

Pavyzdinio kalėjimo darbuotojo beieškant: tarp formalių lūkesčių ir kalėjimo kasdienybės

Dr. Rūta Vaičiūnienė

Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas
Law Institute of the Lithuanian Centre for Social Sciences
A. Goštauto g. 12, LT-01108 Vilnius
ruta.vaiciuniene@teise.org

Goda Dainauskaitė

Lietuvos socialinių mokslų centro Teisės institutas
Law Institute of the Lithuanian Centre for Social Sciences
A. Goštauto g. 12, LT-01108 Vilnius
goda.dainauskaite@teise.org

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjamas kalėjimo pareigūnų vaidmuo šiuolaikinėse bausmių vykdymo sistemose, ypatingą dėmesį skiriant galios raiškai, vadybinio valdymo įtakai ir pareigūnų profesinių funkcijų dualumui. Remiantis teoriniais ir empiriniais šaltiniais (Bennett, 2024; Crewe, 2011; Liebling ir Crewe 2013) analizuojama, kaip pasikeitęs požiūris į laisvės atėmimo bausmę, orientuotas į švelniąją galią, standartizuotus procesus ir biurokratinės priemonės, transformuoja pareigūnų kasdienybę. Straipsnyje analizuojami iššūkiai, kylantys Lietuvos kalėjimo sistemoje vadybinių reformų kontekste, kur vietinės tradicijos sąveikauja su globaliais valdymo modeliais, formuodamos unikalią, hibridinę kalėjimo realybę. Remiantis kokybine metodologija pagrįstu Lietuvos kalėjimų darbuotojų tyrimu (su kontaktiniais pareigūnais, politikos formuotojais bei profesinių sąjungų atstovais) straipsnyje atskleidžiamas esminis atotrūkis tarp deklaruojamų bausmių sistemos reformų tikslų ir kalėjimo kasdienybės. Viena vertus, Lietuvos kalėjimų sistema juda link vakarietiško standartų – pabrėžiama nuteistųjų socialinė integracija, diegiami vadybiniai valdymo principai. Kita vertus, giluminės personalo kultūros ir praktikos keičiasi lėčiau, reformas darbuotojai mato daugiau kaip deklaratyvias, sunkiai įgyvendinamas praktikoje. Tyrime dalyvavę kontaktiniai pareigūnai jaučiasi sistemos įkaitais, jie priversti

Received: 18/11/2024. **Accepted:** 16/12/2024

Copyright © 2024 Rūta Vaičiūnienė, Goda Dainauskaitė. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

laikytis formalių procedūrų, užuot su nuteistaisiais kūrę žmogišką ryšį, kuriam jie teikia prioritetą. Tyrimo rezultatai signalizuoja, kad siekiant tam tikro proveržio į pokyčius būtina įtraukti patį personalą: spręsti jų materialinius ir emocinius poreikius ir sudaryti sąlygas efektyviai dirbti pagal naujas funkcijas.

Pagrindiniai žodžiai: kalėjimų darbuotojai, pareigūnai, kalėjimų valdysena, vadybinis požiūris, švelnioji galia, buvusio sovietinio bloko šalys, Lietuva.

The Ideal Prison Officer Reconsidered: Between Institutional Expectations and Everyday Practice

Summary. The article examines the role of prison officers in contemporary penal systems, with particular attention to the distribution of power, the influence of managerial governance, and the duality of officers' professional functions. Drawing on theoretical and empirical research (Bennett, 2024; Crewe, 2011; Liebling & Crewe, 2013), it analyses how a shifting approach to imprisonment, centred on "soft power," standardised procedures, and bureaucratic mechanisms, transforms the everyday practices of prison staff. The article explores the challenges emerging in the Lithuanian prison system within the context of managerial reforms, where local traditions interact with global governance models, producing a unique, hybrid penal reality. Based on a qualitative study involving Lithuanian prison staff (including contact officers, policymakers, and trade union representatives), the article reveals a fundamental gap between the declared goals of penal system reforms and the lived realities of prison life. On the one hand, the Lithuanian prison system is moving toward Western standards, emphasising social reintegration and introducing managerial principles. On the other hand, deeper staff cultures and practices are changing more slowly, with employees perceiving the reforms as largely declarative and challenging to implement in practice. Contact officers involved in the study feel like hostages of the system, bound by formal procedures rather than being able to build relationships with prisoners that they prioritise. The findings indicate that meaningful progress requires actively including staff in the reform process: addressing their material and emotional needs and creating conditions that allow them to perform their evolving functions effectively.

