih promjena na političkoj sceni Poljske. Moczydowski i njegove kolege uživali su povjerenje svojih političkih šefova i imali su odriježene ruke da provode sveobuhvatan program, koristeći standardni set principa za reformu zatvora.

Treći element, koji je doprinio uspjehu, povezan je sa ovim prethodnim. Zbog svega što se u zemlji dešavalo u to vrijeme, mediji su jako malo interesa pokazivali za dešavanja u zatvorskom sistemu. U skorije vrijeme došlo je do porasta interesovanja medija za upravljanje zatvorima u mnogim zemljama. Taj interes je češće negativan nego pozitivan. Obično je najveći kada nešto krene po zlu, na primjer, u slučaju bijega ili pobune. Mediji su uglavnom kritički nastrojeni prema promjenama, jer ih doživljavaju nečim što je povoljno za zatvorenike, povezujući to sa slabošću vlasti. Paradoksalno, nedostatak medijskog interesa u Poljskoj ustrajao je uprkos maksimalnim naporima uprave da im pojasni ta nova dešavanja u zatvorskom sistemu.

Posljednji element koji je doprinio uspješnoj promjeni u Poljskoj bila je činjenica da tokom razdoblja najradikalnije promjene nije bilo neprijatnih incidenata, skandala, pobuna, bjegova, osim jednog kratkog perioda, na samom početku, kojega su obilježili zatvorenički nemiri. Da se desilo bilo šta od navedenog, vjerovatno bi došlo i do javne reakcije, a svaki incident, bez obzira na njegov stvarni uzrok, bio bi pripisan promjenama koje se uvode. Na jednom nivou, ovo se može posmatrati kao puka sretna okolnost. Tačno je da svakome ko vodi proces promjene u organizaciji kakva je zatvor treba dosta sreće. Međutim, važno je shvatiti da pažljivo planiranje može stvoriti okolnosti u kojima će element sreće biti izgledniji. To se desilo u Poljskoj. Zatvorske vlasti su osigurale da i osoblje i zatvorenici znaju zašto se promjene uvode i da imaju razloga da ih podrže. Zbog ovoga su zatvorski nemiri, koji su se desili na početku procesa brzo i mirno riješeni. Pridobili su povjerenje političara za sve što su radili i uvjerali su javnost i medije da ništa od toga ne predstavlja prijetnju po javnu sigurnost.

Nekoliko godina posljednje decenije 20. stoljeća, poljski zatvorski sistem bio je zvijezda vodilja. Bio je primjerom pristojnog i humanog zatvorskog sistema, koji je mogao djelovati ne samo u zemljama istočno od Poljske već i u zemljama Zapadne Evrope. Nažalost, Zapadna Evropa je uvukla u svoju orbitu i zatvorski sistem i zemlju općenito, pri čemu je zatvorski sistem počeo preuzimati mnoge manje privlačne karakteristike svojih zapadnoevropskih pandana. Značajno povećanje broja zatvorenika dovelo je do pretrpanosti, koje podsjeća na vrijeme Varšavskog pakta. Zapadni modeli centraliziranog zatvorskog upravljanja skoro su izbrisali stil regionalnih upravljačkih partnerstava koja su

postojala 1990-ih godina. Nedavno usvajanje zapadnoevropske prakse identificiranja navodno opasnih zatvorenika i tretiranja tih zatvorenika drugačije od ostalih, dovelo je do povećanja broja zatvorenika u ovoj novoj grupi.

Rusija

Zemlja koja je najbliža nasljednica tradicija Sovjetskog Saveza je neminovno Ruska Federacija. Treća je u svijetu po broju zatvorenika, odmah nakon Sjedinjenih Država i Kine, sa ukupno nešto malo ispod milion zatvorenika (Walmsley, 2002). Međutim, u skorije vrijeme upadljiva je činjenica da vladini ministri i zvaničnici ne pokušavaju prikriti tragediju svojih zatvorskih sistema i otvoreno pokazuju odlučnost da stvari unaprijede.

Oko dvadeset posto svih zatvorenika u Rusiji su u “pritvoru”, odnosno, još uvijek nisu osuđeni. Većina ih je u “istražnoj izolaciji”, koja je poznatija po ruskoj skraćenici SIZO. Upravo tu nalazimo najgore posljedice pretrpanosti. Tipična ćelija ima nekih 80 kvadratnih metara i razumno je adekvatna za 20 zatvorenika. Međutim, u stvarnosti u njoj je 40 kreveta, obično na po tri sprata, koji su zbijeni jedan do drugog tako da zatvorenici koji spavaju na krevetima u sredini nemaju ni svjetlosti ni ventilacije. Tako su nabijeni da bi se maksimalno iskoristio preostali dostupni prostor u sobi. Situacija u kojoj 40 zatvorenika živi u ovakvoj prostoriji je nepodnošljiva. U stvarnosti se dešava da u svakoj sobi ima i po 100 muškaraca. To znači da moraju spavati u tri smjene. Oni koji su tu najduže i oni najjači spavaju noću. Oni čiji je red za spavanje u toku dana najvjerovatnije zbog toga žrtvuju sat vremena vježbanja vani. U sredini sobe obično se nalazi dugački sto, sa klupama s obje strane, na kojem obroke jedu oni zatvorenici koji nađu mjesto za stolom. U čošku sobe se nalazi potpuno neadekvatan toalet sa jednom česmom, koju svi trebaju koristiti za pranje i piće. Cijela soba je obično ukrašena štrikovima na kojima se suši odjeća.

Generalno govoreći, zatvorenici iz te prostorije izlaze samo kada idu na ispitivanje u vezi sa njihovim predmetom ili na jedan sat vježbanja. Pored zaštitnih rešetaka, čelični ili drveni kapci često pokrivaju prozore u sobi da bi se spriječila komunikacija zatvorenika između prostorija. Posljedica ovoga je da gotovo i nema prirodne svjetlosti i zraka. Tokom zime ove sobe postaju hladnjaci, a u

ljetnom periodu su kao rerna, posebno u zatvorima koji se nalaze u centralnom dijelu Rusije. Ovakva okruženja neminovno postaju plodno tlo za infektivne bolesti. Same ruske vlasti procjenjuju da oko deset procenata zatvorenika ima aktivnu tuberkulozu, a mnogi od njih su je dobili dok su bili u pritvoru i to kao direktan rezultat životnih uvjeta. Međunarodni centar za zatvorske studije (International Centre for Prison Studies) objavio je komentare u vezi sa posljedicama pošasti tuberkuloze po zatvorski sistem i po ostatak civilnog društva. Naslov knjige “Osuđen na umiranje?” citat je direktora jedne specijalne zatvorske kolonije za borbu protiv tuberkuloze u Rusiji, koji je prokomentirao da kazna zatvora koju izrekne sud postaje smrtna kazna kada zatvorenik oboli od tuberkuloze (Stern, 1999b).

Kao i ostale zemlje Vijeća Evrope, Ruska Federacija je *de facto* ukinula smrtnu kaznu. Jedna od posljedica ukidanja je stvaranje nove klase doživotnih zatvorenika. Njih čeka najmanje 25 godina u zatvoru, od kojih prvih deset u samici ili u manjoj grupi zatvorenika. U smislu razvoja pristojnog oblika upravljanja ovom, novom, grupom zatvorenika, zatvorskoj upravi su ruke svezane jer zakon utvrđuje uvjete u kojima se ovi zatvorenici trebaju držati. Kao rezultat toga, zatvorske vlasti razvijaju planove za osnivanje posebnih zatvorskih kolonija za doživotne zatvorenike uprkos različitim dokazima koji potvrđuju prednosti držanja doživotnih zatvorenika sa ostalima kojima su izrečene kazne dugotrajnog zatvora.

Ovo su samo neki od izazova koji bi umanjili entuzijazam i najposvećenijeg upravitelja zatvora. Ipak, među rukovodstvom Ministarstva pravde Rusije i Nacionalne zatvorske uprave (GUIN), postoji odlučnost da se postigne promjena koja bi trebala postiditi vanjske eksperte iz agencija kao što je Vijeće Evrope, koji u Rusiju dolaze sa savjetima za reformu zatvorskog sistema. Spremnost ruske vlade da poslušati one koji dolaze iz zatvorskih sistema zemalja Zapadne Evrope, a koji su postigli puno manje u reformama bez obzira na to što su imali mnogo više resursa, predstavlja lekciju za druge zemlje. Ruske vlasti i dalje imaju dug put pred sobom. Njihova odlučnost da krenu na taj put trebala bi inspirirati upravitelje zatvora i u drugim zemljama.

Ukrajina

Problemi zatvora u Ukrajini u mnogome su slični onima u Rusiji. Možemo ih sumirati kao pretrpanost, nedostatak resursa, nedovoljno educirano osoblje, nedostatak aktivnosti za zatvorenike i njihovo loše zdravstveno stanje, posebno u smislu infektivnih bolesti. Usprkos naporima određenih, posvećenih pojedinaca unutar zatvorskih sistema, Ukrajina sporo napreduje u smislu započinjanja stvarnog procesa reforme zatvora. Glavni razlog tomu je nepostojanje volje na političkom i višem administrativnom nivou da se uvedu smislene promjene.

Primjer toga je reakcija vlade na ozbiljnu preporuku, koju Vijeće Evrope daje svim novim zemljama pristupnicama, da se nadležnost za upravljanje zatvorskim sistemom treba prenijeti sa Ministarstva unutrašnjih poslova na Ministarstvo pravde. Većina zemalja je provela ovu preporuku, uključujući i Rusiju. U Ukrajini je postojao veliki otpor da se ta preporuka realizira, a jedan od razloga bio je razumljiv strah da će zbog toga trpjeti uvjeti zapošljavanja osoblja. Uniformirano osoblje u Ministarstvu unutrašnjih poslova uživa brojne privilegije, uključujući besplatan prevoz, zdravstvenu zaštitu, subvencioniran smještaj i godišnje odmore. Ovo su važni aspekti za osoblje koje ima niske plaće. U većini drugih zemalja ova su se pitanja rješavala u okviru prenosa nadležnosti između dva ministarstva. U sljedećem poglavlju ćemo detaljnije govoriti o ovoj temi.

U Ukrajini je odlučeno da će se umjesto prenosa nadležnosti za upravljanje zatvorima na Ministarstvo pravde, osnovati nova državna Služba za izvršenje kazni. Pored administrativnih posljedica, ovaj novi aranžman poslao je snažnu poruku da, u to vrijeme, nije bilo stvarne namjere rukovodstva da provodi radikalne reforme. Poruka se čula i razumjela na nižim nivoima i značila je da, u strateškom smislu, zatvorski sistem u Ukrajini i nije započeo proces reforme. Istovremeno je primijećeno da je došlo do značajnog smanjenja u ukupnom broju zatvorenika, a u određenim područjima, gdje postoji lokalni entuzijazam da se promjene uvedu, došlo je i do napretka.

Kazahstan

Sa zatvorskom populacijom od 84.000 u aprilu 2001. godine (Walmsley, 2002) i ukupnim brojem stanovništva od 16 miliona, Kazahstan ima jednu od najviših stopa zatvorenika u odnosu na broj stanovnika na svijetu. Ovo je, djelimično, nasljeđe koje nosi kao jedan od centara sovjetskog gulaga, u koji su slani zatvorenici iz cijelog Sovjetskog Saveza. Od početka 1998. godine, zatvorska uprava je uključena u dalekosežni plan kaznene reforme. Pored internih inicijativa, postoji saradnja sa međunarodnim agencijama i nevladinim organizacijama u velikom programu reforme zatvora i izmjene zakonodavstva, kojim će se omogućiti uvođenje alternativa za zatvorske kazne. Postoji niz značajnih odlika programa reforme zatvora.

Nijedan zatvorski sistem ne djeluje u vakuumu. Reforma mora biti povezana sa dešavanjima u drugim dijelovima sistema kaznenog pravosuđa. Ovaj proces je u Kazahstanu počeo važnim izmjenama zakonodavstva. Također, postojala je svijest o tome da zatvori postoje da bi služili svojim zajednicama. Prvi pokusni koraci da se lokalne zajednice uključe u proces kaznene reforme desili su se kada su osnovane komisije za monitoring u nekim područjima.

Kao i u drugim zatvorskim sistemima u regiji, jedan od glavnih problema u zatvorskom sistemu Kazahstana je visoka učestalost tuberkuloze. Ovaj je problem prvobitno privukao pažnju javnosti kada su se zatvorenici koji su bolovali od aktivne tuberkuloze počeli puštati na slobodu i zaražavati one s kojima bi stupali u kontakt. Važan element programa zatvorske reforme, koji je započeo 1998. godine u regiji Pawlodar, na sjeveroistoku Kazahstana, i koji je sada proširen na tri najveće regije u zemlji, je uska povezanost između inicijativa za zatvorsku reformu i upravljanja problemom tuberkuloze. Strašni fizički uvjeti u mnogim zatvorima i kolonijama predstavljaju jedan od glavnih faktora za širenje tuberkuloze. Ti uvjeti uključuju pretrpanost, nedostatak svjetlosti i ventilacije i lošu ishranu. Problem tuberkuloze u zatvorima i kolonijama se može smanjiti i konačno eliminirati ukoliko se prepozna potreba da se izvrši reforma zatvora. Ministarstvo zdravstva u Kazahstanu sada počinje prihvatati činjenicu da će morati blisko saradivati sa zatvorskim zdravstvenim vlastima ukoliko želi da suzbije epidemiju.

Još jedan važan element zatvorske reforme u ovoj zemlji je spoznaja da vjerovatno neće doći do značajnog povećanja sredstava za zatvorsku upravu, bilo

iz internih ili vanjskih izvora. Osobe koje su radile u zatvorima ili kolonijama znaju da je ključ za dobro upravljanje zatvorskim sistemom human odnos između osoblja i zatvorenika. Moguće je imati pristojan i human zatvorski sistem čak i kada su finansijski i drugi resursi ograničeni. Isto tako, zatvorski sistem može biti brutalan i nehuman iako ima dovoljno finansiranja i ostalih resursa. Tako da su se inicijative za kaznenu reformu koncentrirale na potrebu da osoblje sa zatvorenicima postupi strogo, ali pristojno, i da zatvorenici reaguju na sličan način. Ovaj pristup predstavlja prvi korak u razvijanju boljeg modela zatvorskog upravljanja.

Konačno, zatvorske vlasti u Kazahstanu bile su spremne raditi u istinskom partnerstvu sa ekspertima iz drugih zemalja. Najveće grupe stranih zatvorskih eksperata dolazile su iz Poljske i Ujedinjenog Kraljevstva. Nije se smatralo da eksperti imaju sve odgovore i da su tu iz razloga sa samo prenesu svoje znanje. Upravo suprotno, pravi eksperti za zatvore u Kazahstanu su same zatvorske vlasti. Zadatak stranih eksperata bio je da zajedno s njima rade i da im stave na raspolaganje svoje međunarodno iskustvo. Od 1998. godine, dva puta godišnje su organizirane posjete Kazahstanu s ciljem izrade niza strateških planova, a kazahstanski zvaničnici posjetili su Poljsku i Ujedinjeno Kraljevstvo kako bi saznali više o inicijativama zatvorskih reformi u tim zemljama. Radeći zajednički, zatvorski stručnjaci su analizirali sve međunarodne instrumente ljudskih prava koji se odnose na zatvorenike i osobe lišene slobode. Razmatrali su na koji se način ti međunarodni instrumenti mogu primijeniti na zatvorenike u Kazahstanu i počeli sa izradom planova za njihovu provedbu u kontekstu praktičnog upravljanja zatvorima.

Zapadna Evropa

Na prvi pogled se može učiniti da su izazovi sa kojima se zatvorske uprave suočavaju u zemljama Zapadne Evrope puno manji od onih u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji. Resursi, kadrovska popunjenost i opći uvjeti su obično puno bolji. Iako u mnogim zemljama postoji problem pretrpanosti, ona je ipak manja. Svaki zatvorenik ima barem krevet, a u najgorem slučaju dva zatvorenika dijele malu prostoriju koja je namijenjena za jednu osobu. Zdravstveni standardi i opći tretman zatvorenika mnogo su bolji nego u Istočnoj Evropi. Međutim,

detaljnija analiza pokazuje da postoji jedan drugi, ne manje kompleksan, niz problema s kojim se u ovim zemljama suočavaju upravitelji zatvora.

Pretrpanost

Komparativni rast broja zatvorske populacija u proteklom periodu u brojnim zemljama je veoma značajan. Između 1983. i 2000. u Holandiji, na primjer, stopa zatvorenika povećana je sa 28 (Council of Europe, 1983:14) na 90 (Council of Europe, 2001:11). U Engleskoj i Velsu je u augustu 2002. godine bilo 76% više ljudi u zatvorima nego u decembru 1992. godine (web stranica Prison Service: www.hmprisonservice.gov.uk i Prison Service 1992:1). Broj žena u zatvorima je više nego udvostručen od 1986. godine (Home Office, 2001:3).

U većini zemalja obuhvaćenih projektom, ovaj porast zatvorske populacije nije bio povezan sa očiglednim porastom stope kriminala ili stope otkrivanja krivičnih djela. Uglavnom se radilo o sudijama koji su sve više počinitelja slali u zatvor na duže vremenske periode. Drugim riječima, sudovi su počeli u većoj mjeri izricati kazne zatvora.²

Pretrpanost neizostavno utiče na zatvorenike, na osoblje koje se za njih brine i na cjelokupan zatvorski sistem. U mnogim zatvorskim sistemima pretrpanost nije ravnomjerno raspoređena. Čak i kada statistike pokazuju da, u prosjeku, nema pretrpanosti, u stvarnosti grupe zatvorenika mogu živjeti u pretrpanom smještaju. U Zapadnoj, ali i u Istočnoj Evropi, ovo posebno važi za zatvorenike koji čekaju suđenje, odnosno pritvorene osobe.

Jedno do mjerila pretrpanosti je dostupni životni prostor za svakog zatvorenika. Evropski Komitet za sprečavanje torture i nehumanog ili ponižavajućeg tretmana ili kažnjavanja zatvorenika (CPT) preporučuje 4 kvadratna metra po osobi kao korisno mjerilo za unapređenje neprihvatljivog nivoa pretrpanosti. Međutim, u nekim od svojih izvještaja, opisuje pojedinačnu ćeliju površine 4,5 kvadratna metra kao 'vrlo malu' i neadekvatnu za pritvor koji traje duže od jednog ili dva dana, ćeliju od 6 kvadratnih metara kao 'prilično malu', a onu od 10 kvadratnih metara kao ćeliju 'adekvatne veličine za smještaj jedne osobe' ali 'prilično malu' za smještaj dvije osobe. Pojedinačne ćelije od 8 i 9 kvadratnih metara smatraju se 'potpuno zadovoljavajućim' i 'razumnim' uvjetima pritvora (Council of Europe, 1998, 1999b i 1999c).

Postoji niz drugih faktora koji se uzimaju u obzir kada se utvrđuje da li je zatvor pretrpan. Na primjer, relevantno je vrijeme koje zatvorenici svaki dan moraju provesti u pretrpanoj ćeliji ili spavaonici. Posljedice pretrpanosti su gore ukoliko zatvorenici moraju svaki dan provesti 23 sata u prostoru od 3 kvadratna metra nego kada su u tom prostoru zatvoreni samo dok spavaju, a ostatak dana provode vježbajući u dvorištu, u radionici ili nekom drugom zatvorskom prostoru. Pretrpani životni uvjeti se pogoršavaju kada ima malo ili nimalo prirodne svjetlosti i kada je ventilacija ograničena. Također je relevantno da li se u ćeliji kuha, pere, suši veš i kupa ili postoje druga mjesta za ove aktivnosti. Pretrpanost, također, može značiti da kapaciteti kuhinje nisu dovoljni da proizvedu potreban broj obroka te da infrastruktura za vodosnabdijevanje, grijanje i odlaganje otpada nije dovoljna da zadovolji potrebe.

CPT je jasno naveo da pretrpanost smatra važnim faktorom u razmatranju nalaza koji ukazuju na nehuman i degradirajući tretman zatvorenika:

Pretrpanost zatvora je problem koji je direktno povezan sa mandatom CPT-a. Pretrpan zatvor uzrokuje zbijenost i nehigijenski smještaj, stalni nedostatak privatnosti (čak i tokom obavljanja osnovnih potreba, poput korištenja sanitarnih čvorova), smanjenje vanćeljskih aktivnosti, zbog pretjeranog radnog opterećenja osoblja i neadekvatnosti dostupnih objekata, preopterećenost zdravstvenih službi, uvjete koji su podložni širenju prenosivih bolesti, povećanje tenzije, a time i nasilja među zatvorenicima i između zatvorenika i osoblja. Ova lista je daleko od konačne. Temeljni je zahtjev da oni koje je sud kaznio zatvorom budu zatvoreni u sigurnim i ljudima doličnim uvjetima. Sve dok je prisutan problem pretrpanosti, bit će prisutan i rizik da se zatvorenici drže u nehumanim i degradirajućim uvjetima.

Posjeta CPT-a Mađarskoj, 1999.

Upravljanje zatvorenicima koji služe kazne dugotrajnog zatvora

Sve duže kazne koje sudovi izriču u brojnim zemljama dovele su do značajnih problema u upravljanju rastućim brojem zatvorenika sa kaznama dugotrajnog zatvora. Česta percepcija javnosti i političara je da svaki zatvorenik koji je osuđen dugotrajnu kaznu automatski predstavlja opasnu osobu, prijetnju po javnost, i kao takav treba biti zatvoren u uvjetima maksimalne sigurnosti.

Sredinom 1990-ih desila su se dva odvojena, prominentna, višestruka bijega iz engleskih zatvora. Privukli su mnogo medijske pažnje i na kraju doveli do razrješenja s dužnosti generalnog direktora Zatvorske službe (Lewis, 1997). Uslijed toga, pojačani su nadzorni aranžmani za sve zatvorenike koji služe kaznu dugotrajnog zatvora. Posjete su značajno ograničene. U zatvorima maksimalne sigurnosti, ovo je značilo da direktni fizički kontakt više nije bio dozvoljen, čak ni sa najbližim članovima porodice. Tokom svih posjeta, zatvorenici su sjedili razdvojeni od posjetilaca debelim staklom.

Ranih 1990-ih godina u Holandiji se desilo nekoliko slučajeva bijega iz zatvora visoke sigurnosti. Posljedice po holandsku Kazneno-popravnu agenciju su bile veoma ozbiljne. Povećan je sigurnosni aspekt u cijelom sistemu i uveden je veoma restriktivan režim za zatvorenike u ustanovama visoke sigurnosti. CPT je ovo naveo u izvještaju koji je objavljen nakon posjete Holandiji 1997. godine i u kojem su holandske vlasti kritizirane zbog tretman tih zatvorenika (Council of Europe, 1998). CPT je posebno istakao zabrinutost jer su vlasti odbile da skinu lisice jednom zatvoreniku tokom intervju sa predstavnicima CPT-a i zbog toga zatvorenik nije ni intervjuiran. Holandska vlada, nenavikla na takvu vrstu kritike, dala je vrlo formalan odgovor na te komentare (Council of Europe, 1999a).

U mnogim zemljama zatvorenici osuđeni na kazne dugotrajnog zatvora svoje kazne služe u posebnim zatvorima, koji su izgrađeni na udaljenim lokacijama. Jedna od posljedica ovog pristupa je da osoblje, koje se zapošljava uglavnom iz lokalne sredine, dolazi iz potpuno drugačijeg kulturološkog miljea od mnogih zatvorenika, koji često dolaze iz urbanih zajednica. Nerijetko zbog toga dolazi do tenzija i nepovjerenja između osoblja i zatvorenika. Kumla, zatvor visoke sigurnosti u Švedskoj, predstavlja dobar primjer onoga što se može desiti u takvim okolnostima.³ Zatvorenici u tom zatvoru, kao i mnogi gradski stanovnici bilo gdje u svijetu, smatrali su osoblje iz ruralnih sredina manje sofisticiranim te su pretjerano negodovali što od njih moraju primati instrukcije. Na sličan način su neki pripadnici osoblja smatrali da se zatvorenici prave previše pametni i da im treba pokazati gdje im je mjesto. Većina osoblja, koje je zaposleno kada se zatvor otvorio, nije imala nikakvog pret hodnog znanja ni iskustva u radu sa zatvorenicima, a posebno ne s onim koji se smještaju u zatvore visoke sigurnosti kakav je Kumla. Bojali su se da će ih ono što se od njih traži izložiti riziku jer, po njihovom mišljenju, rade sa

opasnim i prijetećim pojedincima. Stoga ne iznenađuje činjenica da su razvili tradiciju relativno dobrog funkcioniranja sigurnosnog aspekta, pri čemu se izbjegava svaka vrsta ličnog kontakta sa zatvorenici. Posljedice ovakvog stava osoblja postale su vrlo brzo očite. U kratkom vremenskom periodu i osoblje i zatvorenici su počeli smatrati Kumlu zatvorom koji je drugačiji od ostalih zatvora u Švedskoj. Ponašanje zatvorenika se pogoršavalo kada bi stigli u Kumlu i počinjali se reagirati na način koji je osoblje očekivalo. Ova pojava nije specifična samo za Kumlu. Mnogi zatvorski sistemi imaju onaj jedan zatvor koji se smatra 'graničnim'. Boravak u takvom zatvoru zatvorenici, a nerijetko i uposlenici, doživljavaju ili kao nagradu ili kao kaznu. Ranije su to bili zatvor Dartmoor u Engleskoj, Marion u Sjedinjenim Državama i kolonija Bijeli labud u Rusiji.

Kada se razmišlja o odgovarajućem načinu upravljanja zatvorenici koji služe kazne dugotrajnog zatvora, neminovno je razmotriti i do koje su mjere takvi zatvorenici opasniji od ostalih. Automatska pretpostavka da su svi takvi zatvorenici opasni nije potkrijepljena dokazima. Zatvorenici osuđeni na kaznu doživotnog zatvora, na primjer, generalno ne uzrokuju više disciplinskih problema od bilo koje druge grupe zatvorenika. Čak suprotno, često su bolje disciplinirani od zatvorenika koji služe mnogo kraće kazne. Nema dokaza da ovi zatvorenici prave više nereda ili predstavljaju veću prijetnju po dobro upravljanje samo zbog dužine njihovih kazni. Često su doživotni zatvorenici stariji od prosječne dobi osuđene zatvorske populacije. Također, to su često prijestupnici koji nikada ranije nisu počinili nasilno djelo. Njihove žrtve su obično koje su ranije poznavali. Budući da konačni datum njihovog oslobađanja često, makar djelimično, zavisi od njihovog ponašanja u zatvoru, u interesu im je da ne uzrokuju nikakve probleme.