Keywords: prison staff, prison governance, managerialism, "soft power," former Soviet Union countries, Lithuania.

Įvadas

Kalėjimas dėl kompleksinės organizacinės ir sociokultūrinės aplinkos yra vienas pagrindinių kriminologinių tyrimų objektų. XX amžius tapo reikšmingu laikotarpiu kalėjimų tyrimams – XX amžiaus politiniai, ekonominiai ir kultūriniai pokyčiai (Sim ir kt., 1995) bei atsivėrusios galimybės atlikti mokslinius

tyrimus kalėjimo viduje paskatino dar labiau gilintis į fundamentalius bausmės vykdymo aspektus. Tuo metu gimė įtakingiausi darbai, tokie kaip Sykes (1958), Clemmer (1940), Goffman (1961), Irwin (1970), Mathiesen (1965). Šie tyrimai iš esmės praplėtė suvokimą apie įkalinimo patirtis, santykius, galios dinamiką ir kalėjimo valdymą.

Nors kalėjimo tyrimai įgavo vis didesnę kokybinę ir kiekybinę pagreitį, kur kas rečiau kalėjimų tyrimų epicentre atsidurdavo kalėjimų darbuotojai kaip pagrindiniai laisvės atėmimo bausmės vykdytojai ir veikėjai. Šiandieninėje kriminologinėje literatūroje, susikonsultuojančioje į kalėjimų darbuotojus, pabrėžiama, kad tokie tyrimai reikšmingi ir aktualūs dėl kelių aspektų. Pirmiausia, siekiant suprasti laisvės atėmimo bausmės vykdymo paskirtį bei kaip ši bausmė patiriama tų, į kuriuos ji nutaikyta, svarbu analizuoti įkalinimo poveikį pasitelkiant kalėjimų personalo organizacinės kultūros bei veiklos praktikos tyrimus. Ne mažiau svarbūs ir kalėjimų personalo kaip savarankiškos profesinės grupės, kurios narių asmeninį gyvenimą ypač veikia jų profesinė veikla bei kuriai būdingas aukštas patiriamo streso lygmuo, tyrimai. Kalėjimų personalo tyrimai taip pat prisideda prie platesnių visuomenės reiškinių supratimo. Įkalinimo įstaigų darbuotojų veiklos analizė gali padėti conceptualizuoti pamatines baudimo, bausmės, galios, nelygybės sampratas (Bennett ir kt., 2012).

Kalėjimų tyrėjai pastebi, kad XX amžiaus pabaigoje įvyko reikšmingas pokytis, išgalint vadybiniam požiūriui (angl. *managerialism*) buvo perrašomos kalėjimų valdysenos taisyklės, ieškota naujų būdų, kaip pagerinti įkalinimo sąlygas nuteistiesiems ir išmatuoti kalėjime atliekamo darbo efektyvumą. Naujojo požiūrio paieškos Anglijoje ir Velse formavosi kalėjimuose vyraujant sudėtingai situacijai – prastos sąlygos, smurto protrūkiai, užpuolimai, netikėjimas kalinių elgesio korekcija ir jų reabilitavimo idėjomis – išryškino būtinų pokyčių poreikį (Liebling ir Crewe, 2013). Tokiame kontekste išgalėję vadybiniai kalėjimo valdysenos principai buvo orientuoti į veiklos rodiklius, standartizuotas ataskaitas, auditus, ankstyvojo paleidimo schemas, kalinių rizikos vertinimą. Kitaip tariant, keitėsi galios raiška, jos distribucija ir formos. Kalėjimų valdysenos sistemose tradicinę, autoritarinę, griežtą kontrolę pakeitė mažiau tiesiogiai prievartinė, bet efektyviau ribojanti ir labiau įsiskverbianti švelnioji galia (angl. *soft power*) (Crewe, 2011). Garlando (1997) žodžiais tariant, pasitelkianti valdymą per savireguliaciją ir savikontrolę. Disponavimas galia, kuri perduodama per biurokratinės procedūras, technologijas, valdymo sistemas, apčiuotus rizikos vertinimo ir intervencijų mechanizmus, reikš-