Istovremeno, veoma mali procent zatvorenika osuđenih na kaznu dugotrajnog ili doživotnog zatvora je zaista i opasan. Neki od njih počinili su užasne zločine i predstavljali bi prijetnju po sigurnost javnosti ukoliko bi pobjegli. Zatvorske uprave su dužne osigurati da takvi zatvorenici ne mogu pobjeći, ali i da ne predstavljaju prijetnju po sigurnost osoblja i ostalih zatvorenika. Upravljanje ovakvim zatvorenici na doličan i human način, osiguravajući pri tome sigurnost drugih lica, predstavlja veliki izazov za profesionalno upravljanje zatvorima.

Politička očekivanja

Demokratija opstaje i napreduje u okruženju u kojem se vode žive rasprave o pitanjima koja utiču na svakodnevni život građana, poput zdravstva, obrazovanja, zaposlenja, stanovanja, prevoza i oporezivanja. U mnogim se zemljama ova rasprava proširila i na ulogu zatvora, odnosno šta ona treba uključivati i do koje mjere može doprinijeti sigurnosti zajednice.

Proteklih godina, na primjer, u nekim zemljama, rasla su politička očekivanja od zatvora, gdje se tražilo da značajno doprinesu strategijama smanjenja stope kriminala tako što će od pojedinačnih zatvorenika zahtijevati da pohađaju specifične programe i kurseve dok su u zatvoru, a očekivani rezultat toga je da će ih to nagnati da se prestanu baviti kriminalnim aktivnostima nakon oslobađanja. Na primjer, u Ujedinjenom Kraljevstvu, vlada je naročito insistirala da se kod razmatranja zahtjeva za prijevremeno uvjetno oslobađanje ili privremeni otpust prethodno naprave projekcije mogućeg recidivizma. Od zatvorenika se sada očekuje da pohađaju niz kurseva, koji se nazivaju "programi", i koji nastoje promijeniti ponašanje koje ih je navelo da počine krivično djelo, a ukoliko ih nisu pohađali takvi zatvorenici se ne mogu razmatrati za prijevremeno ili uvjetno oslobađanje. Mnogi praktičari i akademici sumnjaju da smanjenja stope recidivizma ikada može biti direktni cilj zatvorske uprave. Tačno je da je mnogo godina jedan od zadataka zatvorske uprave bio da se iskoristi vrijeme koje muškarci i žene provode u zatvoru da steknu vještine koje će povećati mogućnost pronalaska posla po oslobađanju, da im se pomogne u pronalasku smještaja nakon oslobađanja te da se uspostave mehanizmi podrške koje mogu koristiti u zajednici. Tačno je da se od njih sada treba očekivati da te zadatke izvršavaju profesionalnije i organiziranije nego u prošlosti. Možemo se, također, nadati da se pojedinačno usmjereni planovi, kojima se zatvorenici potiču da promijene svoje ponašanje i koji im omogućuju vještine i sposobnosti da mogu živjeti u skladu sa zakonom, mogu pokazati uspješnim u nekim slučajevima. Međutim, tek treba dokazati pretpostavku da sami zatvori mogu direktno doprinijeti smanjenju kriminala u civilnom društvu. U Engleskoj i Velsu, na primjer, samo 0,3% svih počinjenih krivičnih djela biva osuđeno na kaznu zatvora (Home Office, 1999). Kada uzmemo ovu cifru u obzir, teško je shvatiti kako i najuspješniji zatvorski programi mogu imati više od marginalnog efekta na sveukupnu stopu kriminala. Pa ipak, taj cilj je u nekim zemljama postavljen za zatvorske uprave. Ovaj pristup se razlikuje od pristupa u drugim evropskim

zemljama, gdje zatvorske vlasti puno veći prioritet daju reintegraciji zatvorenika u njihove zajednice time što im obezbjeđuju smještaj u koji se mogu vratiti, posao i neku vrstu ličnog i društvenog sistema podrške.

Tokom trajanja projekta kulturološke promjene, projektnom timu su predstavljani primjeri iz niza zemalja u kojima očekivanja političara i drugih javnih aktera u vezi sa ulogom zatvora utiču na stil i sadržaj upravljanja u zatvorskim upravama.

Zatvori odražavaju neke od temeljnih problema društva

Zatvori ne postoje u izolaciji od ostatka društva, štaviše, oni često odražavaju najdublje dileme društva, odnosno onih koji se njima svakodnevno bave. Nigdje u Evropi to nije toliko očito koliko u Turskoj. Već duži niz godina se Turska suočava sa značajnim manjinskim grupama koje ne prihvataju političku situaciju. Kao odgovor na to, vlada je donijela obimno zakonodavstvo o borbi protiv terorista. Jedna od posljedica je da od 61.000 zatvorenika, oko 11.000 njih je osuđeno ili pritvoreno u skladu sa Zakonom o borbi protiv terorista. Među ovim osobama su neki koji su osuđeni za najstrašnija krivična djela, kao i oni koji su počinili djela koja bi se u drugim zemljama smatrala djelima legitimnog političkog protesta. Ovi zatvorenici su izuzetno uzajamno solidarni i vrše ogroman pritisak jedni na druge da se ne povinuju zahtjevima sistema, bilo da su legitimni ili ne.

Ovakva situacija je dovela do strašnih posljedica u smislu načina na koji se upravlja zatvorima. Mnogi od 50.000 'običnih' zatvorenika služe kazne u okružnim zatvorima, kojima se rukovodi podjednako dobro kao i u drugim dijelovima Evrope. Međutim, sav politički, medijski i međunarodni interes usmjeren je na one koji su zatvoreni u relativno malom broju zatvora i u skladu sa Zakonom o borbi protiv terorista. Politički i drugi faktori, koji su do velike mjere van kontrole zatvorskih upravitelja, utiču na način upravljanja ovim zatvorenicima.

Iako je Turska ekstremni primjer ovakve situacije, ona po tome nije jedinstvena. Politička situacija u zemlji do nedavno je imala ogroman uticaj na rad Zatvorske službe Sjeverne Irske, a i niz drugih zatvorskih uprava, poput španske, suočavaju se sa sličnim problemima, doduše manjeg obima.

Sjedinjene Američke Države

Između 1980. i 2001. godine broj lica u pritvorima i zatvorima u Sjedinjenim Državama gotovo se učeterostručio. Godine 1980. taj broj bio je 501.886. Dosegao je skoro milion do 1990. godine, a do 1995. porastao je na 1,5 miliona (US Bureau of Justice, 1995:2). Do kraja 2001. u SAD-u bilo je gotovo dva miliona muškaraca, žena i djece u zatvorima (US Bureau of Justice, 2002:2).

Sa stopom zatvorenika od 700 na 100.000 stanovnika, SAD predstavlja državu sa najvećom poznatom stopom zatvorskog kažnjavanja u svijetu (Walmsley, 2002), uz izuzetak Ruande u kojoj su okolnosti specifične. Sa malo ispod 5% ukupnog svjetskog stanovništva (McDevitt and Rowe, 2002), Sjedinjene Države drže 23% svjetskih zatvorenika (Walmsley, 2001). U državama Luizijani, Teksasu i u Distriktu Kolumbija preko 1% ukupnog stanovništva je u zatvoru ili pritvoru, prema statistikama koje je prikupio Međunarodni centar za zatvorske studije za online studiju o zatvorima u svijetu (World Prison Brief 2002).

Ovo su cifre koje Sjedinjene Države odvajaju od ostatka demokratskog svijeta i koje predstavljaju stalni izvor čuđenja javnih komentatora, zatvorskih stručnjaka i istraživača u drugim zemljama. Zašto je neophodno da se u 'zemlji slobodnih' toliki broj građana lišava slobode? Ko su tih dva miliona muškaraca, žena i djece? Šta im se dešava dok su u pritvoru? Šta im se dešava kada ih oslobode? Ovo su važna pitanja, ali ona prevazilaze temu ove knjige.

Zatvorenici su smješteni u različitim vrstama zatvora. Oni koji čekaju suđenje za manje ozbiljna krivična djela ili služe kraće kazne obično se nalaze u lokalnim zatvorima, kojim upravljaju lokalne policijske uprave. Oni koje su državni sudovi optužili ili osudili nalaze se u zatvorima kojim upravljaju pojedinačna državna kaznenopopravna ministarstva. Osobama koje su pritvorene prema federalnom zakonu, upravlja Federalni biro za zatvore. Posljedice ogromnog povećanja broja zatvorenika u pritvorima i zatvorima osjećaju se na svim razinama, a odgovori zatvorskih uprava na ovu pojavu bile su raznolike. U nekim slučajevima, kao i u mnogim drugim zemljama, zatvori su jednostavno postali pretrpani i neminovno je došlo do poteškoća u vezi sa prostorom, kuhanjem, higijenom i medicinskom njegovom, kao i do povećanja nasilja (Chesney-Lind, 1998). Postalo je uobičajeno da se zatvorenici smještaju u sportsku salu i edukacijske jedinice (Monterey County, 2000). U nekim dijelovima zemlje, vlasti su morale uvesti šatore za smještaj zatvorenika (US Department of Justice, 1997).

Došlo je do još jedne nepredviđene posljedice povećanja broja zatvorenika širom Sjedinjenih Država. Tradicionalno, zajednice nisu bile voljne da se zatvori nalaze u njihovoj blizini. U mnogim ruralnim i industrijski nerazvijenim područjima Sjedinjenih Država, zajednice se sada međusobno takmiče da ponude što bolje uvjete za izgradnju novih zatvora, jer to vide kao veoma dobru šansu za razvoj lokalne ekonomije. Povremeno je čak dolazilo i do izgradnje zatvora u mjestima u kojima za njih nije postojala lokalna potreba, bilo zbog očekivanja da će doći do povećanja broja zatvorenika ili, što je još bizarnije, sa namjerom da se države koje imaju problem pretrpanosti privuku da iznajmljuju takav dostupan smještaj. U nekim se slučajevima privlačenje biznisa pokazalo uspješnim. U septembru 2000. godine 1.100 od 3.800 zatvorenika u Državi Havaji kaznu su služili "van države" (Matsunaga, 2000). Imajući na umu geografsku lokaciju Havaja, neminovno je da su mnogi zatvorenici bili hiljadama kilometara daleko od kuće, što predstavlja dezorijentirajući iskustvo za zatvorenike i situaciju u kojoj je skoro nemoguće da ih porodice posjećuju. Na ovaj širi ekonomski aspekt zatvora također je uticalo i uključivanje komercijalnih kompanija, koje su specijalizirane za "zatvorske poslove". Više riječi o ovome će biti u poglavlju četiri.

Svi ovi faktori imali su značajan uticaj na upravljanje pritvornim jedinicama i zatvorima u Sjedinjenim Državama. Pored toga, treba spomenuti ostale značajne aspekte, a jedan je velika rasna nejednakosti jer američki crnci i Latinoamerikanci predstavljaju 62% svih zatvorenika (Sentencing Project, 2002). U nekim državnim zatvorima, zatvorska uprava mora da se nosi sa posljedicama kontinuirane primjene smrtno kazne. Također, za američke zatvore je karakteristično što se relativno visok broj zatvorenika nalazi u uvjetima maksimalne sigurnosti, koji se svode na zatvaranje u samice, pojedinačno ili grupno. Krajem 1998. godine, 1,8% svih zatvorenika koji su osuđeni na godinu dana ili duže u državnim ili federalnim zatvorima smješteno je u, kolokvijalno rečeno, "supermax" uvjete. Ovaj broj daleko prevazilazi komparativne jurisdikcije, na primjer, u Engleskoj i Velsu, gdje on iznosi 0,1% (King, 1999).

Jedna od odlika koja je specifična za upravljanje zatvorima u Sjedinjenim Državama u odnosu na druge zemlje je mjera do koje su zatvorske kazne postale tema koja je pobudila interes politike, medija i javnosti. To znači da upravitelji zatvora i pritvornih jedinica svoje profesionalne dužnosti često obavljaju pod budnim okom medija.

Latinska Amerika

Riječ koja karakterizira mnoge zatvore u Latinskoj Americi je nasilje: nasilje zatvorenika prema zatvorenicama, zatvorenika prema osoblju i osoblja prema zatvorenicama. Poprilično je uobičajeno, posebno u velikim urbanim zatvorima, da osoblje ne ulazi u prostore u kojima su smješteni zatvorenici, osim ako nemaju naoružanu pratnju.

Kako smo prolazili kroz unutrašnju sigurnosnu kapiju, pridružilo nam se oko 20 čuvara koji su nosili pendreke, dvojica su imali nešto za šta se ispostavilo da su puške za ispaljivanje suzavca, a jedan je imao pištolj.

Izveštaj sa posjete ICPS-a zatvoru u Kolumbiji.

Ovo se naročito odnosi na zemlje u kojima su muški zatvorenici smješteni u velike komplekse poznate kao otvorena dvorišta (patio). Obično se sastoje od blokova ćelija koji imaju do četiri sprata i pogled na unutrašnje dvorište. Prizemlje obično sadrži niz zajedničkih prostorija, uključujući i vešeraj, prostor za pranje, kantu ili prodavnicu i zanatsku ili muzičku sobu ili biblioteku. U većim zatvorima, dvorište može primiti do 600 zatvorenika. Svako dvorište ima samoimenovanog vođu, koji je uvijek okružen svojim timom.

Osoblje rano ujutro otključava sobe. Do večeri zatvorenici imaju pravo na slobodno kretanje po dvorištu. Međutim, to kretanje nije ni najmanje slobodno. Pristup zajedničkim prostorijama strogo kontroliraju zatvorske vođe i ograničen je samo za one koji ga mogu platiti. Isto važi i za ostale objekte. U najgorim zatvorima, zatvorenici moraju plaćati da bi dobili hranu, a nekad čak i krevet na kojem spavaju. Zatvorenici koji nemaju novac ili zaštitu jačih zatvorenika izloženi su fizičkom i seksualnom zlostavljanju.

Uobičajena je praksa da porodice i prijatelji mogu doći u posjetu vikendom. Sistem posjeta je jednostavan: posjetiteljima je dozvoljeno da uđu u dvorište i slobodno se kreću sa zatvorenicama. U praksi to znači da su nedjeljne posjete bračne. Odnos između posjetitelja i zatvorenika se često ne provjера naročito detaljno.

Alternativa ovom stilu zatvora su paviljonski zatvori, koji su naizgled slični zatvorskim smještajnim blokovima širom svijeta. Tipičan blok sadržava trospratne

jedinice sa velikim sobama, koje se povezane centralnim hodnikom. Zatvorenici, većom okačenim na štrikovima dalje dijele veliku sobu na manje jedinice. Najjači zatvorenici imaju sami za sebe jednu takvu jedinicu, a najslabiji je dijele sa velikim brojem drugih zatvorenika. Većina kreveta je napravljena od drvenih paleta jer zatvorenici obične čelične krevete rastavljaju kako bi od njih napravili oružje. Zatvorenici su raspoređeni i žive u skladu sa svojim finansijskim i društvenim statusom. Cjelokupna atmosfera je mračna, vlažna i nezdrava.

U jednom takvom zatvoru u Venecueli, zatvorenici nikad ne dolaze u kontakt sa onima iz drugih jedinica zbog ratova bandi. Rešetke na ulazu u svaku jedinicu imaju po dva katanca. Jedan kontrolira osoblje s vana, a drugi zatvorenici iznutra. Na ovaj način se sprečava svaki pokušaj ulaska zatvorenika iz druge bande. Zatvorenici se tokom cijele noći, na svako tri sata, smjenjuju na straži, sjedeći na maloj stolici pored rešetki. Ukoliko zatvorenik zaspi na straži, članovi njegove vlastite bande će ga ubiti.

Toalet čini niz otvorenih rupa, gdje nema nikakve privatnosti. Svaki je prljav i smrdi. Veliki pacovi bez ikakvog straha trče okolo. Na kraju toaleta nalazi se oko metar smeća. Direktor nam je rekao da zatvorenici namjerno drže ovaj prostor prljavim da bi tu mogli skrivati pištolje i drugo oružje. Tokom naše posjete, pokazivao nam je mjesta koja se koriste za skrivanje oružja i mobilnih telefona. Nekoliko zatvorenika nas je svugdje slijedilo i on je pred njima otvoreno o ovome govorio.

Izveštaj sa posjete ICPS-a zatvoru u Venecueli.

Nije neuobičajeno da veliki zatvori imaju samo četiri ili pet čuvara na dužnosti. Oni nikada ne ulaze u dvorište ili u paviljone bez naoružane pratnje. Osiguranje vanjskog perimetra obično je u nadležnosti Narodne garde, a ne zatvorskog osoblja. U slučaju da dođe do većih nemira, oni se pozivaju da uvedu red, često na izuzetno nasilan način. U takvom okruženju, nasilje među zatvorenicima je endemsko i ubistva se često dešavaju.

Temeljni problem je nedostatak bilo kakvog političkog ili javnog interesa za zatvore i ono što se u njima dešava. Prihvata se da su to mjesta nasilja i haosa. Obično je to nasilje zatvorenika nad zatvorenikom, a kada stvari izmaknu kontroli prihvaćeno je da Narodna garda upada sa spremnim pendrecima, a ponekad i pištoljima. U velikim gradskim zatvorima, ne prođe sedmica bez

nekoliko nasilnih smrtnih slučajeva. Javnost su ove vijesti odavno prestale šokirati. Nepostojanje vlade koja je odlučna da izvrši reformu, često pojačano političkom nestabilnošću, znači da je u mnogim zemljama nemoguće, uz poneki izuzetak, zaposliti kvalificirano osoblje i posvećene pojedince da rade u zatvorskom sistemu kao upravitelji ili službenici osiguranja. U nekim zemljama mladi muškarci mogu početi raditi u zatvorskom sistemu umjesto služenja vojnog roka i mnogi od njih ga napuste čim im istekne obavezni rok od godinu dana. To znači da se u roku od dvije ili tri godine može promijeniti cjelokupno osoblje u zatvoru.

U mnogim zemljama osoblje ima vrlo slabu obuku, niske plaće, koje su pri tom i neredovne. U takvim okolnostima, nije iznenađujuće da je korupcija široko rasprostranjena. Sve i svako ima svoju cijenu. Uposlenici, koji imaju porodice koje trebaju prehraniti, a nisu sigurni da li će dobiti sljedeću plaću, lako mogu pasti u iskušenje da se uvežu sa zatvorenicima koji su voljni platiti za oružje i drogu koja se unosi u zatvor, kao i za robu koja se iz njega iznosi. U nekim je zatvorima korupcija institucionalizirana i od zatvorenika se zahtijeva da plaćaju za krevet, odjeću, pa čak i hranu.

Pored problema zapošljavanja, obuke i zadržavanja mlađeg kadra, jedna od temeljnih barijera na putu trajnoj reformi zatvora je činjenica da većina rukovodnog kadra ima malo ili nimalo iskustva sa zahtjevima zatvorskog upravljanja. U mnogim zemljama ih direktno imenuje politički vrh relevantnog ministarstva te im je i mandat time povezan sa političkim mandatom. Čak i oni koji bi željeli započeti program promjene imaju vrlo ograničeno vrijeme da bilo šta postignu.

Ipak, postoji nekoliko optimističnih znakova za budućnost jer su neke vlade počele da se suočavaju sa postojećim problemima u zatvorskim upravama. U Čileu, na primjer, u toku je inicijativa širih razmjera da se izradi strategija kaznenog pravosuđa u zemlji. U sklopu ove inicijative, Gendarmería de Chile počela je sa velikim projektom uvođenja strateškog planiranja u svoj upravljački krug. Inkorporirat će se dobre operativne prakse i poimanje međunarodnih standarda po pitanju ljudskih prava. Ministarstvo pravde u Venecueli je, također, poduzelo prve korake ka prijeko potrebnj reformi.

U mnogim jurisdikcijama Latinske Amerike, za trajnu kaznenu reformu inicijalno je potrebna spremnost i podrška političkog nivoa za uvođenje promjena. Nakon toga je potrebna volja da se imenuju i podrže rukovoditelji koji su u

stanju da dovedu do promjene. Konačno, ti rukovoditelji moraju steći neophodne vještine da bi bili u stanju provesti promjene. U tom smislu, mora postojati razumijevanje da je upravljanje zatvorima veoma složen posao koji zahtijeva pažljiv odabir i usavršavanje onih koji taj posao trebaju obaviti.

Zemlje u razvoju

Zatvor kakav danas postoji relativno je moderna tvorevina zapadnih sistema kaznenog pravosuđa. Tokom protekla dva stoljeća, proširio se svijetom kao rezultat kolonijalnog osvajanja i danas ga možemo naći u skoro svakoj zemlji, uključujući i veliki broj zatvora u zemljama u razvoju, koje u svojim kulturama nemaju vlastiti koncept zatvorskih kazni. U mnogim zemljama Subsaharske Afrike i Južne Azije, na primjer, zatvori se nalaze u zgradama dosta starijim od sto godina. To su zatvori iz bivših kolonijalnih vremena, britanskih, francuskih ili portugalskih. Poprilično je uznemirujuće biti u gradu koji je potpuno afrički, a onda iza ćoška naletjeti na grandioznu zgradu koja je mala replika zatvora iz velikog evropskog grada. Takvi zatvori ni najmanje ne odgovaraju lokalnoj kulturi. Izvorno su pravljani ne da bi zaštitili lokalno stanovništvo, već da ga kolonijalna sila može kontrolirati.

U zemljama razvijenog svijeta, zatvorski sistemi mogu predstavljati značajan odliv javnih resursa i ponekad se moraju donositi teške odluke o osiguravanju dostatnih resursa na štetu drugih neophodnih usluga. U zemljama u razvoju, gdje su resursi oskudni, takve odluke su još teže. Većina zatvorenika su mladi muškarci, koji bi inače trebali ekonomski i socijalno doprinositi dobrobiti društva. U mnogim kulturama, koncept zatvaranja velikog broja mladih muškaraca, zbog kojeg su neproduktivni i nesposobni da hrane svoje porodice i za koje država mora preuzeti brigu, nema baš mnogo ekonomskog ili kulturološkog smisla.

Zbog ekonomskog siromaštva neminovno je da su fizički uvjeti mnogih zatvora izuzetno siromašni. Zatvorenici često moraju spavati na podu na tankoj deci koja im tijela odvaja od betonskog ili blatnog poda. Organizacija za građanske slobode (Civil Liberties Organisation, 1996) u Nigeriji detaljno je opisala tu stvarnost:

Imamo tri smjene u mojoj ćeliji, a ja sam broj dva. Ostale ćelije imaju četiri, čak i pet smjena, kada je puno zatvorenika. Kada dođe vrijeme spavanja, svi se sklonimo za prvu smjenu. Stojimo na jednom kraju ćelije ili sjedimo. Neki od nas spavaju stojeći, ali niko ne liježe. Samo prva smjena leži. Nakon četiri sata, oni ustaju, a mi legnemo da spavamo. Kada prođe četiri sata, mi ustajemo, a treća smjena spava.

U nekim je zemljama fizičko osiguranje zatvora veoma loše, jer zatvori imaju niske zaštitne zidove i zgrade sa nesigurnim bravama ili čak bez brava. Da bi se prevazišao taj problem, grupe zatvorenika bivaju zavezani za dugu željeznu šipku, koja se proteže duž sobe u kojoj borave. Često zatvorska uprava ne može zatvorenicima osigurati odjeću. To znači da godina nakon dolaska, zatvorenici nose istu odjeću u kojoj su počeli služiti kaznu i koja se pretvorila u krpe. U mnogim zatvorima je vlastima nemoguće da adekvatno hrane zatvorenike.⁴ Kada je to praktično, zatvorenici zavise od porodica koje im ispunjavaju osnovne potrebe. Međutim, ovo se ne dešava tako često, bilo zbog toga što su zatvorenici daleko od kuće ili što nemaju porodice. U tom slučaju zavise od pomoći drugih zatvorenika ili nevladinih organizacija, ako ih uopće ima.

Direktna posljedica ovih okolnosti je dramatično zdravstveno stanje zatvorenika. Pored općih bolesti koje uzrokuje neadekvatna ishrana, postoje i one specifične, kao što su tuberkuloza, koju uzrokuju ili pojačavaju pretrpanost i nezdravi uvjeti. Zatvorski sistemi se, u određenom broju zemalja, sve više suočavaju sa problemom HIV-a i AIDS-a.

U mnogim zemljama u razvoju postoji generalni nedostatak pristupa pravdi i posljedice se direktno osjećaju unutar zatvorskog sistema. U određenom broju zemalja u razvoju, 80% zatvorenih osoba čeka suđenje (DFID, 2000). Čak nije neuobičajeno u ovakvim okolnostima da zatvorenici provedu duže vremena u zatvoru čekajući suđenje nego što bi proveli da su proglašeni krivim i osuđeni na zatvor. Nekada dolazi do kašnjenja zbog odlaganja sudskog procesa. U drugim slučajevima se jednostavno radi o tome da ni zatvorska ni policijska uprava nemaju prevoz da zatvorenika dovezu do suda, koji je kilometrima udaljen.

Ponekad se tvrdi da se, u zemljama sa generalno oskudnim resursima, gdje građani koji poštuju zakone gladuju i žive u lošem smještaju i nemaju adekvatnu zdravstvenu njegu, ne može opravdati trošenje sredstava na unapređenje uvjeta

u kojima žive zatvorenici. Taj argument dodatno komplicira već nemoguć zadatak s kojim se suočavaju upravitelji zatvora u tim zemljama u pokušaju da obezbijede pristojne i humane uvjete za one koje je društvo lišilo slobode.

Zaključak

Ovo poglavlje je opisalo neke od složenosti upravljanja zatvorima u različitim zemljama. Detalji izazova variraju od zemlje do zemlje. U najvećim zatvorima na svijetu, upravitelji zatvora daju sve od sebe da na što bolji način upravljaju institucijama koje mogu primiti do 10.000 ljudi u pretjerano natrpanim i često nezdravim uvjetima. U mnogim zatvorima Latinske Amerike, najveća prijetnja dobrom upravljanju je sveprisutna moć vođa bandi koji organiziraju i kontroliraju nasilje među zatvorenicima i ono usmjereno na osoblje. Sa sličnim problemima se susreću zatvorski čuvari u velikim zatvorima Sjedinjenih Država. Problemi zatvorskih direktora u Subsaharskoj Africi, gdje pretrpanost može značiti da zatvorenici ne mogu pronaći mjesto da legnu i gdje vlada glad i nehranjenost, razlikuju se od problema direktora zatvora minimalne sigurnosti u Zapadnoj Evropi, koji imaju manje od stotinu zatvorenika u svojoj nadležnosti i kojima je glavna briga uvjeravanje lokalnog stanovništva da zatvorenici koji danju izlaze iz zatvora da idu na posao ne predstavljaju prijetnju po njihovu sigurnost.

Usprkos svim ovim razlikama, postoje zajedničke odlike upravljanja koje vrijede u svim tim različitim zatvorima. Temeljna odlika je činjenica da, usprkos visokim zidovima i ogradama, zatvor nije izolirana institucija. On je dio civilnog društva, a njegova uprava je važan element javne službe. Sljedeće poglavlje će razmotriti neke od posljedica ove činjenice.

1 Lična komunikacija između autora i poljske zatvorske uprave.

2 Za Englesku i Vels, kao primjer, pogledati Home Office, 1999

3 Projektni tim je posjetio zatvor Kumla, u okrugu Örebro, na poziv Bertela Österdahla, generalnog direktora Švedske službe za zatvore i uvjetno oslobađanje.