mingai keitė kalėjimo kasdienybę, santykius ir darbuotojų vaidmenį. Darbuotojai tapo priklausomi nuo procesų ir rizikos valdymo bei biurokratinių procedūrų, buvo priversti pasikliauti validuotomis priemonėmis, o ne santykių su nuteistaisiais mezgimu ir palaikymu. Iškeldamas priemonių, procedūrų ir valdymo svarbą, vadybinis požiūris atitolino darbuotojus nuo nuteistųjų, jų pačių naudojama galia tapo anoniminė, cirkuliuojanti netiesioginiais būdais ir nuo jų pačių menkai priklausanti (Crewe, 2011; Bennett ir kt., 2012; Bennett, 2024). Visgi toks galios reguliavimas sumažino daugelį šiurkščiausių personalo kultūros aspektų, sušvelnino priešpriešą tarp nuteistųjų ir darbuotojų, tad žiūrint išoriškai pareigūnų ir nuteistųjų santykiai gerėjo, o kalėjimų darbuotojų profesinė kultūra tapo pozityvesnė, nors tuo pat metu jai buvo būdingas formalizmas, atomizacija, individualizmas (Crewe, 2011; Liebing ir Crewe, 2013).

Lietuvoje, kaip ir kitose buvusio sovietinio bloko šalyse, atgavus nepriklausomybę poreikis reformuoti kalėjimų sistemą ir vytiš Vakarų šalis vis stiprėjo. Sovietinio bloko šalių kalėjimo valdysena buvo paremta kolektyviniu kalinimu ir pasižymėjo totaline stebėseną ir kalinių bendruomenės savivalda (Piacentini ir Slade, 2015; Symkovych, 2018 ir 2022). Perėjimą nuo autoritarinio, represyvumo ir kontrole, o kartu ir nuteistųjų savivalda, paremto modelio skatino ir tarptautiniai išipareigojimai, orientuoti į vakarietiškus nuteistųjų integracijos tikslus bei žmogaus teisių standartus (Jalili-Idrissi, 2024; Slade ir Zeveleva, 2024). Taigi Lietuvos kalėjimų sistema tapo nuolatinų reformų lauku, kuriame susikirto lokalsios praktikos ir nauji valdymo, orientuoto į laisvę, rizikos vertinimą, standartizuotas intervencijas, principai, keičiantys galios naudojimo formas ir kalėjimo pareigūnų profesines tapatybes.

Šio straipsnio tikslas – reformų ir kalėjimų valdysenos pokyčių kontekste apžvelgti ir identifikuoti darbuotojų vaidmens, atliekamo darbo ir funkcijų transformacijas žiūrint iš jų pačių perspektyvos. Straipsnyje daugiausia susikoncentruojama į tam tikros pareigybės darbuotojus – kontaktinius pareigūnus, kurie žvelgiant retrospektyviai daugiau nei kelis dešimtmečius atliko pagrindinio tiesiogiai su nuteistaisiais dirbančio pareigūno vaidmenį ir kurių funkcijos paskutinių reformų (naujos resocializacijos koncepcijos ir standarto) rėmuose keitėsi itin ryškiai. Taigi straipsnis paremtas Lietuvos mokslo tarybos finansuojamo PRISTA projekto¹ metu surinktais duomenimis, kurie

¹ Lietuvos mokslo tarybos finansuojamas projektas „Iškalimo įstaigų pareigūnų profesinio vaidmens transformacijos kaitoje bausmių vykdymo politikoje ir praktikoje“ (surtarties Nr. S-MIP-23-67).

apima gausią empirinę medžiagą, sukaupą ir dokumentuotą atliekant pusiau struktūruotus interviu su skirtingų Lietuvos kalėjimų darbuotojais bei laisvės atėmimo baudmės įgyvendinimo politikos formuotojais.