4 Vidjeti, na primjer, web stranicu organizacije Human Rights Watch: www.hrw.org/prisons/africa

3. Upravljanje zatvorom kao javnom službom

Percepcije javnosti

Jedna od prvih lekcija koju trebaju naučiti osobe zadužene za upravljane zatvorima na nacionalnom, regionalnom i pojedinačnom nivou, je da oni ne djeluju u izoliranom okruženju. Odluke koje donose i način na koji se upravlja zatvorima interes su mnogih ljudi daleko izvan uskih zatvorskih zidina. Na primjer, vrlo je vjerovatno da će se naći u fokusu medija, koji uvijek traže priču. Dobro je poznato da dobre vijesti ne prodaju novine, tako da će najvjerovatnije medijima biti najzanimljivije negativne priče, poput bijega, pobune ili drugih većih incidenata.

Za veliku većinu javnosti, zatvori su zatvoreni, nepoznati svijet i ta tajnovitost im povećava fascinaciju. Mediji su uglavnom zainteresirani za zatvore u mjeri do koje mogu hraniti fascinaciju javnosti. To može imati važne posljedice. Na primjer, direktor zatvora može cijeli svoj život provesti upravljajući zatvorom efikasno i dobro, a da nikada ne dobije više od par kolumni medijske pažnje. A s druge strane, jedan bijeg iz zatvora odmah dovodi osobu u centar nacionalne pažnje i predstavljat će glavnu odliku njene karijere po kojoj će se pamtili.

Kada nemaju dovoljno priloga, u nekim zemljama urednici vijesti uvijek mogu vrijeme ili prostor ispuniti prilogom o uvjetima u lokalnom zatvoru. Zavisno od čitateljstva novina, priča može o zatvoru govoriti kao o odmaralištu, gdje zatvorenici imaju bolji smještaj od građana koji poštuju zakone i gdje imaju pristup mnogim luksuznim stvarima. Ili može otići u drugu krajnost i opisati zatvor kao logor, u kojem brutalni čuvari kontinuirano vrše represiju nad zatvorenicima i uskraćuju im osnovna ljudska prava. Na jednom nivou je moguće odbaciti ove površne percepcije kao nevažne. Međutim, s druge strane, one su vrlo važne jer novine, radio i televizija neposredno utiču na percepciju javnosti o funkcioniranju zatvora.

Za zatvore se može reći da dolaze na samom kraju spektra procesa kaznenog pravosuđa. Spektar se proteže od počinjenja krivičnog djela, istrage,

uhićenja osumnjičenog, sudskog procesa, proglašenja krivice i konačno izricanja presude. U tom se smislu zatvor može smatrati ishodom ili konačnim rezultatom aktivnosti kaznenog pravosuđa. Kada je osoba osuđena na kaznu zatvora, javnost općenito ne zanima previše šta se s tom osobom kasnije dešava. Interes za zatvore se budi samo kada nešto krene po zlu i kada se desi pobuna ili bijeg. U tom smislu, javnost često uspjeh zatvora mjeri u odnosu na propuste ove vrste. Upravljanje zatvorom je uspješno ako ne dođe do bijega ili pobune.

Ova činjenica direktno utiče i na više zatvorske službenike, odnosno upravitelji, koji su generalno odgovorni, direktno ili indirektno, nadležnom ministru. U demokratskim zemljama, ministar je izabrani političar, a političari su obično vrlo osjetljivi na javno mnijenje. Ne vole loš publicitet o zatvorima jer im to može prouzrokovati poteškoće sa izbornim tijelom.

Iz ovih i drugih razloga, zatvorski upravnici moraju biti svjesni da će njihov rad često privlačiti pažnju javnosti. Na način upravljanja zatvorom utiču i elementi javne politike, a upravljanje zatvorom se može smatrati važnim mjerilom standarda koji se od javne službe očekuju. Ovo je najočiglednije u zemljama koje su u tranziciji iz totalitarizma ka demokratiji. U mnogom takvim zemljama, jedan od prvih programa reforme koju pokreće novoizabrana vlada je upravo kazneni sistem. U takvim okolnostima, reforma zatvorskog sistema se smatra prepoznavanjem značaja univerzalnog pristupa pravdi u novoj demokratiji. U tom kontekstu, reformirana zatvorska služba ima veliku simboliku jer izražava jasan stav o načinima na koje je moguće građane lišiti slobode.

Širi kontekst

Ukupno 111 zemalja je ukinulo smrtnu kaznu u zakonu i praksi. Od 84 zemlje koje su zadržale smrtnu kaznu, samo mali broj njih je zaista i izvršava (Amnesty International 2002). Stoga je u većini zemalja kazna zatvora najteži oblik kažnjavanja koji je sudovima dostupan.

Zbog toga je ključno da način izvršavanja kazne zatvora bude pod nadzorom javnosti i da političari, kao izabrani predstavnici civilnog društva,

definiiraju sveobuhvatniji kontekst u kojem se zatvorima upravlja. To također znači da se ti uticaji ne smiju zanemariti pri pokušajima identificiranja ključnih odlika kulturološke i organizacijske promjene. Brojne značajne svjetske ličnosti, uključujući Mandelu, Čerčila i Dostojevskog, sugerirale su da se može smatrati da zatvorski sistemi odražavaju demokratske vrijednosti zemlje (Mandela, 1994, Home Office, 1910:1354 i Dostoyevsky, 1866). Pozitivna posljedica ovoga može se vidjeti u zemljama poput Poljske, koja je, kako je izlazila iz traumatskih događaja 1989. godine, revnosno željela pokazati da je prigrllila demokratske vrijednosti. Značaj tih vrijednosti za poljsko društvo u to vrijeme mogao se vidjeti u načinu na koji se zatvorski sistem promijenio i od prisilne organizacije postao organizacija koja nastoji odražavati vrijednosti humanosti, doličnosti i poštovanja za sve građane, čak i one koji su lišeni slobode.

Postoji još jedan aspekt u javnom interesu, koji postaje sve važniji u posljednje vrijeme u mnogim zemljama koje smo analizirali u ovoj studiji. To je ideja da zatvor igra centralnu ulogu u zaštiti građana time što sklanja iz društva one pojedince koji, u nekim slučajevima, predstavljaju prijetnju po građanstvo koje poštuje zakone. U brojnim evropskim zemljama trenutno vlada zabrinutost za javnu sigurnost, koja ponekad graniči sa opsesijom, i potreba da se smanji ili čak iskorijeni kriminal. Vlade su na ovo odgovorile sve većim brojem inicijativa za sprečavanje kriminala i za bavljenje onima koji su za njega odgovorni. Neke od njih, koje su razgovarale sa projektnim timom koji je obavljao terenski rad za ovu knjigu, dovele su u pitanje mjeru do koje je adekvatno ili čak praktično koristiti sistem kaznenog pravosuđa za rješavanje često temeljnih problema društva. Jedna osoba je timu iznijela mišljenje da se Evropa trenutno vraća u društvo kontrole koje je ukinuto 1945. godine. Možda blaži prikaz istog problema može glasiti da u mnogim zemljama politički procesi postaju intervencionistički. Smatra se da jedna lekcija koju Istočna Evropa može naučiti od Zapada je da vlade ne bi trebale obećavati previše u ovako izuzetno složenoj oblasti.

U relativnom smislu, svakako je potrebno prihvatiti da zatvorski sistemi djeluju u različitim okruženjima u svakoj zemlji. Na primjer, u Poljskoj se cjelokupna reforma zatvora u proteklih deset ili dvanaest godina mora posmatrati u kontekstu šireg političkog okruženja, kako je opisano u poglavlju dva. Zatvorske uprave u Engleskoj i Velsu, Holandiji i Škotskoj, u posljednje

vrijeme su se morale suočavati sa neobično velikim političkim interesovanjem na ministarskom nivou za relativno mala administrativna pitanja. Ovu situaciju je pratio, a možda ju je i uzrokovao, visok nivo javnog interesa za pitanja u domeni operativnih detalja. U Švedskoj to nije bio slučaj. Umjesto toga, više rukovodstvo se bavilo činjenicom da odluke o razrješenju s dužnosti, ili čak premještanju osoblja, podliježu vrlo strogim zakonima o radu koji štite prava pojedinačnih članova osoblja, ponekad na štetu dobrobiti organizacije. Time je narušena želja višeg zatvorskog rukovodstva da unapređuje mlade osoblje koje ima potencijal, odnosno da zamijeni one zaposlene koji nisu voljni da usvoje novi stil rada.

Također je istina da na zatvorske sisteme, po svojoj prilici, utiču opće upravljačke strukture i stilovi koji prevladavaju u datoj zemlji. Ako se civilno društvo općenito ne bavi mnogo dobrim upravljanjem, nije vjerovatno da će se njim baviti zatvorski sistem. Primjer ovih uticaja može se pronaći u Engleskoj i Holandiji, gdje su se promjene u stilu upravljanja u vladinim institucijama, koje su orijentirane na nešto što je postalo poznato kao 'upravljanje zasnovano na rezultatima' i uvođenje struktura koje nastoje pružiti transparentnost u izvršavanju vladinih usluga, odrazile na način na koji se upravlja zatvorskim sistemom. Rezultat ovih promjena je da je zatvorsko osoblje, koje je ranije svoj rad smatralo pozivom koji ih razlikuje od ostalih zaposlenika u javnom sektoru, sada ohrabrivano da se smatraju samo još jednom grupom javnih radnika, koji rade u istom okruženju kao i zaposlenici u vladinom ili čak privatnom sektoru.

Primjer je način na koji su uvjeti zaposlenja, koji obuhvataju pitanja kao što je radno vrijeme i opis posla u zatvorskoj službi, sada u velikoj mjeri usporedivi sa uvjetima radnika u drugim oblastima. U Engleskoj i Velsu i u Holandiji, smatra se da je ukidanje pretjeranih radnih sati i prekovremenog rada zatvorskom osoblju predstavljalo uvod u druge promjene te da je otpor prema promjenama u radnim metodama nestao kada se osoblje pozvalo da sebe posmatra u ovom šire postavljenom kontekstu. Primjer ovoga vidimo u zemljama u kojima su se stavovi osoblja počeli značajno mijenjati kada je ukinuta obaveza da žive u službenom smještaju, koji se nalazio u blizini zatvora. Mnogi su se sa porodicama preselili bliže drugim članovima zajednice.

Praktičan primjer unapređenja radnih uvjeta projektni tim je primijetio u zatvoru Barlinnie u Škotskoj gdje mnogi radni uvjeti i objekti za odmor, poput

kantine i fitnes sale, sada mogu parirati najboljim privatnim firmama. U Poljskoj, s druge strane, zatvorska služba možda ulazi u period rizika zbog svega što se u toj oblasti dešava. Kako se zatvorsko osoblje odmicalo od vojnog modela, morali su se odreći viših prihoda koji su se tradicionalno plaćali uniformiranim sektorima javne službe. A istovremeno je došlo do povećanja radnih uvjeta i plaća u privatnom sektoru jer je ekonomija modernizirana. Posljedica je da zatvorske službe sve teže zapošljavaju dobre radnike, a istovremeno ubrzano gube postojeće. Ovome doprinosi činjenica da radni uvjeti u mnogim poljskim zatvorima nisu privlačni jer se mnoge zgrade nisu značajno mijenjale od kada su izgrađene u devetnaestom stoljeću.

Kao i na sve ostale velike javne institucije, na zatvorske sisteme višestruko utiču okruženja u kojima djeluju. Generalno govoreći, mjera do koje sistem kaznenog pravosuđa koristi zatvore za kažnjavanje mnogo govori o stavu koji civilno društvo ima o sebi. Pretjerano korištenje kazni zatvora može ukazivati na to da je društvo nesigurno ili kažnjavajuće, da želi da isključi sve osobe čije se ponašanje smatra prijetnjom onome što se smatra normom. Samouvjerenija društva teže sudskim odlukama koje ne traže odmazde prema počinitelju, koje su efikasnije za ispunjavanje potreba žrtava i djelotvornije u smanjenju stope kriminala. Djelovanje drugih elemenata procesa kaznenog pravosuđa uticat će na upravljanje zatvorima. Na zatvorski sistem u svakoj jurisdikciji utiče i opći stil upravljanja javnim institucijama. Kao civilna institucija kojom upravlja javni sektor, zatvorska uprava se rukovodi propisima koji se primjenjuju na sve organizacije javnog sektora u zemlji. Posebno se ovdje misli na propise o zaposlenju, obukama i plaćama osoblja. Primjer ovoga, kako je opisano ranije, je švedsko radno zakonodavstvo koje je rukovodstvu onemogućilo da osoblje koje nema volju da promijeni radne prakse zamijeni mladim, posvećenijim ljudima. Ova i druga razmatranja, u manjoj ili većoj mjeri, utiču na razvoj zatvorskog sistema u svakoj zemlji.

Javna odgovornost

Do nedavno se zatvor mogao opisati kao posljednja velika, tajnovita institucija u demokratskom društvu. Čim bi sudovi pravde odlučili da se neko lice treba lišiti slobode, zatvorske kapije bi se za njima glasno zatvorile. Od tog trenutka, civilno društvo se više nije zanimalo kako se postupa prema tim muškarcima i ženama i šta se s njima dešava. U većini jurisdikcija to više nije tako. Imajući na umu šta je ranije rečeno o povećanoj zabrinutosti za javnu sigurnost, sada postoji očekivanje da će zatvorenici po oslobađanju predstavljati manju prijetnju po javnost nego prije ulaska u zatvor. U tom smislu, nadležni za upravljanje zatvorom shvataju da moraju imati odgovornost prema civilnom društvu za sve što se u zatvoru dešava.

Javna odgovornost se može izraziti na različite načine. Počinje sa dužnošću uprave da informira javnost o tome šta se dešava iza visokih zidina i ograda zatvora i šta civilno društvo može realno očekivati kao rezultat kažnjavanja osoba zatvorom. Ovo se može formalno uraditi putem mehanizama nezavisnog nadzora i inspekcija za zatvore i zatvorske sisteme. U nekim jurisdikcijama se ovo postiže putem sudskog procesa, u drugim postoji upravni proces, recimo nezavisni zatvorski inspektori u Ujedinjenom Kraljevstvu. U nekim zemljama također postoje aranžmani da odgovorni članovi zajednice osiguravaju da se zatvorima upravlja na pristojan i human način. Neformalni mehanizmi javne odgovornosti su također veoma važni. Vrlo vjerovatno uključuju ohrabrivanje nevladinih organizacija i drugih grupa građana da posjećuju zatvore i učestvuju u nekim od aktivnosti koje se u njima dešavaju. Na ovaj način javnost može početi shvatati koji su to uvjeti koji će pomoći zatvorenicima da se sigurno reintegriraju u društvo, a koji, s druge strane, mogu voditi recidivizmu.

U odnosu na odgovornost za javnu sigurnost, brojne zatvorske uprave sada važnim prioritetom smatraju ono što nazivamo procjena rizika. To je procjena svakog pojedinačnog zatvorenika koja se zasniva na nizu faktora. U smislu uvjeta zatvaranja, radi se procjena osiguranja kojoj zatvorenika treba podrediti. A ona zavisi od razmatranja mogućnosti bijega ili vjerovatnoće da će imati vanjsku pomoć pri pokušaju. Također se radi procjena nivoa kontrole kojoj se podvrgava u zatvoru. Ona se zasniva na procjeni da li postoji vjerovatnoća da

će zatvorenik biti problematičan ili ne, da li mu se može vjerovati da će slijediti zatvorska pravila, da li je vjerovatno da će predstavljati prijetnju fizičkoj sigurnosti osoblja te da li će predstavljati prijetnju po druge zatvorenike ili će biti meta njihovih prijetnji.

Kada se javna odgovornost razmatra u kontekstu promjene kulture, postaje neophodno da osoblje bude svjesno da više nije dovoljno osobu smatrati isključivo zatvorenikom u zatvoru. Kao sva ljudska bića, osoba koja je u zatvoru ima mnoštvo ličnih odnosa koje utiču na njegov ili njezin lični razvoj. Pored odnosa, koji se stvaraju i prekidaju među zatvorenicima i sa zatvorskim osobljem, postoje odnosi sa porodicom i prijateljima, možda i žrtvama, te odnosi sa zajednicom u koju će se zatvorenik vratiti kada ga oslobode. Svaki od ovih odnosa ima, veći ili manji, uticaj na zatvorenika u svakom trenutku, a zatvorsko osoblje toga treba biti svjesno.

Zatvorsko osoblje nema izbora i mora ispunjavati ciljeve koje postavi vlada, posebno ako oni uključuju i pokušaje da se smanji vjerovatnoća da će osobe koje su u zatvoru ponovno kršiti zakon nakon oslobađanja. Stoga mora postojati veće usmjerenje na zatvorenike kao pojedince, a ne kao homogenu grupu. Vjerovatno će rezultat biti dosta bistriji fokus kada dođe do različitih aktivnosti u zatvorima, poznatih kao režimi i programi, da bi se identificirali oni koji će od tih aktivnosti imati koristi. Kako brojne spomenute aktivnosti podrazumijevaju bihevioristički pristup, potrebno je uzeti u obzir i ljudska prava i etičke aspekte u odnosu na mjeru do koje zatvorenici mogu imati obavezu da pohađaju kurseve, koji ne predstavljaju dio njihove presude. Postoje i dodatne bojazni u smislu pravde kada se zatvorenicima koji odbijaju da učestvuju u tim kursevima odbija razmatranje uvjetnog ili ranijeg oslobađanja iz razloga što su ih odbili. Kad se to desi, mora postojati nadzor koji je nezavisan od zatvorske uprave. U Holandiji se to postiže tako što se od suda traži da svake dvije godine revidira takve predmete.

Ukoliko se prihvati argument da na zatvorske sisteme utiču svi vanjski faktori koji su ovdje opisani, dolazimo do nekoliko važnih zaključaka. Prvi je da političari, koji nose vladinu odgovornost za način na koji se upravlja zatvorima, moraju uspostaviti opsežna načela u okviru kojih zatvorski sistem u njihovoj zemlji treba da funkcioniše. Kada se široki parametri uspostave, trebaju dozvoliti zatvorskim upraviteljima da ta načela pretoče u set operativnih procedura

koje osoblje treba provoditi. Političari se ne bi trebali miješati u svakodnevno funkcioniranje zatvora.

Druga strana ovog argumenta je da viši zatvorski službenici moraju shvatiti realnost, posebno u modernoj političkoj klimi, da vladini ministri, koji parlamentu odgovaraju za sve što se desi u zatvorskom sistemu, očekuju da će biti zaštićeni od neočekivanih događaja koji im mogu uzrokovati političku sramotu. U mnogim zatvorskim upravama, poput Engleske i Velsa, Holandije i Švedske, stvarnost je da se ministarstvo uključivalo u operativna pitanja obično uslijed političke sramote izazvane bijegom ili pobunom.

“Ministarstvo”

Javna odgovornost zatvorskih uprava se obično izražava kroz neku vrstu šire vladine strukture. U većini evropskih zemalja, zatvorski sistem se sada vodi kroz ministarstvo pravde. Historijski je u zemljama Centralne i Istočne Evrope i Centralne Azije zatvorski sistem bio pri ministarstvima unutrašnjih poslova. Vijeće Evrope je, na neki način, postavilo uvjet pridruživanja da nove zemlje članice trebaju prebaciti odgovornost za zatvorsku upravu sa ministarstava unutrašnjih poslova na ministarstva pravde. Paradoksalno, u jednoj od najstarijih zemalja Vijeća Evrope, Engleskoj i Velsu, ne postoji Ministarstvo pravde tako da je zatvorska služba primi Ministarstvu unutrašnjih poslova.

Dva su argumenta za prenos nadležnosti na Ministarstvo pravde. Prvi je da se u brojnim zemljama ministarstvo unutrašnjih poslova identificira sa policijom, a tradicionalno se pritvaranje prije suđenja smatralo važnim dijelom procesa krivične istrage i identificiranja kriminalaca. Međunarodni standardi ljudskih prava predviđaju da treba postojati stalno zaposleno zatvorsko osoblje sa statusom državnih službenika. A to znači da treba biti odvojeno od policije ili drugih vlasti koji vrše istrage i hapse osumnjičene. Jedan od načina da se ovo postigne je da se smjeste u posebna ministarstva. Drugi razlog za prenos nadležnosti je insistiranje na zatvorskom sistemu kao civilnoj, a ne vojnoj organizaciji. U sljedećem dijelu ćemo detaljnije govoriti o ovome.

U organizacijskom smislu, važno je da se zatvori nalaze u lancu javne odgovornosti. U demokratskim zemljama se to postiže kroz vladina ministarstva, koja odgovaraju ministrima, koji dalje odgovaraju parlamentima. Ovim se osigurava parlamentarni nadzor nad dešavanjima i zatvorom, odnosno načinom na koji se postupa sa zatvorenicima. Prema definiciji, provođenje kazne zatvora se često odvija u uvjetima koji nisu otvoreni za javni nadzor i stoga je važno da postoje jasna ograničenja kada su u pitanju ovlasti onih koji upravljaju zatvorom i uskraćivanje prava, koje je s njim povezano. U demokratskim društvima, te granice se definiraju zakonima, koje odobrava parlament, i politikama, koje utvrđuju ministri. U stvarnosti, kako je opisano u prethodnom dijelu, potrebno je postići ravnotežu između uključenosti izabranih političara u pitanja opće politike i njihove umiješanosti u svakodnevno funkcioniranje zatvora do mjere do koje bi se moglo smatrati da je zatvor stvar politike, a ne pravosuđa. Postalo je sve teže održati tu ravnotežu u mnogim zemljama u kojima je problematika zatvora postala politički sporna.

Veća ravnoteža se može postići kada javna odgovornost prekorači usku liniju između ministarstva pravde i parlamenta, kao što je slučaj u Holandiji. Tamo postoji niz nadzornih mehanizama i inspeksijskih agencija koje organiziraju različita ministarstva, a često imaju ovlaštenje da kontroliraju različite aspekte zatvora i života u zatvoru. Izvještaji ovih tijela se često objavljuju. Na primjer, u Ministarstvu pravde postoji Centralni savjetodavni odbor, čiji članovi posjećuju zatvore da provjere da li su uvjeti u skladu sa pravnim zahtjevima. Pored toga, svaki zatvor ima pravno osnovanu lokalnu komisiju, koja nadzire uvjete u zatvoru i rješava pritužbe zatvorenika. Nacionalni zdravstveni inspektorat, u okviru Ministarstva socijalne skrbi i zdravstva, nadzire medicinsku zaštitu i liječenje zatvorenika sa mentalnim oboljenjima. Radni inspektorat, koji je u okviru Ministarstva socijalnih pitanja, kontrolira radne uvjete osoblja, kao i zatvorenika koji rade u zatvorskim industrijama. Postoji i inspektorat Ministarstva socijalne skrbi i zdravstva, koji kontrolira kvalitet i uvjete pod kojima se dobivljaju hrana i obroci. Lokalne vlasti kontroliraju sigurnost u smislu rizika kao što je požar. Nezavisna Sudska revizija ima zakonsko ovlaštenje da vrši reviziju rada države i njezinih tijela, a 2000. godine je izvršena revizija “plana i djelovanja politike integriteta u zatvorima”. Sva inspeksijska i revizijska tijela su nezavisna od zatvorskog sistema i mogu djelovati kao kompenzacijski uticaj

na svaki politički pokušaj uvođenja izmjena kojima se može narušiti humano postupanje sa zatvorenicima. Druge jurisdikcije imaju slične mehanizme nadzora i provjere.

U najdemokratskijim zemljama tradicionalno postoji mali broj oblasti koje su iznad stranačke politike, a koje uživaju širi politički koncenzus. Nacionalna odbrana je dobar primjer. Političke stranke se mogu sporiti oko jednog helikoptera ili vojnog broda, ali generalno govoreći, koja god da je stranka na vlasti, postojat će saglasnost oko odbrane sigurnosti zemlje od vanjskih prijetnji. Sličan koncenzus se može vidjeti u specifičnim pitanjima od velikog nacionalnog značaja za pojedinačnu zemlju. Tokom posljednjih trideset godina dvadesetog stoljeća, na primjer, postojao je koncenzus među svim velikim političkim strankama u Ujedinjenom Kraljevstvu o rješavanju političke situacije u Sjevernoj Irskoj.

U većini Evropskih zemlja je, od 1950-ih do nedavno, postojao sličan koncenzus o okolnostima u kojima se građani mogu lišiti slobode. Smatralo se da zatvor treba biti rezerviran za one koji su počinili najozbiljnija krivična djela i koji predstavljaju ozbiljnu prijetnju po sigurnost ostalih. Zatvor je bio toliko ozbiljna kazna da su je sudovi nametali samo kada nije bilo nijedne druge opcije. Također je bilo općenito prihvaćeno da zatvor igra vrlo ograničenu ulogu u nastojanju da se smanji kriminal u društvu. U brojnim zemljama, uključujući i neke uključene u ovaj projekt, politički koncenzus se u posljednje vrijeme promijenio. Sada vidimo spremnost da se zatvor koristi kao glavno “oružje” u “borbi protiv kriminala”. Rezultat toga je značajno povećanje korištenja kazne zatvora, kako je objašnjeno u poglavlju jedan. Također je došlo do veće političke uključenosti u svakodnevno funkcioniranje zatvora, kako smo spomenuli u prethodnom dijelu.

Projektni tim je tokom trajanja projekta saznao za neke slučajeve, posebno u Engleskoj i Velsu, u kojima su specifični incidenti u zatvorima potakli veliku ministarsku uključenost u sve detalje funkcioniranja. U obje ove zemlje postoji tenzija, koja nije uvijek konstruktivna, između želje da se razdvoji rad zatvorske uprave od direktne političke umiješanosti, i želje da vladini ministri detaljno prate sve aspekte koji mogu biti politički osjetljivi. U Holandiji i Engleskoj i Velsu bilo je pokušaja da se ovaj problem riješi otvaranjem agencija koje su organizaciono odvojene od resornog ministarstva. Do neke

mjere su time oslabljene tenzije, ali s druge strane, nije došlo do stvarne organizacijske promjene.

U Švedskoj, pak, postoji tradicija u vladi i javnoj službi da se ministarski nivo malo uključuje u detalje funkcioniranja. Time je švedskoj Službi za zatvore i uvjetno oslobađanje omogućeno da poduzme proaktivniji pristup u razvijanju politika. Skorija dešavanja u ovoj oblasti u Poljskoj posebno su zanimljiva. Kako je opisano u poglavlju dva, mnoge osobe koje smo za projekt intervjuirali u toj zemlji, jasno su rekle da je bilo moguće postići mnoge radikalne promjene u zatvorskom sistemu krajem 1980-ih i početkom 1990-ih samo zbog toga što su se vladini ministri do te mjere bavili drugim pitanjima da nisu bili ni svjesni obima promjena koje su se uvodile.

Ponekad može biti teško zadržati razliku između postavljanja principa u okviru kojih treba djelovati zatvorski sistem, što i jeste legitimna uloga ministarstva nadležnog za zatvore, i svakodnevnog upravljanja zatvorima, što je zadatak zatvorske uprave. Međutim, ako se zatvorima želi upravljati na profesionalan i dosljedan način, neophodno je poštovati ovu razliku.

Zatvorski sistem kao civilna organizacija

Slijedeći smjernice Ujedinjenih nacija (UN, 1977: Pravilo 46), Vijeće Evrope je preuzelo stav da je važno naglašavati da zatvorsko osoblje treba imati civilni, a ne vojni status. U prethodnom dijelu smo pomenuli činjenicu da to Vijeće nastoji postići tako što preporučuje da uprava zatvora treba, u svakoj zemlji, biti u nadležnosti ministarstva pravde, a ne ministarstva unutrašnjih poslova. Međutim, važno je imati na umu da sam prenos nadležnosti na ministarstvo pravde ne znači da je zatvorski sistem “demilitariziran”, odnosno da je pretvoren u civilni sistem.

Kako sama riječ kaže, demilitarizacija označava raspuštanje vojnog sistema zatvorskog upravljanja, ali često nije jasno šta ga treba zamijeniti i samo postoji nejasan koncept procesa postizanja civilnog sistema. Do sada se malo razmatrao novi model strukture kojem zemlje trebaju težiti i sam proces kojim se ona može postići.

U mnogim slučajevima, prenos nadležnosti na ministarstvo pravde nisu pratile značajne promjene na različitim razinama vojne strukture

ni hijerarhije, etosa i stavova. Na primjer, u Rusiji su, usprkos prenosu zatvorskog sistema (GUIN) na Ministarstvo pravde, Specijalne snage zatvorskog sistema ("spetznatz") ostale blisko povezane sa Ministarstvom unutrašnjih poslova i nedavno su se, zajedno sa ruskim trupama, borile u Čečeniji. Obuke, u mnogim od ovih zemalja, i dalje podrazumijevaju značajan nivo tradicionalnih vojnih vježbi i obuke u korištenju naoružanja koje se nikada neće koristiti za upravljanje zatvorima. Programi reforme koji uključuju obuke za osoblje o ljudskim pravima zatvorenika i zatvorskog osoblja samo su dodati postojećem planu obuka, dok su ostali elementi ostali nepromijenjeni.

U nekim jurisdikcijama je došlo do značajnih promjena u najvišem rukovodstvu nakon prenosa nadležnosti na ministarstva pravde. Na primjer, u Rumuniji su sudije postali direktori, a direktori sada nose civilnu odjeću, a ne uniformu. Međutim, uvođenje sudija kao direktora izazvalo je nezadovoljstvo ostalog zatvorskog osoblja, između ostalog i zbog plaća koje su znatno veće od plaća postojećih zatvorskih direktora. Skidanje vojnih uniformi smatralo se simboličnim gestom jer ga nisu pratile promjene u plaći, rangi ili uvjetima službe.

Često među osobljem postoji pogrešno razumijevanje "demilitarizacije" i promjene u civilnu strukturu. Pojam procesa postizanja civilnog sistema koristi se uopćeno da se opiše alternativa vojnoj strukturi. Postoji percepcija među mnogim zatvorskim službenicima da ovaj prelaz znači da oni moraju zamijeniti svoju profesionalnu vojnu ulogu ulogom administrativnog činovnika. Postoji nerazumijevanje da se moderna, profesionalna zatvorska služba razlikuje od vojne strukture, ali da se također razlikuje i od administrativne birokratije državne službe. Očekivani ishod demilitarizacije je civilna zatvorska služba u kojoj je disciplina i dalje važna i u kojoj zaposleni i dalje mogu nositi uniforme. Postoji potreba da se razvije set načela i model strukture koji se može postaviti kao cilj i služiti kao poticaj za promjene. Osoblje se mora uvjeriti da civilni status neće umanjiti njihovu poziciju u zajednici niti će se time smatrati manje profesionalnim.

Također je moguće da će doći do značajnih finansijskih implikacija za pojedinačne članove osoblja. U mnogim zemljama Istočne Evrope i Centralne Azije, pripadnici vojske imaju pravo na brojne značajne privilegije. Na primjer, nekada

imaju pravo na besplatan prevoz, besplatne obroke kada su na dužnosti i pravo na odlične penzione aranžmane. Njihove porodice često imaju pravo na besplatnu zdravstvenu zaštitu i doplatke za godišnje odmore. Sve te privilegije su imali i zaposleni u zatvorima dok su pripadali vojsci. Gubitak privilegija znači značajan gubitak prihoda. Nije dovoljno posmatrati te privilegije službe samo kao privilegije koje se mogu ukinuti bez posljedica, kao da su bile nezakonite ili korumpirane. Plaće i uvjeti zaposlenja na svakom poslu i u svakom društvu moraju se smatrati legitimnim paketom. Svaka promjena u tom paketu zaposlenja treba podrazumijevati ponovno pregovaranje o uvjetima da se zaposleni ne bi oštetili. U mnogim zemljama Istočne i Centralne Evrope postignuta je neka vrsta kompromisa kojim se osoblju omogućilo da zadrže većinu, ako ne i sve ranije uvjete zaposlenja.

Demilitarizacija ne podrazumijeva samo promjenu čina i uniforme, već i značajno redefiniranje uloga zaposlenih u zatvorskom sistemu. Na primjer, od zatvorskog osoblja se ne bi trebalo očekivati da radi sa policijskim istražiteljima u utvrđivanju krivice osoba koje su u zatvoru i čekaju suđenje. Ovo se posebno odnosi na rusku poziciju poznatu kao "operativnik". Ne treba se od zatvorskog osoblja očekivati da obavlja vojne ili policijske dužnosti, da u hitnim situacijama djeluje kao pomoćna služba vojsci ili policiji, kako su to ranije radili ili su bili obučeni da rade u nekim istočnoevropskim i centralnoazijskim zemljama. Zatvorsko osoblje treba biti adekvatno obučeno da rješava neredne unutar zatvora, ali bi to trebali moći raditi putem specifičnih tehnika koje se znatno razlikuju od onih koje se koriste za ratove i građanske nemire.

Ako nova zatvorska uprava zaista želi postati profesionalna, mora doći do promjena u načinu zapošljavanja i obučavanja osoblja i u standardima koje njihov rad treba ispunjavati. Više o ovome ćemo govoriti u poglavlju pet.

Također često dolazi do pogrešnog razumijevanja da promjena sa vojne na civilnu strukturu vodi smanjenju rashoda. U stvari, može se desiti suprotno. Na primjer, iako se ne povećavaju plaće pojedincima, sa civilnom strukturom može doći do ukupnog povećanja troškova za plaće. U vojnoj strukturi je moguće izdati naredbu osoblju da rade onoliko sati koliko je potrebno, bez dodatka na osnovnu platu. Tako da u vojnim strukturama mnogi zatvorski zaposlenici rade dugotrajne i nepredvidive radne sate. U civilnoj strukturi se

prekovremeni rad ili njegov ekvivalent plaća ako zaposleni rade više sati od onih predviđenih ugovorom. Može također doći do povećanja broja zaposlenih, ne samo iz potrebe da se sa zatvorenicima humanije postupa, već i zbog vanjskog osiguranja, koje su ranije obezbjeđivali vojni regruti. Finansijski problemi mogu biti još složeniji zbog činjenice da u mnogim zemljama ministarstva pravde imaju manje resursa nego veća i moćnija ministarstva unutrašnjih poslova.

Nacionalne, federalne i lokalne strukture

U svijetu modernog upravljanja, institucionalne strukture su često veoma složene. Rezultat toga je da su obično organizirane na različitim nivoima. Na primjer, nacionalnu politiku obrazovanja utvrđuje ministarstvo na centralnom nivou, ali se njena provedba obično delegira na regionalne nivoe. Ovaj drugi stepen vlasti obično ima značajan nivo slobode u načinu na koji pruža usluge, pod uvjetom da to radi unutar široko postavljenih parametara nacionalne politike. Neke zemlje imaju federalni sistem uređenja, u kojem postoji jasna razlika između pitanja od nacionalnog značaja, poput ekonomije i odbrane, koja su organizirana na federalnom nivou, i onih usluga koje se mogu organizirati na nivou pojedinačnih država ili pokrajina.

Potrebno je i ove elemente razmotriti kada govorimo o upravljanju zatvorima. U nekim velikim zemljama postoje brojni diskretni zatvorski sistemi, koji odražavaju šire političke aranžmane države. Najekstremniji primjer takvih podjela su Sjedinjene Države, u kojima postoji federalni zatvorski sistem, pedeset državnih zatvorskih sistema i stotine okružnih ili pokrajinskih zatvorskih sistema. Ova tri nivoa nisu hijerarhijska u administrativnom smislu. Federalni biro za zatvore nema ovlasti nad državnim ili okružnim sistemima, iako je u prošlosti nastojao da nametne set profesionalnih standarda kojima bi zatvorski sistemi mogli težiti. Prijestupnici se raspoređuju na jedan od tri nivoa, ovisno o sudu koji odlučuje u njihovom predmetu. Zakonodavne izmjene i nove vladine politike koje se odnose na probleme poput droge izmijenile su strukturu i veličinu mnogih zatvorskih sistema u posljednjih dvadeset godina. Kako sve više krivičnih djela pokriva federalno zakonodavstvo, zatvorska populacija u nadležnosti Federalnog biroa za zatvore se učetverostručila u 20 godina nakon

1980., kako je navedeno u poglavlju jedan. Brojni državni zatvorski sistemi, poput onih u Teksasu i Kaliforniji, koji imaju 162.070 odnosno 159.444 zatvorenika, postali su veći od zatvora u nezavisnim zemljama (US Bureau of Justice Statistics, 2002).

Mnoge zemlje koje imaju federalno uređenje imaju također i državne zatvorske sisteme. Takve su Australija, Brazil, Njemačka, Indija i Švicarska. U nekim od njih, poput Brazila i Njemačke, postoje jedinice u federalnom ministarstvu pravde koje imaju određene nadležnosti nad zatvorskim politikama, ali uglavnom imaju malo ili nimalo nadležnosti nad upravnim strukturama u državnim zatvorskim sistemima. U Indiji, Ured za policijsko istraživanje i razvoj pokušao je uvesti programe obuke za zatvorsko osoblje, ali do sada nije bio uspješan. Slična inicijativa je u Švicarskoj bila mnogo uspješnija, što i nije iznenađujuće, imajući na umu dosta manju organizaciju.

Većina zemalja u svijetu ima zatvorske sisteme koji su organizirani na nacionalnom nivou. Nakon Kine, najveća je Ruska Federacija, sa gotovo hiljadu zatvora koji se protežu kroz jedanaest vremenskih zona i čuvaju malo manje od milion zatvorenika. Jasno je da je nemoguće u velikim zemljama organizirati svaki pojedinačni detalj zatvorskog upravljanja na nacionalnom nivou, a posebno ne u Rusiji. Sistemi koji sami sebe najuspješnije organiziraju obično su sistemi koji postavljaju nacionalne parametre kojima se osigurava poštivanje standarda iz međunarodnog i nacionalnog zakonodavstva i u kojima se regionalnim i lokalnim upravama omogućuje da provode dogovorene operativne standarde na fleksibilan način.

Dobar primjer ovog stila upravljanja nalazimo u Holandiji i Švedskoj. Klusterski stil upravljanja, koji razvija Nacionalna agencija za kaznenopopravne institucije Holandije, dozvoljava razvoj lokalnih inicijativa unutar nacionalno dogovorenih granica. Većina klastera sadrži i pritvorne zatvore, kao i zatvore niske i visoke sigurnosti. To znači da većina zatvorenika može cjelokupnu kaznu odslužiti u okviru svog lokalnog klastera. Zatvori su uspostavili bliske veze sa lokalnim sistemom socijalne skrbi, stanovanja i sa agencijama za zapošljavanje da bi se zatvorenicima omogućio povratak u zajednicu nakon oslobađanja. U Švedskoj, zajednička uprava grupa lokalnih zatvora i lokalnih probacijskih službi namjerava raditi na stvaranju sličnih veza. Nacionalna Služba za zatvore i probaciju radi na osiguravanju poštivanja nacionalnih standarda i utvrđivanju

budžeta, ali spremno dozvoljava višim rukovodiocima zatvora u lokalnim područjima da vode tim upravitelja u provedbi nacionalne politike u skladu sa lokalnim potrebama.

Važna karakteristika stila upravljanja je da on podrazumijeva određeni stepen povjerenja između upravitelja na nacionalnoj razini i lokalnih zatvorskih direktora. U mnogim zatvorskim sistemima ovo povjerenje ne postoji. Obično je primarni zadatak nacionalnih upravitelja da osiguraju da ono što se dešava u zatvorima u zemlji neće osramotiti vladine ministre. Na početku ovog poglavlja smo više govorili o tome. Nacionalni upravitelji često nemaju povjerenja da će lokalni direktori zatvora ovo staviti kao prioritet te su nevoljni da im omoguće prostor za inicijativu iz straha od propusta. Direktori zatvora postaju toga svjesni i imat će na umu da je često važnije da se ne dešavaju propusti nego da stvari dobro funkcioniraju. Takav pristup rezultira sistemom koji teži najmanjim standardima, a ne maksimalnom učinku.

U profesionalno organiziranom zatvorskom sistemu, nacionalni upravitelji ohrabruju direktore zatvora da na inovativan način primijene vlastite inicijative u provedbi nacionalnih strategija. Postoji očekivanje da će se stvari rješavati efikasno i djelotvorno, ali također i svijest o tome da nekada može doći do propusta. Pod uvjetom da se slijede utvrđene nacionalne smjernice, profesionalni sistem se može, s vremena na vrijeme, nositi sa tim propustima. Mogućnost povremenih propusta se ne treba koristiti kao izgovor za insistiranje na stilu upravljanja kojim se pokušava kontrolirati svaki operativni detalj iz nacionalnog centra.

Dio javne službe

Ako se prihvataju načela opisana u ovom poglavlju, lako je shvatiti da ni jedan zatvor niti zatvorski sistem ne može postojati u vakuumu. Prvenstveno ne može djelovati neovisno o drugim sektorima vlade, naročito agencijama za kazneno pravosuđe. Druga stvar je da se zatvorske aktivnosti i programi, kojima se pomaže zatvorenicima da se reformiraju, ne mogu ograničiti na zatvoreno okruženje zatvora. Moraju biti povezani sa službama koje su dostupne svim ostalim građanima u zajednici.

Tradicionalno su mnogi zatvorski sistemi djelovali u izoliranom okruženju. Nisu prepoznali potrebu da se povezuju sa drugim vladinim inicijativama i malo su se obazirali na potrebu da u obzir uzmu ono što se dešava u lokalnim zajednicama. To više nije prihvatljivo, niti predstavlja profesionalan način upravljanja zatvorskim sistemom. Sljedeće poglavlje se bavi reakcijama zatvorskih sistema na promjenjivo okruženje u kojem se nalaze.

4. Upravljanje zatvorima u promjenjivom okruženju

Pregled

Već smo vidjeli da na zatvorske sisteme u svakoj zemlji, u velikoj mjeri, utiče politička i socijalna klima u kojoj djeluju. Imajući na umu da zatvori postoje da bi služili javnom dobru, tako treba i biti. Način na koji društvo određene građane lišava slobode mora biti podložan strogoj pravnoj i parlamentarnoj kontroli te treba biti tema javne i političke rasprave. Kontrola i rasprave se mogu razlikovati u pojedinačnim zemljama, makar do neke mjere, i te razlike imaju direktan efekt na način na koji se upravlja zatvorima. Na primjer, u većini zemalja Zapadne Evrope i Sjeverne Afrike postoji tradicionalno očekivanje da zatvori trebaju podrazumijevati određen oblik tretmana pojedinačnih zatvorenika. Rezultat toga je da su zatvorske uprave često fokusirane na stvaranje etosa u zatvorima u kojem je moguće uticati na ličnosti pojedinačnih zatvorenika i mijenjati njihovo buduće ponašanje. U manje individualističkim i više komunitarnim kulturama, na primjer, u zemljama Subsaharske Afrike, ovakav bihevioralni pristup nije ni adekvatan ni praktičan. U mnogim zemljama Istočne Evrope i Centralne Azije, kolaps sovjetskog modela zatvora, koji se sastojao od progonstva i industrijskog rada u korist države, ostavio je vakuum koji još uvijek nije ispunjen.

Zatvorska uprava mora uzeti u obzir političko i kulturno okruženje. Posebno je to važno u klimi radikalne promjene koja se dešavala u mnogim dijelovima svijeta tokom proteklih dvadeset godina. To ukazuje na činjenicu da dobro upravljanje zatvorima mora biti dinamično, a ne statično, i da svaki proces unapređenja mora biti kontinuiran. S ovim povezan razlog je i činjenica da se upravljanje zatvorima ne odnosi samo na sisteme i procese već i na ljude - osoblje i zatvorenike.

Proces dobrog upravljanja zatvorima ipak nije puka situaciona aktivnost, koja ovisi jedino o pravnom i političkom okruženju svake zemlje. Kao što ćemo vidjeti u ovom poglavlju, postoji niz usaglašanih međunarodnih standarda, koje je velika većina zemalja prihvatila, u odnosu na koje se upravljanje zatvorom

može procijeniti. Također je moguće identificirati set parametara u okviru kojeg se mogu razvijati adekvatni modeli dobrog upravljanja zatvorima, modeli koji uzimaju u obzir potrebu za kulturološkom i organizacijskom promjenom.

Historijat organizacije

Već je spomenuto da nijedna velika organizacija, kao što je zatvorski sistem, ne postoji u vakuumu. Zatvor nije nastao slučajno, već se razvijao postepeno kao rezultat okruženja u kojem postoji. Nosi u sebi mnogo institucionalne historije i iskustava. U Ujedinjenom Kraljevstvu, na primjer, moderni zatvorski sistem vuče korijene iz reformi devetnaestog stoljeća koje su naglasak stavljale na potrebu da se osigura lična rehabilitacija pojedinačnih zatvorenika. U početku su kršćanski reformatori intenzivno radili na ovome. U dvadesetom stoljeću je ideja lične rehabilitacije postala sekularnija, iako nikada nije potpuno izgubila religijski podtekst. Ranije smo spomenuli činjenicu da koncept lične reforme sada pronalazi kvazi-naučni izražaj tako što se psihologijom pokušava mijenjati ponašanje zatvorenika putem različitih kurseva i programa koji su im obavezni. Ne dešava se to samo u Ujedinjenom Kraljevstvu, već i u zemljama poput Kanade i Novog Zelanda. Smatra se da je redukcionistički stav o zatvorima, koji je usvojen u Holandiji nakon Drugog svjetskog rata, uveliko zasnovan na iskustvima ljudi koji su tokom ratnih godina izgubili slobodu, a nakon njih su postali zaduženi za pitanja kaznene pravde u toj zemlji. Ako je to bio slučaj, možemo se zapitati do koje se mjere značajan porast broja zatvorenika u Holandiji tokom posljednjih godina dvadesetog stoljeća može pripisati činjenici da je nova generacija političara i zvaničnika došla na vlast u tom periodu. U Poljskoj je tradicionalni stil zatvora općenito slijedio Sovjetski Savez, gdje je zatvorska kazna u velikoj mjeri bila metoda progona iz zajednice. Proces temeljne promjene, koji je započeo 1980-ih, kao dio rastuće šire radikalne promjene u zemlji, opisan je u poglavlju dva. Prema riječima Pawela Moczydlowskog, generalnog direktora poljskog zatvorskog sistema tokom perioda najradikalnije promjene, “najbolja prilika za radikalnu promjenu u zatvorskom sistemu je vrijeme kada se u zemlji dešava revolucija”.⁵

Prvi korak prema kulturološkoj i organizacijskoj promjeni u bilo kojem zatvorskom sistemu je shvatanje korijena sistema. Da bi se utvrdio smjer u kojem

se sistem treba razvijati, potrebno je znati kako je on nastao. Imajući na umu tradicionalnost većine zatvorskih sistema, iznenadujuće je da toliko mnogo njih ima vrlo kratku institucionalnu memoriju. Događaji relativno velikog značaja se relativno brzo zaboravljaju, čak ih zaboravljaju i oni koji su u njih bili uključeni. Ovo znači da sistemi ne uče iz svojih uspjeha i neuspjeha. Umjesto toga, često se iznova izmišlja topla voda. Uz to nerijetko idu i loše evidencije tako da su spriječeni da uče oni koji iz prošlosti žele nešto naučiti. Ključno je da svako ko želi da započne proces promjene, mora poznavati historijat iskustava svakog zatvorskog sistema. Svaki novi upravitelj koji dolazi izvan sistema mora to naučiti. Također je važno biti svjestan da nije dobro pretpostaviti da svaka osoba, čak ni ona koja godinama radi u zatvorskom sistemu, ima neophodno znanje o njegovom historijatu.

Trenutno stanje organizacije

Sljedeći logičan korak na ovom putu promjene je svijest o trenutnoj stvarnosti. Ovo je naročito važno za one koji shvataju historijat sistema. Prošlost se ne treba posmatrati kroz ružičaste naočale. Ništa se ne može postići evociranjem zlatnog doba, koje je možda postojalo, a možda i ne, i očekivanjem da će se to doba vratiti.

U prethodnim poglavljima bilo je govora o zatvorskim kolonijama zemalja bivšeg Sovjetskog Saveza. Kako je to opisao Solženicin, one su predstavljale nepregledni arhipelag radnih kampova, sa zaduženjem da doprinose ekonomiji SSSR-a. Arhitektura svakog kampa, od Kaliningrada do Vladivostoka, od Arktičkog Kruga do Crnog Mora, bila je gotovo identična. Kampovi su bili podijeljeni u dva bloka, odvojena sigurnosnom ogradom. Jedan dio predstavljao je seriju velikih hostela, stambenih jedinica u kojima su zatvorenici svakodnevno provodili dvanaest sati dok ne rade i gdje ih je osoblje uglavnom ostavljalo na miru. Drugi dio je predstavljao radionicu kolonije, razlog njenog postojanja, i sastojao se od prostranih industrijskih jedinica u kojima su zatvorenici radili u dvije smjene po dvanaest sati, šest ili sedam dana sedmično, pedeset i dvije sedmice godišnje. Raspadom Sovjetskog Saveza, raspao se i ovaj veliki industrijski koncept. Više nema zagarantiranog tržišta za robu koja se proizvodila u radionicama, što znači da nema stalnih prihoda od prodaje.

Posljedice su višestruke. Jedna je da je narušena kompletna ravnoteža života u mnogim kolonijama. Prekinuta je svakodnevna rutina zatvorenika da dva-naest sati obavljaju težak rad, a preostalih dvanaest imaju slobodno vrijeme. U nekim slučajevima su zatvorenici i dalje marširali svaki dan od boravišne "zone" do radnog područja i vrijeme provodili kako su najbolje znali. U nekim drugim slučajevima, većina je ostala u natrpanim smještajnim objektima bez ikakvog posla, zbog čega su spavaonice postale plodno tlo za nasilje i infektivne bolesti kao što je tuberkuloza.

Još jedna od posljedica postsovjetskog doba je da su resursi u mnogim zemljama postali oskudni. Pod sovjetskim režimom, vlasti u Moskvi su plaćale plaće osoblju i pokrivale sve ostale troškove kolonija iz dobiti stečene od proizvodnih linija. U mnogim zatvorskim sistemima u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji trenutno nema garancije da će plaće za osoblje biti redovno isplaćivane i postoji vrlo malo prihoda za pokrivanje drugih tekućih troškova, a nimalo za kapitalne investicije. A s druge strane, centralne vlasti i dalje povremeno zahtijevaju plaćanje poreza koji se nekad naplaćivao na dobit od industrijske proizvodnje, iako su u realnosti te dobiti nestale.

Ovakve situacije i dalje postoje u mnogim zatvorskim kolonijama u zemljama Istočne Evrope i Centralne Azije. Međutim, mnogi zaposlenici se i dalje ne mogu pomiriti sa ovom novom realnošću. Svako ko je posjetio kolonije, naročito one koje se nalaze izvan velikih gradova, upoznat je sa situacijom koju je ovaj autor opisivao na drugim mjestima (Coyle, 1999:60).

Ranije su mnoge industrijske barake u kampovima radile bez prestanka. Sada su prazne. Tipičan primjer sam pronašao u koloniji koju sam posjetio prije nekoliko godina na sjeveroistoku Kazahstana. Nizovi radnih baraka izgledali su kao velike katedrale, kao podsjetnici na neko drugo doba. Stajale su sablasno tihe, sa gomilama zahrđale mašinerije. U daljini su se na momente ukazivale nejasne figure. U jednom ćošku je nekoliko zatvorenika nešto popravljalo. Radni upravitelj koji nam je pokazivao kamp i dalje je blistao u majorskoj uniformi sa ulaštenim čizmama do koljena. Ponosno nam je pričao o tome kako su ranije mašine radile bez prestanka i kako je on uvijek premašivao svoju proizvodnu normu. Govorio je samouvjereno, kao da sebe želi uvjeriti da će ponovo doći ti dani, samo ako se pronađu adekvatni proizvodi.

Radni upravitelj oslikava ponosan, ali tužan primjer. To je muškarac koji je pred kraj svog radnog života i ne može prihvatiti nešto čega je on sigurno i sam svjestan. On personificira nemogućnost prepoznavanja nove stvarnosti i činjenice da se stara vremena neće ponoviti. Mora postojati nova strategija za organizaciju. Moguće je da je on sam toliko ogrezao u prošlosti da se ne može pomiriti sa novom agendom. Ako je to slučaj, treba mu pomoći da prihvati svoju ličnu poziciju i, ukoliko je potrebno, dostojanstveno ode u penziju. Više riječi ovoj temi bilo je u poglavlju dva.

Često se ovakva lična trauma ponavlja na razini organizacije. Sam se sistem može opirati da prihvati da je promjena ove vrste neminovna i može pokušati nastaviti funkcioniranje u okviru konteksta koji više nije relevantan. Postoji više mogućih ishoda u takvoj situaciji. Iako organizacija može određeno vrijeme nastaviti opstajati u prevaziđenom kontekstu, posebno ako nije nastupila neka direktna kriza, neminovno je da će doći do promjene. Promjena može doći kao rezultat vanjskog pritiska vlade, političara ili čak medija. Također može biti rezultat pritiska iz same organizacije, koji vrši osoblje ili ga uzrokuje zatvorenička akcija. Jedan primjer organizacijske promjene ove vrste nalazimo u prenosu nadležnosti za zatvorsku upravu sa jednog vladinog ministarstva na drugo, o čemu smo govorili u poglavlju tri.