Kalėjimo darbuotojai – disponavimo galia, vaidmenų ir funkcijų pokyčiai

Kalėjimo paskirtis – deviaciją paversti paklusnumu (Foucault, 1977), lemia kalėjimo aplinką – nuolatinio stebėjimo, galios išraiškų bei taisyklių veikiamą nubukintą ir sustyguotą kasdienybę. Kalėjimas yra unikali institucija, ypač linkusi į galios iškraipymus ir piktnaudžiavimą, visgi kalėjimai reikšmingai skiriasi tuo, kaip galia juose panaudojama ir patiriama. Vieniems kalėjimams būdinga itin intensyvi galios ir kontrolės eksploatacija, kituose susidaro kontrolės vakuumas. Taigi siekiant saugumo ir kontrolės galios dispozicija neturi būti perleista kalintiesiems, tačiau siekiant užtikrinti orią ir humanišką nuteistųjų būtį galia taip pat neturi būti sutelkiama tik pareigūnų rankose (Crewe ir kt., 2011; Liebling ir Crewe, 2013). Sykesas (1958) pastebi, kad, nepaisant didžiulio galios disbalanso tarp personalo ir kalinčiųjų, pareigūnų autoritetas ir galia, kuria jie disponuoja, yra ribotas, o institucinis tvarkos palaikymas remiasi kompromisu, derybomis arba vadinamąja santarve. Liebling (2000 ir 2011) viename pirmųjų išsamių darbų, išskirtinai nukreiptų į kalėjimų darbuotojų vaidmenį ir jų atliekamą darbą, pažymi, kad pareigūnas turi atlikti darbą taip, kad tiesioginės galios išraiškos būtų kuo mažiau, tačiau būtų akivaizdu, kad prirėkus teisėta valdžia ir pareigūnams suteikti įgaliojimai bus panaudoti. Pareigūnai turi palaikyti tvarką, kontrolę ir taiką, minimizuodami galios išraiškų ir kontrolės mechanizmų tiesioginį taikymą, megzdami „teisingus“ santykius, o sėkmingai atliktu darbu laikoma ramybė ir geras klimatas. Toks galios ir diskrecijos panaudojimas bei tvarkos ir taikos palaikymo menas reikalauja specifinių žmogiškųjų ir profesinių įgūdžių, kurie dažnai nematomi ir neįvertinami. Kalėjimų darbuotojai, nors retai sulaukiantys visuomenės įvertinimo, yra pagrindiniai įkalinimo įstaigų veikėjai, kurie praktiškai įgyvendina tam tikrą penitencinę filosofiją, kuria kalėjimo aplinką ir sąlygoja tiek kalinių, tiek personalo kasdienę patirtį. Jų disponuojamos galios įveiklinimo būdai iš esmės nulemia, ar kalėjimas tampa saugia, humaniška aplinka, ar žalinga, chaotiška ir žeminančia (Arnold ir kt., 2024).

Taigi kalėjime atliekamas darbas išsiskiria savo emociniu krūviu, pareigūnai atsiduria nuolatinėse derybose, susiduria su konfliktais, smurto protrū-

kiais, patiria nesaugumo ir įtampos jausmus (Auty, Liebling, 2024), o didžiausią įtampą užkoduoja pats darbo pobūdis – pareigūnų vaidmenų dualumas. Kalėjimų darbuotojų, turinčių kasdieninį kontaktą su nuteistaisiais, tyrimuose pabrėžiamas tam tikras vaidmenų konfliktas, kuris pasižymi nuolatiniu siekiu suderinti skirtingus vaidmenis ir tikslus. Pareigūno kaip prižiūrėtojo, tvarkos, disciplinos palaikytojo vaidmuo nuolatos derinamas su pareigūno kaip socialinio darbuotojo, socialinės gerovės ir pagalbos užtikrintojo vaidmeniu. Kasdieninėse sąveikose ir santykiuose su kalinčiais nuteistaisiais šios derybos tampa labai dinamiškos ir nepertraukiamos, vykstančios tiek instituciniu, tiek individualiu lygmeniu (Crawley, 2004; Liebling ir kt., 2011). Derinant du prieštaringsus tikslus, kalėjimo darbuotojo vaidmuo ir funkcijos yra kompleksinės. Pareigūnai yra priversti derinti du – „gerojo“ ir „blogojo“ *policininko* vaidmenis: viena vertus, būti griežtu prižiūrėtoju, tvarkos ir saugumo palaikytoju bei nusikalstamo elgesio užkardytoju, kita vertus – teikti visokeriopą paramą, megzti pozityvius socialinius ryšius su nuteistaisiais ir išpildyti socialinio darbuotojo funkcijas. Plačios ir daugialypės pareigūnų funkcijos lemia tai, kad būtent jų veikimas formuoja tiek kalėjimo mikroklimatą, veikimo būdą (Crawley, 2004), tiek nuteistųjų patirtis, atliekant bausmę (Auty, Liebling, 2024). Pareigūnas tampa neatsiejamu nuteistojo kasdienio gyvenimo dalyviu, betarpiška figūra tiek disciplinuojant, tiek suteikiant pagalbą. Savo darbu ir jiems valstybės suteiktomis galiomis kalėjimų darbuotojai gali sumažinti tai, ką Sykesas (1958) įvardija kaip įkalinimo skausmus, arba sustiprinti nuteistųjų patiriamas deprivacijas bei frustracijas (Crawley, 2004).