Zatvorski sistemi u bivšem Sovjetskom Savezu su ekstremni primjeri potrebe da se prihvati da su modeli zatvora koji postoje u određenim zemljama postali prevaziđeni i da ih treba rekonstruirati da bi uzeli u obzir nove stvarnosti. Te zemlje nisu jedine koje se suočavaju sa ovakvim poteškoćama. U posljednje vrijeme u Centralnoj i Latinskoj Americi, političke promjene u brojnim zemljama dovele su do shvatanja da nekadašnji modeli zatvora, koji su postojali u totalitarnim režimima i čija je glavna svrha bila da sebi podredi civilno stanovništvo, nisu više adekvatni u demokratskom društvu. Moguće je da novoizabrane demokratske vođe u mnogim zemljama imaju lično iskustvo zatvora u bivšim režimima. Zatvorski sistemi u Africi i Južnoj Aziji također počinju odbacivati modele zatvora koje su im nametnule kolonijalne sile i pokušavaju uvesti modele koji su prilagođeniji lokalnim kulturama (vidi na primjer Stern, 1999a). Svi zatvorski sistemi počinju prolaziti kroz velike izazove pretvaranja svojih organizacijskih modela u modele koji ispunjavaju trenutne potrebe.

Pritisci s kojima se suočavaju zatvorski sistemi u nekim razvijenim zemljama manje su dramatični u stilu, ali nisu ništa manje temeljni. U mnogim zemljama je u nedavnoj prošlosti došlo do ogromnog smanjenja uključenosti države u upravljanje centralnim institucijama. Vlade više ne smatraju da one nose osnovnu odgovornost za obrazovanje mladih, zdravstvenu zaštitu bolesnih ili socijalnu skrb starijih osoba. U nekim slučajevima ove usluge su delegirane privatnom sektoru koji ih pruža po tržišnim cijenama ili uz subvencije. Najdemokratskije države smatraju da postoje određeni elementi društva kojima ne bi trebao upravljati privatni sektor, već bi trebali ostati u nadležnosti država koje djeluju u ime građana. Ovi elementi tipično uključuju oružane snage, pravosuđe i civilnu policiju. Do nedavno su sve zemlje smatrale da zatvorska uprava potpada pod kontrolu centralne ili lokalne vlasti. Smatrale su da samo država ima pravo da građane lišava slobode i s tim je išla i obaveza da se za njih brine dok su u zatvoru. Poput odbrane, ovo je jedna od državnih funkcija koja se ne može delegirati. Međutim, stvari su se i tu promijenile. U brojnim zemljama, poput Ujedinjenog Kraljevstva, nekih država u Australiji, nekih južnih država u SAD-u i, od nedavno, na Novom Zelandu i u Južnoj Africi, komercijalne kompanije su donekle preuzele upravljanje zatvorima. Postavljena su mnoga etička pitanja o svojstvima privatizacije zatvora (Coyle et al., 2003). Mi se trenutno samo bavimo implikacijama po zatvorske uprave.

Zbog ovakvih razvoja neke zatvorske uprave su pokušavale primijeniti kriterije iz svijeta biznisa i trgovine na upravljanje zatvorima. Upravitelji i direktori zatvora dobili su godišnje ciljeve koje moraju ispuniti u smislu finansijske efikasnosti, kadrovske troškova, i broja bjegova i ozbiljnih incidenata, kao i vrsta aktivnosti kojima se zatvorenici bave. Time se otvorio novi niz pitanja o vrsti legitimnih ciljeva koji se mogu postaviti zatvorskim sistemima. Jedan je primjer, naveden u poglavlju tri, mjera do koje se od zatvora može očekivati da pomažu vladama da dosegnu svoj cilj smanjenja kriminala u civilnom društvu. Novozelandsko kaznenopopravno ministarstvo, na primjer, postavilo je sebi cilj da "smanji recidivizam" (Department of Corrections, 2001:10).

Svi ovi primjeri podcrtavaju činjenicu da na zatvore i zatvorske sisteme utiče šire društveno i političko okruženje u kojem djeluju. Okruženje može ojačati postojeću kulturu organizacije ili može dovesti u pitanje tradicionalnu

kulturu. Projektom timu je rečeno da je sindikat zatvorskog osoblja u Švedskoj koristio radno zakonodavstvo da ospori pokušaje uprave da uvede nove prakse. Slično su neki u Engleskoj i Velsu smatrali da je Udruženje zatvorskih službenika, koje je glavni sindikat osoblja, bilo u stanju da izvrši negativan uticaj na zatvorski sistem stavljajući uske interese njegovih članova ispred opsežnijih zahtjeva poput efikasnog funkcioniranja sistema, rehabilitacije zatvorenika i čak, do određene mjere, javne sigurnosti. U Sjedinjenim Državama, sindikat koji predstavlja kaznenopopravne službenike u Kaliforniji – Udruženje kaznenopopравниh mirovnih službenika Kalifornije (California Correctional Peace Officer's Association) – postao je jedna od najsnažnijih grupa za lobiranje u toj državi.

Budući smjer razvoja organizacije

Kada smo prepoznali značaj historijata i suočili se sa trenutnom stvarnošću, sljedeći korak je da odlučimo o novom smjeru u kojem organizacija treba ići. Zatvorske uprave su obično dijelom većih vladinih institucija, poput ministarstva unutarnjih poslova ili ministarstva pravde. Ova institucija vjerovatno postavlja ciljeve zatvorskom sistemu. Također može biti odgovorna za pružanje finansijskih i drugih resursa. Pored toga, obično postoji zakonodavstvo u okviru kojeg zatvorski sistem mora djelovati. Zakonodavstvo vjerovatno uključuje primarno zakonodavstvo, kao što je zakon o izvršenju krivičnih sankcija ili zakon o izvršavanju kazne zatvora. U nekim jurisdikcijama ovi akti su vrlo specifični i sadrže jasne propise - svakako je to slučaj u većini zemalja Istočne Evrope i Centralne Azije. U drugim zemljama, poput Ujedinjenog Kraljevstva, primarno zakonodavstvo karakteriziraju opći elementi, a detalji se razrađuju u podzakonskim aktima kao što su zatvorski pravilnici.

Pored ovih nacionalnih referentnih tačaka, postoji niz međunarodnih referenci koje postavljaju standarde za dobro upravljanje zatvorima. Najvažniji dolaze od Ujedinjenih nacija. Osnovni instrumenti za ljudska prava, kao što je Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, predstavljaju pravno obavezujuće ugovore koji sadrže članove o postupanju s ljudima koji su lišeni slobode. Pored toga, postoji niz međunarodnih instrumenata koji se specifično bave zatvorenima i uvjetima pritvaranja.

Ti instrumenti uključuju:

- Standardna minimalna pravila za postupanje sa zatvorenicima (UN, 1957)
- Osnovna načela za zaštitu svih osoba u bilo kojem obliku pritvora ili zatvora (UN, 1988)
- Osnovna načela za postupanje sa zatvorenicima (UN, 1990)
- Standardna minimalna pravila za provođenje pravosudnog sistema za maloljetne prijestupnike (UN, 1985)

Postoji također i niz instrumenata koji se specifično odnose na osoblje koje radi s ljudima lišenim slobode, na primjer, Kodeks ponašanja službenika za provođenje zakona (UN, 1979). Za evropske jurisdikcije tu su i Evropska zatvorska pravila Vijeća Evrope (1987). Iako međunarodni instrumenti nemaju snagu zakona, mnoge državne vlade su ih u principu prihvatile te bi trebale težiti njihovoj provedbi u vlastitim jurisdikcijama.

Ove referentne tačke su temeljni putokazi za svaki zatvorski sistem. Kada se donese odluka da mora doći do promjene, međunarodna i nacionalna pravila i propisi mogu se koristiti kao okvir pomoću kojeg se ona postiže. Zadatak koji pada na zatvorske upravitelje je da taj okvir pretoče u djelo. U tom se procesu uzimaju u obzir i drugi indikatori. Na primjer, neke vlade koje se danas biraju imaju snažne agende za uspostavljanje zakona i reda. Jedna od posljedica ovog političkog imperativa može biti povećanje broja prijestupnika koji se šalju u zatvor, tako da se zatvorske uprave moraju nositi ili sa rastućom pretrpanošću ili sa potrebom iznalaženja resursa da se grade novi zatvori. U doba smanjenje javne potrošnje, često postoji očekivanje da bi se nove inicijative trebale provoditi bez povećanja resursa ili čak i sa manje finansiranja. Svi ti zahtjevi po svoj prilici značajno utiču na budući smjer razvoja svakog zatvorskog sistema kao organizacije.

Kada se odlučuje o važnim promjenama u bilo kojem zatvorskom sistemu i kada se utvrđuje način provedbe tih promjena, mora se imati na umu još jedan važan aspekt, koji smo već više puta spominjali. A to je ključni značaj odnosa između osoblja i zatvorenika. Zajedno ove dvije grupe ljudi imaju najveći uticaj u određivanju da li zatvor stvara humano ili nehumano okruženje i da li je moguće ispuniti ciljeve koje je postavila nacionalna ili lokalna uprava. Postoji

niz drugih organizacija i institucija javnog sektora u kojima se upravljanje uglavnom svodi na postupanje sa ljudskim bićima, a očiti primjeri su škole i bolnice. Imaju mnogo sličnosti sa zatvorima u načinu upravljanja. Zatvor se od njih razlikuje u konceptu prisile. Zatvorenici ne mogu svojom voljom napustiti zatvor, a svakodnevni život im je ograničen do mjere do koje je to nemoguće u bilo kojoj drugoj instituciji. Ova činjenica podrazumijeva brojne implikacije po upravljanje.

Zatvorski sistem koji razumije svoj historijat, koji je u stanju pojmiti svoju trenutnu situaciju i koji prepoznaje šta želi postići je već započeo proces promjene. Sljedeći korak je razvijanje strategije za provedbu promjene. To je tema sljedećeg poglavlja.

1 Lična komunikacija između autora i poljske zatvorske uprave

5. Upravljanje procesom promjene

Upravljanje zatvorom kao zanimanje

Do nedavno, većina direktora i upravitelja zatvora nije sebe smatrala menadžerima organizacija, koje su često velike i složene. Međutim, krajem dvadesetog stoljeća, došlo je promjene percepcija. Jedan autor izvještaja o Zatvorskoj službi Engleske i Velsa, koji je inače iskusan poslovni čovjek, napisao je 1991. godine sljedeće:

Zatvorska služba je najsloženija organizacija s kojom sa se imao priliku susresti, a neki od njenih problema su prezahtjevni.

Lygo, 1991:2

Slično je nešto ranije zapisano u Sjedinjenim Američkim Državama. U studiji o zatvoru Stateville u državi Illinois, Jacobs je primijetio da je novi upravitelj:

... u zatvor donio opredjeljenje za naučno upravljanje, a ne neku kazneno-popravnu ideologiju ... Naglašava potrebu za efikasnim i emotivno hladnim upravljanjem.

Jacobs, 1977:103-4

U prethodnim poglavljima smo pokazali da moderno upravljanje zatvorima zahtijeva visok stepen profesionalnih vještina i svijesti. To je važno imati na umu, kao i činjenicu da muškarci i žene koji su postavljeni da vode zatvore moraju biti sposobni za upravljanje na visokom nivou.

Mnogi zatvorski sistemi su u posljednje vrijeme upravljačka pitanja postavili kao prioritet. Škotska zatvorska služba je identificirala četiri ključna elementa upravljanja zatvorom: administrativni, finansijski, element ljudskih resursa (koji pokriva i osoblje i zatvorenike) i operativni. Zaključak koji je donio Odbor škotske zatvorske službe je da su prva tri navedena elementa zajednička svim oblicima upravljanja, a da je operativni element

jedini koji je specifičan za zatvorsko uređenje. Zbog toga su odlučili da bi zatvorskim upravnicima i drugim pripadnicima upravljačkog tima zatvora bilo korisno da steknu više znanja o općem upravljanju i o tome kako se ono vodi u drugim okruženjima.

Nacionalna agencija za kazneno-popravne institucije u Holandiji otišla je korak dalje. Holandski direktori zatvora imaju obavezu da pohađaju generičke obuke o upravljanju koje Ministarstvo pravde organizira za sve višerangirane zaposlenike. Teme koje se obrađuju su strateške po orijentaciji i obuhvataju pitanja poput transformacije organizacije, kvalitetnog upravljanja i sistema planiranja. Ova vrsta usavršavanja je povećala svijest direktora zatvora o tome da su zatvori kojima rukovode dio šire strukture i da ono što se dešava u jednom dijelu može uticati na ostale dijelove. Ključna pitanja koja se razmatraju su liderstvo, integritet i motiviranje i inspiriranje osoblja. Manje se koriste konsultanti za menadžment, a više eksperti koji su u stanju da obuhvate i pitanja načela i vrijednosti. Glavni ishod ovog pristupa bilo je prihvatanje da je upravljanje u javnom sektoru općenito, a posebno u zatvorskom sektoru, jednako složeno kao i upravljanje u privatnom sektoru.

Švedska služba za zatvore i probaciju identificirala je posebnu potrebu da se razvija potencijal srednjeg nivoa uprave. Tokom 1990-ih godina, švedska Služba je radila na pojednostavljenju upravljačke strukture i svela je na četiri nivoa ispod upravitelja zatvora: više rukovodstvo, rukovodioci jedinica, vođe timova i članovi osoblja. Rukovodioci jedinica imaju ključnu ulogu u ovakvoj strukturi. Prvobitna namjera je bila da se zaposle visoko kvalificirane osobe van službe da preuzmu ove uloge, ali kako inicijativa nije bila uspješna, alternativa je bila da se ovi rukovodioci obuče unutar službe.

U organizacijama javnog sektora mnogih zemalja došlo je velikog usmjerenja na upravljačka pitanja tokom proteklog desetljeća. Razvoji nisu zaobišli ni svijet zatvora. Da iskoristimo terminologiju menadžmenta, “menadžerializam” je obično bio usmjeren na ono što nazivamo procesima i ishodima, a ne rezultatima. Običnim jezikom rečeno, fokus je stavljen na način na koji se stvari rade i na ono što organizacija postiže, a ne na promjene koje su rezultat aktivnosti organizacije. Mnogo se toga može reći o ovom pristupu. Kada se on ispravno koristi, može osigurati efikasnije i ekonomičnije funkcioniranje organizacije i ispunjavanje onoga što se od nje očekuje.

Međutim, potrebno je prihvatiti i ograničenja ovog pristupa, naročito u kontekstu zatvorskog sistema.

Ako prihvatimo argument da su zatvori mjesta u kojima odnosi među ljudima igraju ključnu ulogu u utvrđivanju kulture i organizacijskog smjera, on nas vodi važnom zaključku. Potrebno je da zatvori funkcioniraju u etičkom kontekstu. Kada se ovo izgubi iz vida, postoji stvarna opasnost da će potpuno ispravno insistiranje na ciljevima učinka i provođenju procesa dovesti do zaboravljanja činjenice da zatvorska služba nije fabrika koja proizvodi motorna vozila ili mašine za veš. Upravljanje zatvorima se primarno svodi na upravljanje ljudskim bićima, kako osobljem tako i zatvorenici. To znači da postoje elementi koji prevazilaze djelotvornost i efikasnost. Kada se donose odluke o tretiranju ljudskih bića, razmatranja su radikalnija. Prvo pitanje koje se uvijek mora postaviti u razmatranju bilo kakve nove upravljačke inicijative je “Je li ona ispravna?”

Iz čisto upravljačke perspektive, zatvorski sistem koji je postojao u bivšem Sovjetskom Savezu bio je model za efikasnost. Da su se zatvori i kolonije u GULAG-u mjerile prema današnjim indikatorima učinka, dobili bi najveću ocjenu. Nije bilo mogućnosti bijega jer je kazna za neuspjeli pokušaj bila smrt. Nije bilo mnogo napada na osoblje jer su osвете počiniteljima tih napada bile strašne. A što se tiče same organizacije, u koloniji je prioritet bio visok nivo industrijske proizvodnje. To je bila jednostavna poruka za upravitelja kolonije i on se brinuo da se ona ispuni. Nije nigdje bilo pitanja “Je li ispravno?” Isto važi i za nebrojene druge zatvore u totalitarnim državama.

Ova razmatranja se primjenjuju i na zatvore i pritvore u demokratskim zemljama. Moguće je izvući jedan zaključak iz izvještaja koje je objavljivao npr. CPT, a to je da oni koji su zaduženi za upravljanje zatvorom i oni koji u njemu rade trebaju izbjegavati da isključivo tehnokratski pristupaju svom poslu. Nije dovoljno mjeriti uspjehe ili propuste samo u menadžerskom smislu, bez ikakvog razmatranja efekata koje oni imaju na ljude – osoblje i zatvorenike. Jedna od prvih posljedica takvog pristupa je da se gubi iz vida činjenica da su svi akteri, posebno zatvorenici, ljudska bića.

U menadžerskom smislu je važno da se procesima i ishodima u zatvorima efikasno i djelotvorno upravlja tako da mogu ispuniti legitimna očekivanja vlada, civilnog društva, žrtava i osoblja, zatvorenika i njihovih porodica. Ako je istina da

zatvor odražava najcentralnije vrijednosti društva, onda je još važnije da oni koji su za njega zaduženi stvari posmatraju izvan tehničkih i upravljačkih aspekata. Oni također moraju biti lideri koji su sposobni da animiraju osoblje za koje su zaduženi te da na dostojanstven način obavljaju svoje složene svakodnevne poslove. Kada se ovo desi, onda je veća vjerovatnoća da će “ishodi” zatvora biti od koristi društvu.

Sposobnost rukovođenja

U ovoj se knjizi obimno bavimo prihvatanjem činjenice da sposobnost rukovođenja ima ključnu ulogu u svijetu zatvora. Važnost sposobnosti rukovođenja proteže se kroz sve razine sistema. Počinje na razini pojedinačnih zatvora gdje karakter osobe koja njime rukovodi može biti presudan za uspostavu kulture organizacije. Već smo spominjali značaj ličnih odnosa u zatvorskom okruženju te mjeru do koje uspjeh ili propust upravljačkih inicijativa zavisi od same prirode odnosa među zatvorenicima, osobljem i svim ostalim koji su uključeni u zatvor. Zatvorski sistemi su hijerarhijske organizacije i svi oni koji su u njega uključeni težit će da se ugledaju na osobu koja se nalazi na vrhu i da je prate u smislu stavova, ponašanja i načina rada. Zatvori sa najhumanijom mogućom atmosferom i sa najpozitivnijom kulturom su vjerovatno oni koji imaju najvidljivije rukovodstvo. Važno je shvatiti da snažno rukovodstvo vjerovatnije stvara efikasne sigurnosne sisteme i sigurno okruženje.

Sposobnost rukovođenja se može pokazati na više načina. Snažan vođa obično ima prepoznatljivu karizmu, koja osoblju ulijeva povjerenje. Ako je njegova sposobnost rukovođenja iskrena, bit će povezana sa sposobnošću organizacije na način kojim se osigurava da se neće pretvoriti u idiosinkraziju. Najbolje vođe uglavnom koriste stil upravljanja koji se može opisati kao “čvrst i labav”. Odnosno, veliku pažnju poklanjaju etosu u okviru kojeg zatvor funkcionira i postavljaju vrlo jasne parametre o tome šta treba uraditi i koja vrsta ponašanja je prihvatljiva, a koja ne. Kada to urade, vođe ohrabruju osoblje na nižim razinama da koriste vlastite inicijative u provođenju detalja dogovorene politike.

Pitanje povjerenja je vrlo važno u zatvorskom okruženju. U poglavlju tri smo naveli da se u nekim okruženjima uspjeh zatvora mjeri u odnosu na

propuste. Uspjeh je postignut, makar u očima javnosti, a često i političara, kada nema slučajeva bijega, pobuna, nereda, samoubistava. Ako se uspjeh mjeri na ovako negativan način, onda je razumljivo da se direktori zatvora i više rukovodstvo fokusiraju na sprečavanje grešaka, i da ne daju prioritet inovativnim načinima rada koji mogu dovesti do promjene, ali koji istovremeno nose sa sobom značajan stepen rizika. U praksi to znači da više rukovodstvo obično ne vjeruje osoblju i većinu vremena i energije troši na sprečavanje propusta, umjesto na ohrabivanje uspjeha. Pravi vođa vjeruje da može postići ravnotežu između ove dvije krajnosti i time osoblju ulijeva vjeru u njihove vlastite sposobnosti.

Povjerenje se mora protezati prema široj organizaciji, kao i prema nižim razinama u samom zatvoru. Jedna od funkcija direktora zatvora je da zaštiti organizaciju zatvora od neadekvatnih vanjskih uticaja iz nacionalnih ili regionalnih centara, čak i kada su im namjere dobre. Već smo govorili o tome kako pojedinačni zatvori moraju djelovati kao sastavni dio nacionalnog ili regionalnog sistema te poštivati zakonodavstvo, pravila i propise, ali također trebaju imati svoju vlastitu dinamiku. Nacionalni zatvorski sistem mora slijediti politiku koju postavlja vlada i mora osigurati da se ona provodi na lokalnom nivou. Ali centralne uprave ne bi trebale pokušavati da djeluju kao nad-direktori zatvora, utvrđujući detalje funkcioniranja pojedinačnih zatvora. Ukoliko dođe do pokušaja nametanja takvog načina rada, vrlo je vjerovatno da će to dovesti do neefikasne organizacije.

Gore navedeno implicira da upravitelj treba biti veoma vidljiv i u samom zatvoru. On bi se svaki dan trebao pojaviti u svim područjima u kojima se susreću zatvorenici i osoblje. Posebno bi osoblje ovu vidljivost trebalo smatrati podrškom, a ne inspekcijom. Na taj način će se ohrabriti osoblje koje je već posvećeno da predanije radi. Naravno, ovim se također osigurava da se neki drugi članovi osoblja ne sakrivaju po uredima i iza gomile papirologije. Direktori i upravnici koji se redovno susreću sa osobljem i zatvorenicima na različitim mjestima u zatvoru imat će bolji osjećaj za kulturu svoje organizacije. To također znači da upravnici zatvora i ostalo više rukovodstvo ne bi trebali ograničiti svoje prisustvo na dnevne radne sate. U mnogim sistemima su davno prošla vremena kada su direktori i ostalo osoblje živjeli u zatvorskom krugu, ali su ostali snažni argumenti da direktori žive relativno blizu zatvora kako bi mogli brzo stići ukoliko

dode do hitnog slučaja te da mogu posjetiti zatvor rano ujutro, kasno uvečer, noću i vikendima.

Hijerarhija zatvora ide dalje od pojedinačnih institucija službe, te se i načela rukovođenja na isti način trebaju proširiti na cijeli sistem. U mnogim jurisdikcijama, najviši rukovodioci u zatvorskom sistemu nisu osobe koje su karijeru izgradile u zatvorima. Oni mogu dolaziti iz šireg civilnog sektora. U takvim okolnostima, imenovanje na poziciju upravitelja zatvora može se smatrati samo još jednim stepenikom na ljestvici više državne službe. U nekim drugim jurisdikcijama nije neuobičajeno da nedavno penzionirani viši vojni oficir rukovodi zatvorskim sistemom. Danas se češće nego ranije mogu u rukovodstvu zatvorskog sistema naći muškarci i žene koji imaju profesionalno zatvorsko obrazovanje. Ono što je jasno iz ispitivanja načina na koji se vode različiti zatvorski sistemi je da je direktno profesionalno iskustvo i obrazovanje osobe manje važno od njegovih ili njenih liderskih kvaliteta. Uspješni upravnici zatvora su oni koji imaju sposobnost da inspiriraju osoblje za koje su zaduženi, a istovremeno zadrže povjerenje vladinih ministara i viših upravitelja koji su ih imenovali.

Vizija

Ukoliko se želi postići radikalna promjena u zatvorskom sistemu, potrebno je više od efikasne uprave. Svijet zatvora je višeslojan i kompleksan. Prisilan je u tome da je jedan od zadataka osoblja da ne dozvole da zatvorenici napuste zatvor bez adekvatnog odobrenja. Discipliniran je utoliko što uvijek mora vladati red. Razvojni je u smislu da osoblje treba pomagati zatvorenicima da uče vještine i razvijaju navike koje će dovesti do promjene u njihovom načinu života. Svi ovi zadaci trebaju se izvršavati u okruženju koje je dolično i humano, u kojem se pojedinci, bez obzira jesu li osoblje ili zatvorenici, poštuju kao ljudska bića i u kojem postoji potpuno poštivanje zakona. Relativno je jednostavno postaviti set ciljeva koji obuhvataju cijeli niz faktora od broja bjegova do broja zatvorenika koji su pohađali edukaciju. Ali je mnogo teže proizvesti ciljeve koji mjere humanost i doličnost i kojima se osoblje ohrabruje i motivira da svoj posao obavlja profesionalno i posvećeno.

Vjerovatnije je da će se to desiti u zatvorskom sistemu koji ima jasnu viziju onoga što želi postići i koji to jasno iskomunicira prema osoblju i

zatvorenicima. U velikim organizacijama, često je korisno pronaći metodu artikuliranja vizije u kratkoj izjavi koja obuhvata sve ključne odlike po kojima se ta organizacija razlikuje od ostalih. U modernom organizacijskom jeziku, to se često naziva 'izjava o misiji'. Na primjer, izjava Škotske zatvorske službe je:

Misija Škotske zatvorske službe je:

- čuvati u zatvoru sve one kojima su to sudovi odredili;
- održavati red u svakom zatvoru;
- humano se brinuti o zatvorenicima; i
- pružiti zatvorenicima niz prilika da pokažu ličnu odgovornost i da se sprema za oslobađanje.

Često se za izjavu o misiji koristi skraćenica "COCO", koja se odnosi na ključne riječi: zatvor, red, briga i prilika (od engleskih riječi: custody, order, care i opportunity). Ovo je veoma koristan način da se prenese jasna poruka o glavnim ciljevima organizacije. U Engleskoj i Velsu se osoblju davala mala naljepnica sa sličnom izjavom koja se morala zalijepiti na ličnu iskaznicu i stalno nositi sa sobom. Brojni drugi sistemi koriste slična lukavstva da osoblje stalno bude svjesno posebne prirode svog zadatka.

Same po sebi, izjave o misiji nemaju puno smisla ako ne predstavljaju istinski iskaz o kontekstu u kojem se sve aktivnosti poduzimaju. Kreiranje vizije organizacije predstavlja metodu kojom se članovima osoblja pomaže da se odmaknu od svoje svakodnevne rutine i pozicioniraju svoj posao u širi kontekst. Ako zatvor ima viziju o tome šta želi postići, onda je lakše zapamtiti da upravljački procesi o kojima smo ranije govorili, ma koliko da su važni u relativnom smislu, predstavljaju samo način za postizanje cilja, a ne i sam cilj. U svakoj organizaciji vizija u prvom redu dolazi od najvišeg rukovodstva jer su oni u poziciji da organizaciju postave u širi kontekst. U zatvorskom okruženju, vizija može doći od osoba koje imaju političku odgovornost, poput vladinih ministara, ali je češće odgovornost onih koji se

nalaze na višem nivou službenika, generalnih direktora, povjerenika i višeg rukovodstva. Na lokalnom nivou ova uloga pripada zatvorskim direktorima i upraviteljima.

Odnosi između osoblja i zatvorenika

Postoji potreba da se stalno naglašava činjenica da su zatvori dinamične institucije u kojima su najvažniji elementi ljudska bića. Ne radi se o neživim tijelima koja se samo sastoje od zgrada, zidova i ograda. Ne može se upravljati uspjesima i propustima samo putem niza utvrđenih formula, koje su izračunale nacionalne uprave ili vladini sektori. Na svakom koraku se mora uzeti u obzir ljudski element. Ne može doći do stvarne promjene u zatvorskom sistemu bez uključenosti osoblja i zatvorenika. To je nešto što su uvijek prihvatili svi koji razumiju dinamiku zatvora. Vlade dolaze i odlaze i njihove se politike mogu mijenjati. Direktori zatvorskih sistema dolaze i odlaze i njihove se vizije mogu mijenjati. Ključni indikatori učinka i ciljevi se mogu postavljati u više navrata. Ali postoje samo tri konstantne karakteristike svakog zatvorskog sistema: sam **zatvor** u kojem se čuvaju **zatvorenici** i **zatvorsko osoblje** koje se o njima brine. Ključna karakteristika za uspjeh ili neuspjeh zatvorskog sistema koji se treba voditi na doličan i human način je odnos između zatvorenika i zatvorskog osoblja sa kojim oni dolaze u kontakt svaki dan. Prvenstveno se misli na uniformirano osoblje koje svako jutro otključava zatvorenike i svako ih veče zaključava. U međuvremenu se oni bave zatvorenima koji mogu biti u najboljem, ali i najgorem, raspoloženju, i u stanju kada su najsnažniji i najslabiji. Postoji odnos međusobne zavisnosti između zatvorenika i zatvorskog osoblja. Jedna grupa ne može postojati bez druge. A zajedno imaju najveći uticaj na to da li u zatvoru vlada humano ili nehumano okruženje i da li je moguće ispuniti ciljeve koje su postavile nacionalne ili lokalne uprave.

Na nivou svakodnevnice, odnos sa osobljem je presudan za podnošljiv život. Svaki pokušaj da se promijeni kultura zatvora ili zatvorskog sistema mora ovo imati na umu. Također se ovim naglašava činjenica da zatvorenici nisu puki pasivni igrači u ovom scenariju. Oni moraju biti aktivno uključeni u organizaciju, što ne znači da osoblje nema kontrolu nad zatvorskom rutinom. Međutim,

potrebno je prihvatiti da se svi interni igrači u zatvoru, i zatvorenici i osoblje, moraju tretirati sa poštovanjem.

Zanimljiva karakteristika ove dinamike, koja se često previdi, je da su osoblje i zatvorenici u velikoj mjeri u nadmetanju, koje bi se moglo nazvati rivalstvom, za dobijanje pažnje rukovodstva, a naročito upravitelja zatvora. Ako se previše pažnje posvećuje potrebama zatvorenika, nekada se desi da dođe do nezadovoljstva osoblja jer smatraju da se njihove potrebe zanemaruju. Na sličan način mogu negativno reagirati i zatvorenici ako smatraju da direktor ili upravitelj stalno staje na stranu osoblja. U ovakvim okolnostima, direktor zatvora ima vrlo važnu ulogu balansiranja odnosa između osoblja i zatvorenika.

Uzimajući navedeno u obzir, ne smije se nikada zaboraviti da su zatvori hijerarhijske institucije u kojima svako ima svoje mjesto. Važno je znati gdje su granice i ne prelaziti ih. Kazna za prelazak granice je brza i, što je važno, često ne dolazi od "druge strane" već vlastite. Poznate su zatvoreničke metode kažnjavanja "cinkaroša", zatvorenika koji se udruži sa osobljem. Ono što možda nije toliko poznato je da postoji jednako strog kodeks ponašanja među osobljem, koje se vrlo brzo obračuna sa kolegom koji podržava "druhu stranu" tako što prelazi granicu ukazivanjem na, na primjer, činjenicu da se s nekim zatvorenikom postupalo nepravedno ili nezakonito. U zatvorenom svijetu zatvora, struktura je monolitna i teško je slomiti. Ako se zaista želi postići prava kulturološka promjena u zatvorima, potrebno je promijeniti ovu strukturu na način koji će slomiti barijere između osoblja i zatvorenika bez narušavanja legitimnih sigurnosnih potreba i reda. Radikalna promjena će se desiti samo kada oni koji su odgovorni za zatvorske sisteme budu odlučni u svojim naporima i kada osoblju jasno daju do znanja šta se od njih očekuje. U postizanju toga, prva stvar je da se iskoristi hijerarhijska odlika organizacije. Zatvorski sistemi su primarno disciplinirane institucije. Dosta zaposlenih to smatra važnim i u mnogim zemljama su ponosni što imaju vojne činove, porede se i sa policijom. Jedna od ključnih karakteristika organizacije koja disciplinu postavlja kao visoki prioritet je da je osoblje naviknuto da izvršava naređenja. Isto važi i za zatvorski sistem i to se može iskoristiti u procesu uvođenju promjena.

Kada se izrađuje strategija za promijenu kulture organizacije kao što je zatvorski sistem, potrebno je tome pragmatično pristupiti. U konačnici, prava će se

promjena desiti tek kada se promijene stavovi, ali to nije nešto što možemo brzo očekivati. U prvom redu možda bude potrebno insistirati na promjeni ponašanja, onoga što osoblje radi. U najdirektnijem obliku to znači da se osoblju mora ovako nešto saopćiti: “Trenutno ne možemo ništa uraditi po pitanju vašeg mišljenja, ali ovo je novi način ponašanja i insistiramo da ga morate poštovati.” U početku se uglavnom kreće sa negativnim zabranama: nema nasilja, nema maltretiranja, nema rasnog ili seksualnom uznemiravanja. A onda se prelazi na insistiranje na pozitivnom ponašanju, poput načina na koji se obraćaju zatvorenicima i načina na koji se s njima postupa. Može se desiti da će osoblje na prvu loptu reagirati ignoriranjem instrukcija, čak i kada su veoma direktne. U prošlosti su vjerovatno naučili da je to dobar način otkrivanja do koje mjere je naredba ozbiljna i do koje mjere se očekuje njeno izvršenje. Ako se niko ne vrati da provjeri, onda je moguće da je naredba data forme radi i nema istinske namjere da se promjena uvede. Ako se naredba ponovi, onda će onaj koji sumnja vjerovatno provjeriti da li ona zaista izdata i da li je namjera bila da se slijedi. Kada govorimo o nevoljnim članovima osoblja, u konačnici se može desiti da im direktor ili upravitelj jasno da do znanja da se izdata naredba mora poštivati. Kada do toga dođe, čak i oni koji pružaju najviše otpora znaju da se u discipliniranoj službi ne smije ignorirati potvrđena direktna naredba. Velika većina osoblja bude spremna da prati vodstvo na vrhu i slijedi jasne instrukcije. Ali moraju biti sigurni da će uprava zaista pratiti težnju za promjenama i da se neće povući čim se suoči s poteškoćama. Također je potrebno da se pobrinu da onaj manji dio osoblja koji se protivi promjeni ne može nastaviti po svome.

Stavovi osoblja

Dugoročno gledajući, jednostavna promjena ponašanja nije dovoljna. Ako se nastoji temeljno promijeniti kultura zatvora ili zatvorskog sistema mora postojati promjena stava osoblja. Većina zatvorskog osoblja želi obavljati posao dobro i profesionalno. Mnogi od njih su se zaposlili u zatvoru jer su željeli raditi u javnoj službi. Drugi su došli zbog mogućnosti dugoročnog sigurnog zaposlenja. Neki su se možda priključili očekujući da će dobiti priliku da provode vlast nad drugim ljudskim bićima. Tokom svojih karijera moguće je da su došli do zaključka da se uspjeh u zatvorskoj službi mjeri u negativnom smislu. Važna je stvar pobrinuti se da nijedan zatvorenik ne pobjegne i da ne dođe do velikih

nasilnih incidenata. Tokom svakodnevnih aktivnosti, važno je da je život miran: “Dobar radni dan je onaj u kojem se ništa ne desi”. Za ovo osoblje je dobar zatvorenik onaj koji je tih. Vjerovatno je neko od njih i skovao frazu “Sreća ima oblik vrata”, koja implicira da je zatvorskom službeniku dio dana sa najvećim zadovoljstvom onaj kada su svi sigurno zaključani. Ako želimo negativnu kulturu zatvora pretvoriti u nešto pozitivnije, i stavovi osoblja prema poslu i zatvorenicima moraju biti pozitivniji.

Često se desi da zaposlenici koji se najviše protive promjenama nisu nužno oni sa najdužim stažom. Tokom terenskog istraživanja za ovu knjigu, više puta smo čuli da je najproblematičnija grupa uposlenika koji su relativno mladi i koji su u službi tek nekoliko godina. Prvo istraživanje o zatvorskom osoblju u Engleskoj i Velsu, koje je provedeno 1982. godine, utvrdilo je da najnegativnije reakcije dolaze od osoba starosti između 31 i 35 godina sa oko pet godina radnog iskustva u službi, dok najpozitivnije reakcije dolaze od starijeg osoblja koje ima druga radna i životna iskustva (OPCS, 1985). Istraživanje o Škotskoj zatvorskoj upravi iz 1998. godine, identificiralo je da je nezadovoljna grupa osoblja ona koja je u službi provela šest do osam godina (Wozniak, 1998). Termin “dinosaurius”, koji se često koristi da se opišu zaposlenici koji su nefleksibilni, ne primjenjuje se isključivo na starije ili iskusnije osoblje.

Generalni direktor Švedske službe za zatvore i probaciju u vrijeme provođenja terenskog istraživanja za ovu knjigu, bio je bivši general u švedskoj vojsci. Prepoznao je pseudo-vojnu karakteristiku zatvorske službe i iskoristio je tako što je insistirao da promjena mora ići odozgo. Istovremeno je ukazivao da u zatvorskoj službi, kao i u vojsci, rutina može dovesti do nemarnosti u usmjerenju, gdje se više rukovodstvo fokusira na upravljanje, a ne na vodstvo. Jedna od posljedica nepostojanja jasnog smjera je da mali broj opstruktivnog kadra može imati prevelik uticaj, kako na kolege tako i na kulturu zatvora. Ti se ljudi lako mogu nametnuti kao čuvari tradicije. Oni tvrde da se vladine politike mijenjaju, direktori zatvora dolaze i odlaze, ali mi ćemo uvijek biti tu i mi smo pravi eksperti da odlučimo šta se može, a šta ne može postići u zatvorskom okruženju. Upravo je zbog ovog stava nastao aforizam koji se često čuje u Švedskoj: “Kultura ovog zatvora leži u njegovim zidovima”.

Zatvori su, na neki način, monolitne, neosjetljive organizacije gdje su interesi pojedinca podređeni interesima cjeline. S druge strane, oni su veoma osjetljivi

na male indikatore. Također predstavljaju mjesta veoma prisutnog simbolizma jer riječi i opisi znače mnogo više nego obično. Na primjer, terminologija u zatvorskom svijetu predstavlja vrlo važan pokazatelj prisustva, odnosno odsustva humanosti. Korištenje terminologije sa zatvorenima bit će predstavljeno u sljedećem poglavlju, koje govori to tome šta neki zatvor čini dobrim. To je, također relevantno i za osoblje.

Zatvorska služba Engleske i Velsa predstavlja dobru studiju slučaja za temu identifikacije osoblja. Ranih 1990-ih, nacionalna uprava je odlučila da će svo osoblje nositi pločice sa imenom tako da ih zatvorenici i posjetitelji u zatvoru mogu identificirati. Ova inicijativa je pokrenuta u interesu osoblja jednako kao i svih drugih aktera. Osoblje se često žalilo da ih nikada ne vide kao pojedince već ih samo oslovljavaju sa “službenik”, “glavni službenik” ili “upravitelj”. Na početku je instrukcija za osoblje da nose pločice sa imenom bila preporuka, nešto što treba ohrabrivati i mnogi su na nju pozitivno reagirali. Nakon toga je 1993. godine izdata naredba da svi zaposleni moraju odmah početi nositi pločice sa imenima. Asocijacija zatvorskih službenika, glavni sindikat osoblja, vidjela je ovo kao priliku da se usprotivi novom višem rukovodstvu i izdala je instrukciju svim svojim članovima da ne nose pločice sa imenima, koristeći argument da zatvorenici tako mogu saznati gdje oni žive i naložiti saradnicima da prijete njima ili njihovim porodicama. Ovo je postalo fokus i ostalih nezadovoljstava osoblja i mnogi koji su ranije nosili pločice sa imenima prestali su to da rade. Nacionalna uprava je odlučila da ne insistira na ovome i ništa u tom smislu nije poduzeto. Pitanje je opet došlo u centar pažnje 2000. godine, ovaj put zbog problema zlostavljanja u nekim zatvorima, gdje nije bilo moguće identificirati osobe koji su učestvovali u incidentima u kojima su zatvorenici fizički zlostavljani. Kompromis uprave bio je da svi moraju nositi pločice, ali ne sa imenima već sa brojevima. Sindikat se nije usprotivio ovakvoj odluci i ona je provedena. Međutim, ovaj kompromis predstavlja korak unazad jer sugerira da se i osoblje i zatvorenici trebaju smatrati brojevima, a ne pojedinačnim ljudskim bićima.

Nije zatvorsko osoblje odbijalo nositi pločicu s imenom zbog toga što su se zaista bojali da će ih zatvorenici identificirati. Zatvorenici svakako znaju imena većine osoblja s kojim su svakodnevno u kontaktu, kao što osoblje zna imena zatvorenika. Ovo je prije bio odraz općeg stava mnogih zaposlenih prema

upravi zatvorske službe. Kao što neki imaju stav “mi i oni” prema zatvorenima, tako imaju sličan stav i prema zatvorskoj upravi. Ovaj simbiotični stav prema upravi osnažen je tradicijom u brojnim zatvorskim sistemima da nižerangirano osoblje nosi uniforme, a višerangirano civilnu odjeću. Za upravu se često koristi pežorativni opis - “odjela”. Uniformirano osoblje, koje je u direktnom kontaktu sa zatvorenima, često smatra da jedino oni zaista razumiju mentalitet zatvorenika i da im rad mnogo komplicira nerealni i naivni stav koji više osoblje ima prema zatvorenima. Taj stav nekada opstaje uprkos tome što su i viši rukovodioci nekada bili u istim rangu sa uniformiranim licima prije nego došli do pozicija koje sada imaju.

Objašnjene za defanzivan stav može se pronaći u široj percepciji uloge zatvorskog službenika. Zatvorsko osoblje se često smatra zaboravljenim članovima sistema kaznenog pravosuđa. Tradicionalno su se nastojali porediti sa policijskim službenicima. Radili su to zahtijevajući jednaku plaću, što se često, doduše bezuspješno, dešavalo u Ujedinjenom Kraljevstvu. U strukturama u Istočnoj Evropi, to je bio glavni razlog zbog kojeg su željeli ostati u okviru ministarstava unutrašnjih poslova, zajedno sa policijom. Ali, po mišljenju javnosti i vlada, zatvorsko osoblje nije jednako policiji u smislu statusa i javnog priznanja. U mnogim su zemljama nezadovoljni jer policija ima veliki javni ugled iako im je jedini posao da identificiraju i uhapse kriminalce. Zatvorsko osoblje smatra da je njihova uloga čuvanja pod ključem tih osuđenih kriminalaca, dugi niz godina, mnogo zahtjevnija i opasnija. Ponekad imaju osjećaj da javnost smatra sve osobe koje su iza zatvorskih zidova, i zatvorenike i osoblje, izopćenima iz društva. To ih frustrira i ljuti. Postoje dva načina na koji se ova frustracija izražava. Prvi je tretiranje zatvorenika tako da se pokaže da su oni, koji tu rade, moralno superiorniji. A drugi je zagorčavanje života upravi, obično putem direktnih opstrukcija upravnih inicijativa. Jedini adekvatan odgovor na ovakav defanzivan mentalitet je pripisivanje većeg smisla profesionalnoj važnosti osoblja i poštivanje vrijednosti uloge koju obavljaju u ime društva.

Zapošljavanje i obuka osoblja

Međunarodni centar za zatvorske studije je 1999. godine, u ime Zatvorske službe Engleske i Velsa, proveo pregled uvodne obuke kroz koju prolaze novouposleni zatvorski službenici. Jedan od važnih zaključaka pregleda bio je da nije do kraja jasno za kakvu vrstu posla se osoblje obučava. Engleska zatvorska služba svakako nije jedini zatvorski sistem koji se suočava sa nesigurnošću koja proističe, makar djelimično, iz složenosti uloge zatvorskog službenika. Uloga uključuje održavanje sigurnosti i reda te pomaganje zatvorenicima da se i sami reformiraju. Samo veoma posebna osoba može obavljati sve ove funkcije odjednom, na kompetentan i profesionalan način. Mnogo pažnje treba posvetiti zapošljavanju adekvatnih ljudi, omogućavanju ispravne početne obuke i osiguravanju kontinuiranog usavršavanja vještina tokom cijele karijere.

Iako je uloga modernog zatvorskog službenika veoma složena, to se obično ne vidi u metodama koje se koriste za zapošljavanje. U nekim se zemljama prioritet daje sigurnosnom aspektu rada, a novozaposleni se jednostavno smatraju čuvarima. U takvom slučaju, kada se provodi obuka, uglavnom je ograničena na ispravno korištenje oružja za kontrolu, bilo da se radi o puškama i pištoljima ili samo pendrecima i palicama. U zemljama u kojima su mladi muškarci obavezni odslužiti jednogodišnji vojni rok, mogu, umjesto toga, odslužiti to vrijeme kao zatvorski čuvari. Obično se radi o osobama koje su praktično tinejdžeri, mlađi od mnogih zatvorenika u njihovoj nadležnosti. Dodatna posljedica ovakvog aranžmana je da se osoblje vrlo često mijenja. U drugim zemljama, veliki dio osoblja predstavljaju bivši pripadnici oružanih snaga, koji vojničku penziju povećavaju radeći kao zatvorski čuvari. Također se dešava da osobe koje ne prođu na konkursu za policijske snage odluče aplicirati za zatvor, kao drugi izbor, i onda svoj rad primarno vide kao kontrolu.

Često na vjerovatnoću zapošljavanja visoko kvalificiranog kadra utiče sama lokacija zatvora. Zatvori se obično prave van urbanih područja iz kojih većina zatvorenika dolazi. Malo je vjerovatno da se zatvori nalaze na ugodnim mjestima ili u zajednicama u kojima je visoka stopa zaposlenosti. U Engleskoj je zatvor Dartmoor izgrađen početkom devetnaestog stoljeća na rubu tresetišta Devon, daleko od urbanih centara i namjena mu je bila da smješta francuske ratne zarobljenike. I danas se koristi. Zatvor maksimalne sigurnosti države

New York nalazi se u malom gradu Attica, blizu kanadske granice. Velika većina zatvorenika koji su smješteni u njemu dolaze iz New York Citya, koji se nalazi stotinama milja južnije. Škotski ekvivalent je zatvor Peterhead, izgrađen u dijelu Škotske koji se proteže daleko u Sjeverno more i čuva zatvorenike koji uglavnom dolaze iz naseljenih dijelova zemlje stotinama milja ka jugu. Mnoge zatvorske kolonije u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji namjerno su pravljene daleko od urbanih centara da bi se pojačao koncept separacije zatvorenika od zajednice. U nekim drugim slučajevima se lokacija zatvora ne određuje konceptom progonstva, već potrebom da se zaposli lokalno stanovništvo.

Niz okolnosti poput ovih u kojima ljudi rade u zatvoru jer nemaju drugog izbora ili što su ranije bili u vojsci ili zbog toga što nisu primljeni u policiju ili jednostavno zbog toga što nema drugog posla, i u kojima može postojati kulturološka razdjelnica između zatvorenika i zatvorskog osoblja, ima još jednu važnu posljedicu. Zatvorsko osoblje, bilo iz iskrenog straha od nepoznate grupe ljudi ili da bi impresionirali porodice i poznanike pričama o okruženju u kojem rade, često demoniziraju zatvorenike za koje su zaduženi. Kultiviraju mit da su to izuzetno opasni ljudi, da oni koji s njima rade štite javnost od neizrecive opasnosti i da se oni, zatvorsko osoblje, kontinuirano suočavaju sa fizičkim prijetnjama. Ovaj stav je razumljiv, ako se uzmu u obzir primjeri kao što je zatvor Kumla u Švedskoj, gdje su se ljudi osjećali devalvirano jer su bili višak na poslovima za koje su bili obučeni, kao obučari i željezničari, te su morali naći način da sebi opravdaju trenutni posao kao jednako važan. Isto se odnosi na situacije kada su te osobe prvobitno željele da rade na poslovima koji se u zajednici cijene, na primjer policajac ili policajka.

Stvarnost je da kada dođe vrijeme da učenici napuste srednje škole i studenti univerzitete, rijetko se dešava da razmišljaju o tome da rade u zatvoru. Sve u svemu, muškarci i žene gravitiraju zatvorskim poslovima ako nema nekog drugog posla ili je to jedini način da se bez kvalifikacija uđe u javnu službu. Ako se razmatra ozbiljan pokušaj da se rad u zatvoru postavi kao ozbiljna karijera na koju osobe mogu biti ponosne i za koju je potrebno profesionalno usavršavanje, mora postojati i adekvatno poimanje o tome kakve se osobe trebaju zapošljavati za taj posao.

Kada se odgovarajuće osoblje odabere i zaposli, potrebno ga je adekvatno obučiti. Ukoliko se prihvati da je rad u zatvorskom sistemu zaista oblik javne

službe, to će uticati na koncept same obuke. U prvom redu, ova obuka se može povezati sa obukom kroz koju prolaze državni službenici u sličnim oblastima rada. U Holandiji je ovo bila jedna od ključnih poruka programa obuke zatvorskog osoblja. Umjesto da stvara posebne institute za obuku, Nacionalna agencija za kazneno-popravne institucije je iskoristila standardne strukovne obuke koje su dostupne u općim centrima za obuke i edukacijskim institutima, i u kojima zatvorsko osoblje može dobiti otprilike istu vrstu obuke kao osobe koje rade u mentalnoj zdravstvenoj zaštiti, zaštiti djece i drugim socijalnim službama. Ovim se postigla dodatna prednost jer se sada posao zatvorskih službenika više cijeni i sada se on može porediti sa drugim profesijama. Naravno, to ne znači da je posao zatvorskih službenika potpuno isti kao posao medicinskog osoblja u mentalnom zdravlju, nastavnika ili socijalnih radnika. Postoje specifični elementi, kao što je zahtjev svjesnosti o sigurnosnim aspektima, po čemu je uloga zatvorskog službenika poprilično jedinstvena. Međutim, te jedinstvene odlike se moraju posmatrati u kontekstu onih elemenata koji su zajednički ljudima koji rade u sličnim profesijama. Zajedničke odlike su nesumnjivo značajnije od sigurnosnih aspekata koji se mogu porediti sa policijskim ili čak vojnim kadrom.

Ako način na koji se novo osoblje obučava predstavlja važan element u promjeni kulture zatvorskog sistema, onda postoje i drugi važni faktori koji se ne smiju previdjeti. Oni uključuju okruženje u kojem se obuka održava i kadrove kojima će se povjeriti ova, vrlo važna dužnost. U mnogim zemljama, zatvorsko osoblje se obučava u pomoćnim objektima centara za obuku ministarstva unutrašnjih poslova ili policijskih akademija. Obuka u ovakvom okruženju ima militarističke karakteristike, a završava se finalnom paradom pred visokom vojnom ličnošću. Ova poruka je još jača ako su sami instruktori bivši vojnici ili policajci, čiji je glavni cilj da u nove regrute usade osjećaj za disciplinu. Zatvorskog osoblja jeste potreban discipliniran pristup poslu. Oni ulaze u hijerarhijski svijet u kojem ljudi moraju znati kako da primaju naredbe i kako da ih daju, kada za to dođe vrijeme. Ali dobro upravljanje zatvorom zavisi od mnogo više elemenata, ne samo o sposobnosti da se daju ili primaju naredbe. Primarno se tu radi o sposobnosti da se upravlja ljudima. Čak i najmlađi članovi zatvorskog osoblja će se vrlo brzo naći u situaciji u kojoj se od njih zahtjeva da upravljaju zatvorenicima na način koji uveliko prevazilazi jednostavno izdavanje naredbi. Novozaposleni će prije naučiti neophodne vještine za svoje složene zadatke u

okruženju u kojem postoji disciplina, ali koje ohrabruje postavljanje pitanja i inicijative. Od zatvorskog službenika se vjerovatno više nikada neće zahtijevati da učestvuje i ceremonijalnoj paradi kada napusti centar za obuku. Umjesto toga, stalno će se morati oslanjati na nove vještine da pomogne osobama za koje je zadužen da adekvatno iskoriste vrijeme u zatvoru. To podrazumijeva da moraju imati sposobnost da ljude posmatraju kao pojedince, a ne brojeve, kao ljudska bića, a ne samo zatvorenike.

Vrlo je složen set vještina koje treba prenijeti na novozaposlene, od kojih mnogi nemaju prethodno iskustvo upravljanja teškim ljudskim bićima. Viši službenici, čiji je zadatak da prenesu te vještine na nove ljude, moraju biti pažljivo izabrani. U nekim zemljama važi da je rad u zatvorskim centrima za obuku spas za neke od starijih zaposlenika, koji su se umorili od rada u zatvoru ili su od njega pregorili ili su jednostavno shvatili da nisu sposobni obavljati taj posao. Njima je povjereno da novim zaposlenicima prenesu set vještina koje ni oni sami ne posjeduju. Ono što ih uče ima malo veze sa stvarnošću s kojom će se uskoro suočiti. U ovakvom okruženju, nije neobično da, kada uspješno okončaju početnu obuku i počnu raditi u zatvoru, prva stvar koja se ovim novim službenicima kaže je da zaborave sve što su naučili i da im obuka počinje u tom trenutku. U Zatvorskoj službi Engleske i Velsa, ovaj problem je prevaziđen tako što se odaberu najbolji mladi viši službenici, odnosno oni koji su po prvi put dobili unapređenje, da nekoliko godina predaju na koledžu za obuku. Nakon toga se od njih očekuje da se vrate na posao u zatvoru gdje ih čeka unapređenje. Drugim riječima, nekoliko godina podučavanja se smatra karijernom stepenicom za najbolje osoblje, a ne bijegom za starije umorne zaposlenike koji su se tog posla zasitili.

Postoji mnogo generičkih odlika posla zatvorskog službenika, koji su isti bilo gdje da rade i one se mogu iskomunicirati svim novim službenicima. Međutim, također postoji mnoštvo vještina koje su specifične za određeno okruženje. Potrebne su dodatne vještine kada se radi sa mladim zatvorenicima, sa zatvorenicima, te u zatvorima niske ili visoke sigurnosti. Značajan dio početne obuke za osoblje odnosi se na one koji će raditi sa odraslim muškim zatvorenicima, a u najboljem slučaju je planirano par kraćih sesija o radu sa ostalim grupama. Rad u zatvorima maksimalne sigurnosti često nosi poseban pečat i mnogi zaposlenici ga smatraju najzahtjevnijim. U nekim slučajevima i jeste zaista tako, ali je često potrebno puno više vještina za, na primjer, rad

sa nestabilnim mladim prijestupnicima. Ali takav rad ne privlači ni isti nivo pažnje ni adekvatne nivoe obuke.

U svakom profesionalnom radu postoji stalna potreba nadogradnje i razvijanja načela i praksi. Ovo se odnosi i na rad u zatvorima. Ako taj rad treba pomoći sa pozicije pukog reaktivnog djelovanja, koje se rukovodi sigurnosnim aspektima i čeka da rješava propuste, potrebno je omogućiti zatvorskim službenicima redovna usavršavanja znanja i vještina i priliku za učenje o novim dostignućima. To će zahtijevati blisku saradnju višeg zatvorskog osoblja koje se bavi podučavanjem sa predavačima iz drugih javnih sektora, sa ekspertima za kazneno pravosuđe, pripadnicima akademske zajednice, upravniciima u državnoj službi, teoretičarima menadžmenta i pravnicima koji se bave ljudskim pravima.

Sve ovo podrazumijeva da oni koji su uključeni u zatvorski rad i oni koji su odgovorni za zatvorski sistem ustvari taj rad smatraju profesionalnim, ravnopravnim drugim vrstama profesionalnog rada u javnom sektoru. Ako je namjera da ovo ne budu prazna obećanja, implikacije su da je potrebno na adekvatan način odabrati novo zatvorsko osoblje, procijeniti ga i obučiti te pružati mu prilike tokom cijele karijere da razvija i povećava svoje vještine. Ukoliko se to ne desi, vrlo je vjerovatno da će ovaj sektor ostati najpodcijenjeniji sektor javnih službenika.

Sada kada smo razmotrili neke od najvažnijih elemenata u procesu upravljanja promjenom u zatvorima, možemo se osvrnuti na ishod tog procesa. Koje su to karakteristike dobrog upravljanja zatvorima?

6. Ishod: šta je to što upravljanje zatvorom čini dobrim?

Načela

Došli smo sada do faze u kojoj možemo razmotriti temeljne elemente dobrog zatvorskog upravljanja. Možemo početi sa onim očiglednim i podsjetiti se da kada se ljudi pošalju u zatvor oni i dalje zadržavaju sva svoja osnovna ljudska prava. Prema jednoj poznatoj engleskoj presudi: “usprkos kazni zatvora, osuđeni zatvorenik zadržava sva građanska prava koja mu nisu izričito oduzeta i ukoliko oduzimanje nije neophodna implikacija” (Wilberforce 1983:10).

Ta se prava mogu sažeti po sljedećim grupama:

- Čuvanje ljudskog dostojanstva: pravo na slobodu od torture i nehumanog, okrutnog ili degradirajućeg tretmana, pravo na adekvatan smještaj, higijenske objekte, odjeću i posteljinu, dovoljno vode i hrane, pravo na dovoljno fizičke vježbe i čist zrak.
- Adekvatna zdravstvena zaštita.
- Lična sigurnost: nivo sigurnosti mora biti dovoljan da omogući sigurnost javnosti, ali ne smije biti opresivan; niko u zatvoru ne smije biti pod rizikom od fizičkog, seksualnog ili psihičkog zlostavljanja; interne procedure za discipliniranje i kažnjavanje moraju slijediti načela prirodnog prava.
- Kontakt sa porodicama, prijateljima i vanjskim svijetom mora se omogućiti u količini i kvalitetu koji dozvoljava održavanje i razvijanje adekvatnih odnosa.
- Pristup različitim aktivnostima: rad, obrazovanje, kulturne aktivnosti, fizičko vježbanje, prakticanje religije.
- Pristup potrebnom pravnom zastupanju za one koji čekaju suđenje, presudu ili žalbu i također za one koji imaju legitimne pritužbe na način na koji ih se tretira.
- Poštivanje potreba posebnih kategorija zatvorenika, kao što su žene, maloljetnici i druge manjinske grupe.

Zatvor kojim se dobro upravlja je zatvor u kojem su sva navedena prava osigurana.

U poglavlju četiri smo govorili o nizu međunarodnih instrumenata za ljudska prava koji potvrđuju da se opći standardi ljudskih prava trebaju primjenjivati i na osobe koje se nalaze u zatvoru. Koristan referentni dokument za instrumente Ujedinjenih nacija je Priručnik za zatvorske službenike o obuci iz ljudskih prava, kojeg je objavio Ured visokog povjerenika UN-a za ljudska prava u Ženevi (UNHCHR 2000). Evropska zatvorska pravila (Council of Europe 1987) su također vrlo korisna referenca.

U najdemokratskijim zemljama općeprihvaćeno je da se svi ova načela trebaju poštovati u zatvorskom okruženju. Međutim, može biti problema kada dođe do primjene specifičnih načela. Na primjer, u evropskom kontekstu, i Komisija i Sud za ljudska prava (sada ujedinen u Sud za ljudska prava) donijeli su odluke koje se odnose na pitanje prava zatvorenika na privatnu korespondenciju i prava na sklapanje braka.

Međunarodni centar za zatvorske studije je nedavno objavio priručnik o upravljanju zatvorima u kojem se opisuje na koji način se međunarodni instrumenti za ljudska prava mogu koristiti kao sredstvo za razvoj modela dobrog upravljanja (Coyle 2002). Priručnik opisuje osnove dobrog upravljanja zatvorom. Među svim gore navedenim faktorima postoji broj značajnih elemenata koji predstavljaju korisne pokazatelje uspješnosti upravljanja. Slijedi nešto više o ovoj temi.

Fizičko okruženje

Zatvori su fizičke institucije, koje se sastoje od zgrada smještenih na posebnim lokacijama. Jedan od prvih zadataka dobrog upravitelja zatvora je da iskoristi dostupni smještaj na najbolji mogući način. U poglavlju dva smo spomenuli probleme pretrpanosti koji postoje u mnogim zemljama, te smo se osvrnuli na način na koji to utiče na životni prostor zatvorenika. Kontroliranje pretrpanosti u zatvorskom sistemu ne može riješiti jedan direktor zatvora. To je odgovornost nacionalne zatvorske uprave i, u konačnici, vlade. Na tehničkom nivou se problem pretrpanosti može riješiti ukoliko nacionalna uprava osigura dovoljno mjesta izgradnjom novih zatvora.

Važno je upozoriti na dvije stvari ovdje. Prva je da nijedna zemlja nije pokazala da zatvorske uprave mogu riješiti problem pretrpanosti izgradnjom novih kapaciteta. Početkom dvadesetog stoljeća, jedan engleski zatvorski povjerenik je napisao: "Gdje god da se zatvori naprave, sudovi će ih koristiti" (Ruck 1951:26). Sve ukazuje na to da se ništa nije promijenilo od vremena kad je ovo napisano. Novi zatvorski kapaciteti su gotovo uvijek praćeni dodatnim povećanjem zatvorenika. Drugo upozorenje je da je izgradnja novog zatvora skupa opcija, te da je zbog toga samo imućne zemlje mogu priuštiti.

Dugoročno gledano, najbolje rješenje za pretrpanost zatvora je da se od sudija zatraži da dobro prouče potrebu da ljude šalju u zatvor, a zakonodavci bi trebali predvoditi inicijativu da se dostupnost zatvora ograniči samo za kažnjavanje za najozbiljnija krivična djela. Oni koji su nadležni za zatvorsku upravu ne trebaju ohrabrivati ekspanzionistički pristup kaznama zatvora.

Kratkoročno gledano, upravnici zatvora trebaju osigurati najefikasnije korištenje dostupnog smještaja. Primjetno je da pretrpanost u većini zatvorskih sistema nije ravnomjerno distribuirana. Ruski zatvorski sistem je u suštini pretrpan samo za 2% (World Prison Brief 2002). Ovaj ogoljeni statistički podatak sakriva činjenicu da su neki zatvori pretrpani za 300%. Obično je najgora pretrpanost u najvećim zatvorima, što mora značiti da u mnogim drugim zatvorima ima nekorištenog smještaja. Razlog je to što se pretrpanost obično koncentrira u određene grupe zatvorenika, a najčešće su to oni koji čekaju suđenje i ponekad se radi o grupi osuđenih, poput onih koji služe kraće kazne. Postoje brojni operativni razlozi za ovako neravnomjernu distribuciju zatvorenika. Jedan se svodi na potrebu da se određene grupe zatvorenika, poput onih koji čekaju suđenje, odvoje od ostalih i da su dostupni za ispitivanje pred istražnim ili pravosudnim organima. Drugi može biti da postoji potreba da se neki zatvorenici drže u zatvorima visoke sigurnosti. Usprkos zakonskim i drugim ograničenjima, mora biti moguće da zatvorske uprave riješe korištenje prostora tako da se efekti pretrpanosti, tamo gdje ona mora postojati, minimiziraju time što će se rasporediti na najravnomjerniji mogući način.

Na nivou pojedinačnih zatvora, direktori trebaju optimalno iskoristiti svaki prostor u zatvoru. Najveći efekti pretrpanosti se obično vide u jedinicama u kojima zatvorenici žive. Međutim, u brojnim zatvorima, čak i u nekim gdje je populacija prekobrojna, postoje značajna područja koja nisu potpuno

iskorištena. Većina zatvorenika provodi po 22 ili 23 sata svaki dan u jedinicama u kojima žive, dok se radne jedinice, učionice, kapele i druga mjesta za molitvu, dvorišta za fizičke aktivnosti i čak prostrani hodnici većinu vremena ne koriste. U ranim 1990im, autor ove knjige bio je zadužen za jedan od glavnih londonskih zatvora. Zatvor je bio veoma pretrpan i zatvorenici su većinu dana provodili u svojim ćelijama jer nije bilo drugih prostorija gdje bi mogli raditi, educirati se ili obavljati neke druge aktivnosti. A ipak, u ovako natrpanom zatvoru, postojale su dvije velike kršćanske kapele koje su se koristile samo par sati sedmično. Prvi zadatak je bio ubijediti anglikanske i katoličke organe da počnu dijeliti jednu kapelu da bi se druga mogla staviti u upotrebu. Sljedeći zadatak je bio uvjeriti i jedne i druge da dozvole da druga kapela, kada se ne koristi za molitvu, bude dostupna za niz drugih aktivnosti, kao što je slučaj u mnogim crkvama u zajednici.

Postoje brojni primjeri pronalazjenja načina da se iskoristi dostupni prostor. U jednom zatvoru u Zapadnoj Africi, novi direktor je zatekao situaciju da je zatvorenici dozvoljeno izlaziti u veliko dvorište samo u malim grupama jer je zatvorski zid dovoljno nizak da mogu pokušati pobjeći. Većina zatvorenika je morala cijeli dan provoditi zaključana u pretrpanim sobama. Za relativno malo novca, novi direktor je uspio izgraditi dovoljno visok zid od cigli da može sve zatvorenike pustiti iz ćelija da vani provode većinu dana. U nekim pretrpanim zatvorima u Rusiji, ravni krovovi zgrada su iskorišteni za različite aktivnosti koje se nude zatvorenici.

Čak i kada nema pretrpanosti ili kada je ona svedena na minimum, ukupna veličina zatvora je važna. Teško je pomoći pojedincima da postignu velike promjene u životu ako žive u velikim institucijama. Imajući na umu broj ljudi koji se danas nalazi u zatvorima u većini zemalja, nije ih praktično čuvati u malim zatvorima, iako i oni postoje. Ipak, moguće je donijeti neke zaključke o optimalnom broju zatvorenika u jednom zatvoru. Najveći zatvori na svijetu imaju kapacitet do 10.000 zatvorenika. Zatvore Kresty u St Petersburgu i Tihar u New Delhiju smo već spomenuli. Neki drugi, kao što je Rikers Island u New York Cityu, mogu primiti čak i više zatvorenika jer se radi o kompleksu koji je ustvari sastavljen od više zatvora. U nekim od zemalja sa najvećim stopama zatvorskih kazni, uobičajeno je naći zatvore koji imaju između 2.000 i 9.000 zatvorenika. Može se razumno tvrditi da je, iz operativne perspektive, nemoguće upravljati pojedinačnim zatvorom ove veličine na pristojan

i human način. Tome svjedoči lista pobuna i nehumanosti u mnogim od ovakvih monolitnih zatvora.

U upravljačkom smislu, moguće je upravljati zatvorom koji smješta do 500 zatvorenika na način da se u obzir uzmu pojedinačne potrebe zatvorenika, iako iskustvo govori da je za to idealan broj do 200 ili 300. Dužina boravka zatvorenika je također važan faktor u ovoj jednačini. Ako se na dnevnoj osnovi desetine zatvorenika puštaju na slobodu, premještaju ili primaju, onda je osoblju teško da ih upozna kao pojedince. S druge strane, moguće je to postići sa populacijom od maksimum 500 zatvorenika, ukoliko se osoblje i zatvorenici relativno malo smjenjuju. Također postoje tehnike upravljanja pomoću kojih je ovo izvodljivije, recimo podjela populacije u podgrupe od oko 50 zatvorenika i određivanje osoblja da se za njih brine na polu-autonoman način. Nema sumnje da, kada broj zatvorenika pređe hiljadu, skoro i ne postoji mogućnost bavljenja potrebama pojedinačnih zatvorenika, osim na površnom nivou.

Pristojnost i humanost

Nehumanost u zatvorima često je rezultat kombinacije faktora. Na primjer, kada je Komitet za sprečavanje torture i nehumanog ili ponižavajućeg tretmana ili kažnjavanja zatvorenika (CPT) Vijeća Evrope posjetila Englesku 1990. godine, zaključila je da, u tri glavna zatvora koja je posjetila, Brixton, Leeds i Wandsworth, kombinacija negativnih faktora uzrokuje nehuman i degradirajući tretman zatvorenika koji se u njima nalaze (CPT 1991a). Na prvom mjestu je bila pretrpanost, jer su dva ili tri zatvorenika bila smještena u maloj ćeliji koja je namijenjena za jednu osobu. Preveliki broj zatvorenika je značio da zatvorska infrastruktura nije taj broj mogla opslužiti, a naročito se to odnosilo na sanitarne uvjete, gdje je ograničen pristup toaletima i tuševima bio neprihvatljiv. Konačno, zatvorenici su imali na raspolaganju vrlo malo dnevnih aktivnosti i većinu dana su provodili u malim ćelijama. Engleska zatvorska uprava je prihvatila da zatvori jesu pretrpani, da su sanitarni uvjeti loši i da zatvorenici imaju malo dostupnih aktivnosti. Ali nije bila spremna prihvatiti mišljenje CPT-a da to predstavlja nehuman i degradirajući tretman (CPT 1991b). Bilo je potrebno vrijeme da se shvati da nehumanost ne podrazumijeva nužno brutalnost ili fizičko zlostavljanje pojedinca ili grupe

zatvorenika. Nehuman i degradirajući tretman može jednostavno biti uzrokovani zatvorskim uvjetima.

Evropski sud za ljudska prava donio je presude koje potvrđuju ovo stajalište. Takav primjer je predmet Peers protiv Grčke (ECHR 2001), u kojem je sud utvrdio da je došlo do kršenja člana 3. Evropske konvencije o ljudskim pravima u predmetu zatvorenika koji je čekao suđenje i bio zatvoren u ćeliji bez ventilacije i bez prozora i u kojoj je morao koristiti toalet u prisustvu drugog zatvorenika. Drugi takav primjer je predmet Kalashnikov protiv Rusije (ECHR 2002), u kojem je Sud također utvrdio da je došlo do kršenja Konvencije u predmetu zatvorenika koji je bio zatvoren u uvjetima akutne pretrpanosti, u ćeliji u kojoj je svjetlo stalno bilo upaljeno, a zatvorenici su dobivali kožna oboljenja i gljivične infekcije zbog prljavih uvjeta.

Potrebno je također napomenuti da je moguće postići humanost i u vrlo siromašnim fizičkim uvjetima. Autor ove knjige se u to uvjerio tokom posjete Gambiji prije mnogo godina. Kako zatvorski uvjeti često odražavaju uvjete u društvu, nije iznenađujuće da su fizičke okolnosti u zatvorima u Gambiji poprilično siromašne. U glavnom zatvoru za zatvorenike koji čekaju suđenje u Banjulu, grupa posjetitelja je vidjela mračne i pretrpane uvjete u kojima su zatvorenici morali spavati, a pozvani su da pogledaju i oskudne resurse u drugim dijelovima zatvora. Na kraju posjete, zatvorenici su se okupili u glavnom dvorištu i održali koncert za posjetitelje koji su sjedili zajedno za Povjerenikom za zatvore i drugim višim zvaničnicima na odignutoj platformi. Pred kraj koncerta, zatvorenici su izveli tradicionalni ples. Odjednom je Povjerenik ustao i pridružio se zatvorenicima u energičnom plesu. Oni su ga dočekali kao da je to najnormalnija stvar na svijetu, što za njih i jeste bila. U tom zatvoru, usprkos deprimirajućim fizičkim uvjetima, vladao je osjećaj istinske humanosti i empatije između osoblja i zatvorenika.

Za razliku od ovog zatvora, u brojnim zatvorima razvijenog svijeta fizički uvjeti su općenito zadovoljavajući. Zatvori su dobrom stanju, čisti i uredni. Svaki zatvorenik ima svoju ćeliju i relativno je dobro nahranjen i obučan. Ipak, ovo su u najboljem slučaju bezdušne institucije u kojima ima malo ili nimalo ljudske interakcije, a u najgorem slučaju, nehumana mjesta na kojima se zatvorenici ne tretiraju kao ljudska bića.

Ovim se naglašava ključni element prema kojem se dobro upravljanje zatvorom može pronaći u zatvoru u kojem postoji kultura pristojnosti i poštovanja

i u kojem se sa svima postupa na human način. Postoji niz jednostavnih karakteristika koje se mogu koristiti kao markeri u ocjenjivanju mjere u kojoj takva kultura postoji u zatvoru. Uglavnom su to isti oni pokazatelji koji se mogu koristiti u bilo kojem ljudskom kontekstu. Jedan koji je odmah očigledan svakom iskusnom posmatraču zatvora je način na koji se ljudi jedni drugima obraćaju u zatvorima, a naročito osoblje zatvorenicima. U mnogim zatvorskim sistemima, zatvorenici dobiju lični broj čim stignu u zatvor. To je broj koji osoba nosi do kraja svog boravka u zatvoru i on je lični broj pojedinca. Ako osoblje koristi brojeve kada se obraća zatvorenicima, a ne lična imena, možemo sa određenom sigurnošću utvrditi da u takvom okruženju ima malo humanosti. Ono što se češće dešava je da se zatvorenicima obraćaju samo prezimenom, iako se zauzvrat očekuje da zatvorenici kažu "gospodine" ili stave zvaničnu titulu prije imena. Ukoliko je ova praksa uzajamna i obje se strane oslovljavaju formalno sa "gospodine" ili neformalno ličnim imenom, onda postoji razumno očekivanje da postoji makar određeni nivo međusobnog poštovanja u tom zatvoru.

Terminologija je vrlo važna u zatvorima i opća upotreba jezika često predstavlja dobro mjerilo humanosti. Naravno da to varira od jezika do jezika, ali kada se na engleskom koristi termin "vrijeme za hranjenje" da se opiše vrijeme obroka, on više podsjeća na zoološki vrt nego na mjesto u kojem jedu ljudska bića. Slično je i sa praćenjem zatvorenika od jednog mjesta do drugog, gdje se često može čuti da osoblje međusobno govori o "tijelima" ili brojevima koje treba premjestiti s jedne tačke na drugu, a ne o ljudima. Ovo je sve indikativno za kulturu koja zatvorenike smatra "podvrstom" čovječanstva (Narey 2001).

Dobra komunikacija

Važna karakteristika zatvora kojim se dobro upravlja je dobar sistem komuniciranja među svim stranama. U uvodu smo spomenuli činjenicu da u mnogim hijerarhijskim zatvorskim sistemima komunikacija ide jedino kroz nužno prenošenje naredbi i instrukcija s vrha organizacije prema dolje. Nema povratne informacije prema gore i vrlo se malo informacija razmijeni u organizaciji među samim sektorima. To nije odlika zatvora sa dobrim upravljanjem.

U poglavlju tri smo razmatrali potrebu da se postigne ravnoteža između različitih nivoa odgovornosti vladinih ministara, nacionalnih zatvorskih uprava i pojedinačnih zatvora, te potrebu da postoji povjerenje između ljudi na različitim razinama. Isti princip je primjenjiv na pojedinačne zatvore. Direktor zatvora i više rukovodstvo imaju odgovornost za cjelokupno upravljanje zatvorom. Način na koji oni svoje poslove obavljaju predstavljat će glavni uticaj na etos unutar zatvora. Njihov zadatak je da daju jasan set parametara u okviru kojih se treba izvršavati dnevna zatvorska rutina. Također trebaju pružiti podršku kojom se osoblje na drugim razinama potiče da svoje dnevne zadatke obavljaju u okviru tih parametara. To sve treba uraditi u atmosferi u kojoj postoji povjerenje među svim uključenim osobama.

Ovo je moguće samo ako postoji dobar sistem komunikacije. Prvo, treba postojati dvosmjerna vertikalna komunikacija. To znači da mora postojati proces koji omogućuje višem rukovodstvu da uđe u istinski dijalog sa nižim osobljem. To također uključuje sposobnost rukovodstva da daje instrukcije kada su potrebne na način koji je svim zaposlenim razumljiv. Cijeli proces ide korak dalje jer će omogućiti rukovodstvu da od osoblja dobija savjete i mišljenja, ne samo o detaljima funkcioniranja, već i o općim pitanjima politike. Za to moraju postojati procedure kojima se niže osoblje ohrabruje da višem rukovodstvu prenese svoja stajališta i mišljenja na način koji je transparentan i koji ih neće izložiti kritici.

Mora postojati i dobar sistem horizontalne komunikacije između različitih sektora zatvora. Tradicionalni stil podrazumijeva da svaki sektor izvještava upravitelja, a onda on vraća tu poruku ili instrukciju drugim sektorima. U takvom modelu, različiti sektori nemaju formalan način međusobnog komuniciranja. Ovim se proces usporava i povećava se mogućnost nesporazuma. Trebao bi postojati forum na kojem sektor za osiguranje, sektor za režime i programe, kadrovski sektor i finansijski sektor mogu jedni drugima objasniti svoje prioritete i pronaći način da im rad bude komplementaran, a ne kompetitivan.

Trebaju postojati dobri kanali komunikacije između zatvorenika i osoblja. Nema razloga da zatvorenici nemaju mogućnost da izraze svoje mišljenje o različitim aspektima zatvorskog života i načinu na koji oni na njih utiču. Naravno, određeni sigurnosni i disciplinski aspekti bi morali biti

isključeni iz diskusije, ali postoje mnoge odlike zatvora koje ne spadaju u te kategorije.

Važno je shvatiti da višeslojni komunikacijski sistem neće narušiti zatvorsku disciplinu. Upravo suprotno, vjerovatno će povećati posvećenost radu osoblja na svim razinama te doprinijeti boljem razumijevanju procesa promjene. Na sličan način će se zatvorenici osjećati sigurnije u svojoj svakodnevnicu.

Postupanje sa posjetiteljima

Još jedan važan pokazatelj dobrog upravljanja zatvorom je način na koji se postupa sa posjetiteljima, naročito onim koji dolaze u posjetu zatvorenici-ma. Često su zatvorski službenici u iskušenju da porodicu i prijatelje zatvorenika tretiraju kao da su i oni prekršili zakon i da s njima treba nadmeno postupati. Najočitiiji primjer ovakvog ponašanja se dešava kada porodice dođu u posjetu zatvoreniku. Najčešće se radi o posjetiteljki, supruzi ili majci, koja je vjerovatno dugo putovala, nekada sa malom djecom. Osoblje ih nekada ostavi da duže vrijeme čekaju prije nego ih neko upita ko su ili koga su došle vidjeti. A nakon toga može opet doći do čekanja dok ne pronađu i dovedu dotičnu osobu u sobu za posjete. Ako se radi o zatvoru visoke sigurnosti, posjetitelji, uključujući i malu djecu, mogu biti podvrgnuti intimnom sigurnosnom pregledu. U nekim slučajevima to može biti opravdano i zaista neophodno iz razloga sigurnosti, ali način na koji se to radi može biti prihvatljiv ili nepriličan, ovisno o pristupu osoblja. Kada konačno počne posjeta, prisustvo osoblja može biti diskretno ili napadno. Ovisno o tome koji će od ova dva stava osoblje zauzeti, povećava se ili smanjuje i nivo stresa zbog posjete i za zatvorenika i za posjetitelje. Ovakve stvari nemaju veze sa kvalitetom ili intenzitetom sigurnosti. Radi se samo o stavu osoblja i mjeri do koje posjetitelje, da ne spominjemo zatvorenika, smatraju ljudima prema kojima treba pokazivati onoliko uljudnosti koliko zahtijeva normalna ljudska interakcija.

Ljudsko lice zatvora može se doživjeti i prije dolaska, ako se zatvor pozove telefonom. U nekim slučajevima telefon zvoni do iznemoglosti i osoba koja zove odustane, frustrirana. Ovo je neugodno čak i ako je namjera bila tražiti neku opću informaciju. Ozbiljno je ako pravni savjetnik pokušava ugovoriti sastanak da posjeti

klijenta. A potpuno je zbujujuće ako nečiji partner pokušava dobiti vezu sa javne govornice da pita kada su dozvoljene posjete članu porodice koji je u zatvoru.

Reakcija kada dođe do stresa

Ljudski odnosi u zatvoru su, naravno, multidimenzionalni. Ne radi se samo o tome kako osoblje postupa sa zatvorenima i posjetiteljima. I osoblje ima pravo da se s njim postupa uljudno. Međutim, u smislu odnosa, ovdje osoblje nesumnjivo ima poziciju moći i u tom smislu može napraviti atmosferu u zatvoru na koju zatvorenici mogu samo reagirati.

Ovo je posebno tačno u okolnostima kada postoji velika tenzija između zatvorenika i osoblja, na primjer, nakon ozbiljnog incidenta poput nereda ili u zatvoru u kojem postoji tradicija slabe interakcije između osoblja i zatvorenika. U takvim zatvorima obje se grupe povlače u sigurnost svojih tradicija. Osoblje se krije iza formalnih pravila i propisa i izbjegava neformalni kontakt sa zatvorenima, koji predstavlja sastavni dio normalnog života u zatvoru. Zatvorenici u takvim situacijama, na sličan način, ne žele biti viđeni da razgovaraju sa osobljem jer to drugi zatvorenici mogu protumačiti kao neloyalnost ili, još gore, prenošenje informacija neprijatelju.

Ozbiljni incidenti, kao što su neredi, na sreću ne predstavljaju česte pojave u većini zatvora. U zatvoru kojim se dobro upravlja, gdje se osoblje normalno kreće među zatvorenima i s njima ima pozitivnu interakciju, obično se izbjegnu uzroci koji mogu dovesti do pobune. Ako se spremaju problemi, obično se unaprijed uoče i mogu se poduzeti koraci da se nemiri spriječe. Međutim, čak i u najboljim zatvorima, može povremeno doći do velikih incidenata. Ako se to desi, važno je što prije uspostaviti privid normalnosti nakon rješavanja incidenta. Inicijativa da se poduzme prvi korak prema ovom stanju skoro uvijek pripada osoblju. Autor ove knjige ima lično iskustvo s ovakvom situacijom iz vremena kada je radio u zatvoru visoke sigurnosti u kojem je došlo do potpunog gubitka povjerenja između osoblja i zatvorenika. Jedini način da se to riješi bio je da se osoblje uvjeri da oni moraju imati profesionalan pristup koji kombinira adekvatne sigurnosne mjere i spremnost da se sa zatvorenima postupa na human način (Coyle 1994). To je izazov s kojim se osoblje u mnogim zatvorima visoke sigurnosti redovno suočava.

Pri razmatranju ovih složenih pitanja, na um pada jedan pasus iz izvještaja koji je napisan o federalnom zatvoru Marion u Sjedinjenim Državama (Ward and Breed 1985):

Jedan od najvećih izazova za donosiocje kaznene politike je potreba da se kontroliraju najnasilniji zatvorenici u zemlji, dok se istovremeno pošljava kreativnost u pokušaju iznalaženja, a onda i eksperimentalnog testiranja, aktivnosti koje neće doprinosti pogoršanju ponašanja kod ovih zatvorenika – pogoršanju koje može dovesti do većih rizika od ozbiljnih povreda osoblja, drugih zatvorenika, a često i zajednice nakon konačnog oslobađanja takvih zatvorenika.

Način na koji se zatvorski službenici nose sa malom grupom ekstremno nasilnih zatvorenika, koji odbijaju da ispune legitimna očekivanja, jedan je od najvećih izazova za profesionalizam zatvorskog osoblja.

Sažetak

Ukratko rečeno, zatvor sa dobrim upravljanjem je onaj u kojem je okruženje pristojno i humano. Praktično govoreći, ove karakteristike se mogu mjeriti kvalitetom ljudskih odnosa između zatvorenika koji tu žive, osoblja koje tu radi i posjetitelja koji iz bilo kojeg razloga dolazi u posjetu. Princip je jednostavan. A njegova primjena je jedan od najsloženijih zadataka u oblasti dobrog upravljanja zatvorima.

Najbolje upravljanje zatvorskim sistemima je ono koje jasno zna koji su mu ciljevi, misija i vrijednosti. U ovoj knjizi je navedeno da postoje najmanje tri ključne međusobno povezane grupe procesa. Prva je niz sistemskih pitanja, koja uključuju i veze sa drugim segmentima procesa kaznenog pravosuđa i njegovih agencija javnog sektora. Druga je niz strukturalnih pitanja o tome kako je služba organizirana da prihvati svoju hijerarhijsku odliku, a da istovremeno ohrabruje osoblje da razvija svoj puni potencijal i koristi vlastite inicijative. Treća, koja proističe iz prve dvije, je niz aspekata koji se odnose na ljude, a podrazumijevaju vodstvo i upravljanje svim grupama koje su uključene u sistem, naročito osobljem i zatvorenima. Ako se postigne da se ovi procesi vode na način koji je ovdje opisan, velika je mogućnost da će ishod biti dobro upravljanje zatvorom.

U svemu ovome je presudan dobar sistem komuniciranja koji se proteže kroz cjelokupnu organizaciju. Osoblje na svim razinama treba biti svjesno misije i vrijednosti organizacije i obavezati se da ih provodi. Moraju razumjeti politike koje se donose, bez obzira jesu li potekle iz nacionalne centrale ili od lokalne uprave. Također moraju biti uvjereni da će ih se saslušati ukoliko žele doprinijeti promišljanju i razvijanju organizacije.

Konačno, treba prihvatiti da je dobro upravljanje zatvorom dinamično. Predstavlja kontinuiran proces, a ne nešto što se može postići jednom zauvijek te predstavlja, što je vrlo važno, sredstvo za postizanje cilja, a ne sam cilj. Drugim riječima, to je putovanje koje se nikada ne završava. A ako se jednom završi, kraj će biti znak da je kultura zatvora prestala biti dinamična i promjenjiva te da postaje fosilizirana i neživa. Svakako da ovo putovanje povremeno može biti opasno. Ono podrazumijeva određeni stepen nesigurnosti, kao i svijest o tome da postoji potreba za promjenom. Zatvori, kao organizacije, ne vole nesigurnost, smatraju je destabilizirajućom i prijetećom. Zbog toga ih treba postaviti u kontekst dogovorenih etičkih vrijednosti koje su povezane sa jasnim liderstvom. U tom slučaju će proces promjene voditi zatvorima kojima se bolje upravlja, koji su sigurniji i efikasniji i u kojima se poštuje pristojnost i humanost.

Reference i bibliografija

Adler M and Longhurst B, 1994. *Discourse, Power and Justice: Towards a New Sociology of Imprisonment*. Routledge: London.

Amnesty International, 2002. Available online at <http://web.amnesty.org/rmp/dplibrary.nsf>

Boin A, 1998. Contrasts in Leadership: *An Institutional Study of Two Prison Systems*. Eburon: Delft.

2001. *Crafting Public Institutions: Leadership in two Prison Systems*. Lynne Rienner: London.

Carnall C, 1992. *Managing Change: Self Development for Managers*. Routledge, London.

Carroll L, 1999. *Lawful Order: A Case Study of Correctional Crisis and Reform*. Garland: New York.

Chesney-Lind M, 'Building more prisons won't make Hawaii better' February 6, 1998, *Honolulu Star-Bulletin* at <http://starbulletin.com/98/02/11/editorial/viewpointf.html>

Civil Liberties Organisation, 1996. *Behind the Wall: A Report on Prison Conditions in Nigeria*. Civil Liberties Organisation: Lagos.

Clegg C K N and Legge K (eds.), 1985. *Case Studies in Organisational Behaviour*, Harper Row: London.

Connor P E and Lake L K, 1988. *Managing Organisational Change*. Praeger: New York.

Clemmer D, 1965. *The Prison Community*. Holt, Rinehart and Winston: New York.

Cloward R A., 1960. *Theoretical Studies in Social Organisation of the Prison*. (1975 reprint). Social Science Research Council, Kraus Reprint: New York.

Council of Europe, 1983. *Prison Information Bulletin*. Number 2, December 1983. Council of Europe: Strasbourg.

1987. *European Prison Rules*. Recommendation No. R(87)3 adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 12 February 1987. Strasbourg.

1991a. *Report to the United Kingdom Government on the visit to the United Kingdom carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and*

- Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 29 July 1990 to 10 August 1990.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (91) 15 [EN].
- 1991b. *Response of the United Kingdom Government to the report of the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) on its visit to the United Kingdom from 29 July to 10 August 1990.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (91) 16 [EN].
1998. *Report to the Government of the Netherlands on the visit to the Netherlands Antilles carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 7 to 11 December 1997.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (98) 17 [EN] (Part 1).
- 1999a, *Interim report of the Dutch Government in response to the report of the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) on its visit to the Netherlands from 17 to 27 November 1997.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (99) 5 [EN].
- 1999b, *Report to the Hungarian Government on the visit to Hungary carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 5 to 16 December 1999.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (2001) 2 [EN].
- 1999c, *Report to the Icelandic Government on the visit to Iceland carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 29 March to 6 April 1998.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (99) 1 [EN].
- 2001 *Council of Europe Annual Penal Statistics SPACE I: 2000 enquiry on prison populations.* Pierre Victor Tournier Strasbourg, 23 January 2001 pc-cp\space\documents\pc-cp (2001) 2 – e PC-CP (2001) 2
- Coyle A, 1991. *Inside: Rethinking Scotland's Prisons.* Scottish Child: Edinburgh.
1994. *The Prisons We Deserve.* Harper Collins: London.
1999. 'Prison Reform and the Management of TB in Eastern Europe and Central Asia'. In *Stern*, 1999b.
2002. *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff.* ICPS: London
2003. With Campbell, Allison and Neufeld, Rodney, (eds.), *Capitalist Punishment: Prison Privatisation & Human Rights.* Clarity Press: Atlanta.
- Cressey D R (ed.), 1966. *The Prison: Studies in Institutional Organisation and Change.* Holt, Reinhart & Winston: New York.
- Department of Corrections, 2001. Annual Report, 1 July 2000 to 30 June 2001.* Department of Corrections: Wellington.
- Department for International Development (DFID) 2000. *Issues - Justice and Poverty Reduction: Safety, Security and Access to Justice for All.* DFID: London.
- DiIulio J J Jnr, 1987. *Governing Prisons: A Comparative Study of Correctional Management.* Free Press: New York.
- Dostoyevsky F M, 1866. *Crime and Punishment.* Penguin Classics, 1996, Penguin: USA.
- Duguid S, 2000. *Can Prisons Work? The Prisoner as Object and Subject in Modern Corrections.* University of Toronto Press: Canada.
- Etzioni A, 1969. *A Sociological Reader in Complex Organisations.* Holt, Rinehart and Winston: New York.
- ECHR 2001. Case of Peers v Greece. Application 28524/95. Judgement 19.4.2001. Available at <http://hudoc.echr.coe.int/hudoc>
- ECHR 2002. Case of Kalashnikov v Russia. Application 47095/99. Judgement 15.7.2002. Available at <http://hudoc.echr.coe.int/hudoc>
- Grew B D, 1958. *Prison Governor.* Herbert Jenkins: London.
- Home Office, 1910. *Parliamentary Debates Official Reports (Hansard) House of Commons First Session of the Twenty-ninth Parliament of the United Kingdom of Great Britain and Ireland. Sixth Volume of Session (Comprising period from 11th July 1910 to Wednesday 3rd August 1910).* HMSO: London.
1991. *Report of an Inquiry into Prison Disturbances April 1990.* (Woolf Report) Cm 456. HMSO: London.
1999. *Criminal Statistics England and Wales 1999.* Cm. 5001. HMSO: London.
1999. *Digest 4: Information on the Criminal Justice System in England and Wales.* Home Office: London.
2001. *Prison Statistics England and Wales 2000.* Cm. 5250. HMSO: London.
- Hood R, 1996. *The Death Penalty: A World-wide Perspective (Revised and Updated Edition).* Clarendon Press: Oxford.
- Jacobs J, 1977. *Stateville: The Penitentiary in Mass Society.* University of Chicago Press: Chicago.
- Kauffman K, 1988. *Prison Officers and their World.* Harvard University Press: Cambridge, MA.

- King R D, 1999. "The rise and rise of supermax: *An American solution in search of a problem?*" in *Punishment and Society: The International Journal of Penology*. Volume One, Number 2, October 1999. Sage: London.
- Lewis D, 1997. *Hidden Agendas: Politics, Law and Disorder*. Hamish Hamilton: London.
- Liebling A and Price D, 2001. *The Prison Officer*. Prison Service Journal: Leyhill.
- Lombardo L X, 1989. *Guards Imprisoned: Correctional Officers at Work*. Elsevier: New York.
- Lygo R, 1991. *Management of the Prison Service*. Home Office: London.
- Mandela N, 1994. *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. Little, Brown: London.
- Matsunaga Senator M, 2000. *Minutes of Regular Meeting of the Kaimuki Neighborhood Board*. Wednesday September 6, 2000. Available online at <http://www.co.honolulu.hi.us/nco/nb4/00/4sepmin.htm>
- McCleery R H, 1957. 'Policy Change in Prison Management' in *Etzioni* (1969).
- McConville S, 1981. *A History of English Prison Administration: Volume One 1750-1877*. Routledge and Kegan Paul: London.
- McDevitt T M and Rowe P M, 2002. *The United States in International Comparison: Census 2000 Brief*. United States Bureau of the Census. C2KBR/- 01-11. Available online at www.census.gov/prod/2002pubs/c2kbr01-11.pdf
- Miller A, 1976. *Inside Outside: The Story of a Prison Governor*. Queensgate Press: London.
- Moczydlowski P, 1992. *The Hidden Life of Polish Prisons*. Indiana University Press: Bloomington.
- Monterey County Civil Grand Jury, 2000. *Final Report January 3, 2000: Special Report - Overcrowding At Salinas Valley State Prison* Available online at www.co.monterey.ca.us/court/grand_jury_report_1999/overcr.htm
- Narey M, 2001. Speech to Prison Service Annual Conference, 5th February 2001. Available online at <http://www.hmprisonservice.gov.uk/>
- Office of Population Censuses and Surveys (OPCS), 1985. *Staff Attitudes in the Prison Service*. HMSO: London.
- Prison Service, 1992. *Occupation of Prisons, Remand Centres, Young Offender Institutions and Police Cells on 31 December 1992*. Prison Service: London.
- Reynolds J and Smart U (eds.), 1996. *Prison Policy and Practice: 35 Years of the Prison Service Journal*. Prison Service Journal: Great Britain.
- Rich C E F, 1932. *Recollections of a Prison Governor*. Hurst and Blackett: London.
- Rock P, 1996. *Reconstructing a Women's Prison: The Holloway Redevelopment Project, 1968-88*. Clarendon Press: Oxford.
- Ruck S K, (ed.), 1951. *Paterson on Prisons: Being the Collected Papers of Sir Alexander Paterson*. Frederick Muller: London.
- Scottish Prison Service, 1988. *Custody and Care: Policy and Plans for the Scottish Prison Service*. HMSO: Edinburgh.
1990. *Opportunity and Responsibility: Developing New Approaches to the Management of the Long Term Prison System in Scotland*. Scottish Prison Service: Edinburgh.
1991. *Organising for Excellence*. Scottish Prison Service: Edinburgh.
- Sentencing Project, 2002. *Facts about Prisons and Prisoners*. Available online at <http://www.sentencingproject.org/brief/pub1035.pdf>
- Shankardass R D (ed.), 2000. *Punishment and the Prison: Indian and International Perspectives*. Sage Publications: New Delhi.
- Solzhenitsyn A I, 1974. *Gulag Archipelago, 1918-1956: An Experiment in Literary Investigation*. Wm Collins & Co Ltd: Glasgow
- Sparks R F, Bottoms A and Hay W, 1996. *Prisons and the Problem of Order*. Clarendon Press: Oxford.
- Stern V, 1987. *Bricks of Shame - Britain's Prisons*. Penguin: Middlesex.
1998. *A Sin Against the Future: Imprisonment in the World*. Penguin: Middlesex.
- 1999a. *Alternatives to Prison in Developing Countries*. International Centre for Prison Studies: London.
- (ed.) 1999b. *Sentenced to Die? The Problem of TB in Prisons in Eastern Europe and Central Asia*. International Centre for Prison Studies: London.
- Sykes G M, 1958. *The Society of Captives: A Study of Maximum Security Prison*. Princeton University Press: Princeton.
- Thomas J E, 1972. *The English Prison Officer Since 1850: a Study in Conflict*. Routledge: London.
- United Nations 1957. *Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners*. Adopted by the First United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, held at Geneva in 1955, and approved by the Economic and Social Council by its resolution 663 C (XXIV) of 31 July 1957 and 2076 (LXII) of 13 May 1977.

1979. *Code of Conduct for Law Enforcement Officials*. Adopted by General Assembly resolution 34/169 of 17 December 1979.
1985. *Standard Minimum Rules for the Administration of Juvenile Justice* ("The Beijing Rules"). Adopted by General Assembly resolution 40/33 of 29 November 1985.
1988. *Body of Principles for the Protection of All Persons under Any Form of Detention or Imprisonment*. Adopted by General Assembly resolution 43/173 of 9 December 1988.
1990. *Basic Principles for the Treatment of Prisoners*. Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 45/111 of 14 December 1990.
1990. *Rules for the Protection of Juveniles Deprived of their Liberty*. Adopted by General Assembly resolution 45/113 of 14 December 1990.
- UNHCHR, 2000. *Manual on Human Rights Training for Prison Officials*. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: Geneva.
- United States Bureau of Justice Statistics, 1995. *Bulletin: Prisoners in 1994*.
2002. *Bulletin: Prisoners in 2001*. Available at <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/>
- United States Department of Justice, Office of Public Affairs, 1997. 'Jails in Maricopa County, Arizona to take steps to reduce excessive Force and Use of Improper Restraints' *Press Release Number 451: 31 October 1997*. Available online at <http://www.usdoj.gov/>
- Van Zyl Smit D and Dünkel F, 2001. *Imprisonment Today and Tomorrow – International Perspectives on Prisoners' Rights and Prison Conditions*. 2nd edition. Kluwer Law International: The Hague.
- Walmsley R, 2001. *World Prison Population: Facts, Trends and Solutions – Statistical Overview of World Imprisonment*. Paper presented to the United Nations Programme Network Institutes Technical Assistance Workshop in Vienna, Austria May 10, 2001. Available online at www.unicri.it
2002. *Research Findings 166: World Prison Population List* (third edition) Home Office: UK.
- Ward D and Breed A, 1985. *Report on the US Penitentiary Marion, presented to the Committee on the Judiciary of the US House of Representatives*. US Government Printing Office: Washington.
- Lord Wilberforce in *Raymond v Honey* [1982] 1 All ER 756 at 759.
- Williamson H E, 1990. *The Corrections Profession*. Sage: London.
- Wilson D and Bryans S, 1998. *The Prison Governor: Theory and Practice*. Prison Service Journal: Leyhill.
- World Prison Brief, 2002. Available online at <http://www.prisonstudies.org>
- Wozniak E, Dyson G and Carnie J, 1998. *The Third Prison Survey*. Scottish Prison Service Occasional Paper No. 3. Scottish Prison Service: Edinburgh.

Index

- AIDS, 39
Amnesty International, 9
Attica zatvor, 83
Australijski
 federalni zatvorski sistem, 55
 privatizacija zatvora, 64
- Barlinnie zatvor, 45
bivši Sovjetski Savez
 efikasno upravljanje zatvorima u, 71
 kolaps radnih kolonija u, 9
 Kresty zatvor, 18
 zatvorske kolonije, 61
 vidjeti također pod pojedinačnim zemljama
- Brazil, federalni zatvorski sistem, 55
- civilni status zatvorskog sistema,
 51—4
COCO, 75
- Čile, reforma zatvora, 37—8
- Dartmoor zatvor, 30
demilitarizacija zatvora, 51—4
- Engleska i Vels, 6
 Dartmoor zatvor, 30
 Home Office, 48
 političko uplitanje, 48, 50
 Udruženje zatvorskih službenika, 65, 80
 zatvorsko osoblje, 44, 80
- etički aspekti, 13—15
Evropska zatvorska pravila, 66
Evropski sud za ljudska prava, 92
- federalne strukture, 54—6
Finska, zatvorska populacija, 13
- hijerarhijska struktura, 11—12
historija zatvorskih sistema, 60—1
HIV, 39
Holandija, 6—7
 Centralni savjetodavni odbor, 49
 historijat zatvorskog sistema, 60
 javna odgovornost, 49
 lokalno upravljanje zatvorima, 55
 Nacionalna agencija za kaznenopopravne institucije, 70, 84
 Nacionalni zdravstveni inspektorat, 49
 političko uplitanje, 48, 50
 Nezavisna sudska revizija, 49—50
 pregled slučaja, 47
 Radni inspektorat, 49
 sigurnost, 29
 zatvorsko osoblje, 44
Human Rights Watch, 9
humano postupanje prema zatvorenicima,
 91—3
- Indija
 federalni zatvorski sistem, 55
 Tihar zatvor, 18
 Ured za policijsko istraživanje i razvoj, 55
- zatvorska populacija, 13
- Indonezija, zatvorska populacija, 13
inspekcije u zatvorima, 46
Island, zatvorska populacija, 13
izjava o misiji, 75
- javna odgovornost, 46—8, 49
Južna Afrika, privatizacija zatvora, 64
- Kazahstan
 radni kampovi, 62—3
 upravljanje zatvorom, 25—6
- Kina, nacionalni zatvorski sistem, 55
Kodeks ponašanja službenika za provođenje zakona, 66
Kolonija Bijeli labud, 30
Komitet za sprečavanje torture i nehumanog ili ponižavajućeg tretmana ili kažnjavanja zatvorenika, 9, 27, 91
- komunikacija, 93—5
Kresty zatvor, 18
Kumla zatvor, 29, 30, 83
- Latinska Amerika
 nasilje u zatvoru, 9, 35, 36—7
 patio sistem, 35
 toaleti, 36
 upravljanje zatvorom, 35—8
- lokalne strukture, 54—6
Mađarska, prenatalnost, 28
Marion zatvor, 30, 97
medijski interes, 21, 41

- Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, 65
 menadžerizam, 70
 Ministarstvo pravde, 48—51
 Ministarstvo unutarnjih poslova, 48—51
 Moczydłowski, Pavel, 19, 60
 nacionalne strukture, 54—6
 nadzor javnosti nad upravljanjem zatvorima, 41—57
 nasilje u zatvorima
 Latinska Amerika, 9, 35, 36—7
 potreba da se izbjegava, 11
 Nigerija, prenatrpanost, 39
 Novi Zeland, privatizacija zatvora, 64
 Njemačka
 federalni zatvorski sistem, 55
 direktori zatvora, 17
 odgovor na stres, 96—7
 odnos osoblja i zatvorenika, 76—8
 organizacijska promjena, 12—13, 20—1
 organizacijske strukture zatvora, 11
 osoblje, 44, 45
 demilitarizacija 53
 demoralisanost, 11
 javna odgovornost, 47—8
 nedostatak obuke, 10, 37
 niske plate, 37
 stavovi, 78—81
 zadaci, 11
 zapošljavanje i obuka osoblja, 82—6
 Osnovna načela za postupanje sa zatvorenima, 66
 Osnovna načela za zaštitu svih osoba u bilo kojem obliku pritvora ili zatvora, 66
 Penal Reform International, 9
 Peterhead zatvor, 83
 politički pritisci, 31—2
 Sjeverna Irsko, 32
 Turska, 32
 političko uplitanje, 43—4, 48
 Poljska, 7
 historijat zatvorskog sistema, 60
 ograničavajuća promjena, 20—1
 reforma zatvora, 43
 upravljanje zatvorima, 19—22
 zatvorskih kružoci, 19
 zatvorsko osoblje, 45
 povjerenje, 73
 prenatrpanost, 14, 89—90
 Nigerija, 39
 Sjedinjene Države, 33—4
 Zapadna Evropa, 27—8
 privatizacija zatvora, 64
 procjena rizika, 46—7
 radni kampovi, 61—2
 rasne predrasude prema zatvorskoj populaciji, 34
 Rumunija, demilitarizacija zatvora, 52
 Rusija
 GUIN, 52
 nacionalni zatvorski sistem, 55
 nedostatak resursa, 9
 SIZOs, 22
 spetsnaz, 52
 upravljanje zatvorima, 22—3
 sigurnost
 Holandija, 29
 zemlje u razvoju, 39
 Sjedinjene Države
 Attica zatvor, 83
 državna kaznenopopravna ministarstva, 33
 Federalni biro za zatvore, 33, 54—5
 Marion zatvor, 30, 97
 prenatrpanost, 33—4
 upravljanje zatvorima, 33—4
 zatvorska populacija, 9, 13, 33
 zatvorski sistemi, 54
 smrtna kazna, 23
 ukidanje, 42—3
 sposobnost rukovođenja, 72—4
 sprečavanje kriminala, 43
 Standardna minimalna pravila za provođenje pravosudnog sistema za maloljetne prijestupnike, 66
 Standardna minimalna pravila za postupanje sa zatvorenima, 66
 sudije, 10
 supermax uslovi, 34
 Škotska, 7—8
 Barlinnie zatvor, 45
 Peterhead zatvor, 83
 zatvorsko osoblje, 43, 45
 Škotska zatvorska služba, 69
 istraživanje, 79
 izjava o misiji, 75
 Švedska, 7
 lokalno upravljanje zatvorima, 55
 Kumla zatvor, 29, 30, 83
 političko uplitanje, 48
 zatvorenici koji služe dugotrajne kazne zatvora, 29
 Zatvorska i probacijska uprava, 51, 54, 70, 79
 zatvorsko osoblje, 44
 Švicarska, federalni zatvorski sistem, 55
 Tihar zatvor, 18
 toaleti, 36
 tuberkuloza, 23, 25, 39
 Turska, upravljanje zatvorima, 32
 Udruga kaznenopopravnih mirovnih službenika Kalifornije, 65
 Udruga zatvorskih službenika, 65
 Ujedinjene nacije, Specijalni Izvjestitelj za torturu, 9
 Ujedinjeno Kraljevstvo inspekcije u zatvorima, 46
 historijat zatvorskog sistema, 60
 privatizacija zatvora, 64
 rukovodstvo u zatvorima, 17—18
vidjeti također pod Engleska, Vels i Škotska
 uključivanje države, 64
 Ukrajina, upravljanje zatvorima, 24
 uniforme, 80—1
 upotreba zatvora, 13—14
 upravljanje promjenama, 69—86
 upravljanje zasnovano na rezultatima, 44
 upravljanje zatvorima, 14, 17—40
 elementi koji sačinjavaju, 87—98
 kao javna služba, 41—67
 Kazahstan, 25—6
 Latinska Amerika, 34—8
 Poljska, 19—22
 kao profesija, 69—72
 Rusija, 22—3
 SAD, 33—4
 Turska, 32
 Ukraina, 24
 Zapadna Evropa, 26—32
 zemlje u razvoju, 38—40
 upravnici zatvora, 12
vidjeti također pod osoblje
 Venecuela, ratovi bandi u zatvorima, 36
 vizija, 74—6
 posjetioci, 85—6
 Vijeće Evrope, 23, 51
 Zapadna Evrope
 prenatrpanost, 27—8
 politička očekivanja, 31—2
 upravljanje zatvorima, 26—32
vidjeti također pod pojedinačnim zemljama
 zatvorenici koji služe dugotrajne kazne zatvora, 28—30
 zatvorenici koji služe doživotne kazne zatvora, 30
 zatvorenici koji služe dugotrajne kazne zatvora, 28—30
 Zapadna Evropa, 28—30
 zakon o izvršenju krivičnih sankcija, 65
 zakonodavstvo, 65
 zapošljavanje i obuka osoblja, 82—6
 zatvorska populacija, 10
 Finska, 13
 Indija, 13
 Indonezija, 13
 Island, 13
 rasne predrasude, 34
 USA, 9, 13
vidjeti također pod prenatrpanost
 zatvorska reforma
 Čile, 37—8
 Poljska, 43
 zatvorskih kružoci, 19
 zatvorski sistem, trenutno stanje, 61—5
 zatvorsko okruženje, 88—91
 zatvorsko osoblje *vidi pod osoblje*
 zemlje u razvoju, upravljanje zatvorima, 38—40