Ankstesnių tyrimų pagrindu galima daryti išvadą, jog kalėjimų pareigūnams pamatinės ir kalėjimo koncepto užkoduotos funkcijos – tvarkos palaikymas – yra jų darbo pagrindas, o socialinis darbas ir visa, kas su juo susiję (tarpusavio santykiai, parama, pagalba, resocializacija, užimtumas) – antraplanis, šalutinis darbo kalėjime aspektas (Crawley, 2004; Liebling ir kt., 2001; Arnold, 2005). Nors šiuolaikiniuose tyrimuose pastebima, kad vaidmenų konflikto raiška traukiasi, vienu iš svarbiausių streso šaltinių išlieka ne iki galo aiškios, prieštaringos funkcijos ir darbo gairės (Liebling et al., 2011). Todėl pareigūnų tarpusavio santykiai yra pragmatiniai, hierarchiniai, įtempti, kupini balansavimo ir prisitaikymo. Pareigūnai privalo laviruoti tarp institucinių reikalavimų, dinamiško santykio su nuteistaisiais bei tarpusavio konkurencijos, todėl tarpusavio santykių dinamika paremta strateginiu prisitaikymu prie kintančios ir daugialypės galios struktūros (Tewksbury ir Mustaine, 2008).

Pastarųjų dešimtmečių pokyčiai Vakarų šalių kalėjimų valdysenoje itin ryškiai transformavo tiek galios pasiskirstymo ir išraiškos formas, tiek pačių įkalinimo įstaigų darbuotojų vaidmenį. Šiuolaikinės laisvės atėmimo bausmės vykdymo sistemose tradicinę, autoritarinę, tiesioginę griežtą kontrolę pakeičia švelnioji galia (angl. *soft power*) – diskretiškas, psichologiškai veiksmingas valdymas, kuris remiasi kalinių savireguliacija ir savikontrolė. Nors pareigūnai ir toliau disponuoja reikšminga diskrecine galia, kolektyvinė jų įtaka transformuojama, galia perduodama per procedūras, technologijas ir valdymo sistemas (Crewe, 2011; Crewe ir Ievins, 2021). Anglijos ir Velso kalėjimų tyrimuose pastebima, kad XX ir XXI amžių sandūroje įsigalėjo vadybinis valdymas (angl. *managerialism*), kuris padėjo formuoti standartizuotą veiklos stebėsenos sistemą, leidžiančią vertinti ir palyginti skirtingus kalėjimus. Stebėsenos ir kontrolės technikų taikymas buvo susietas su geresnių standartų užtikrinimu kaliniams bei didesne kontrolės ir skatinimo apimtimi darbuotojams. Šis laikotarpis apibūdinamas kaip itin intensyvaus vadybinio valdymo (angl. *managerialism-plus*) įsigalėjimu ir įsitvirtinimu (Liebling ir Crewe, 2013, p. 292). Tariamai skaidrų, objektyvų ir kiekybiškai išmatuojamą veiklos vertinimo procesą kalėjimų vadybinio valdymo entuziastai laikė reikšminga sistemingesnio ir efektyvesnio kalėjimų valdymo priemone ir galimybe. Vadybinis valdymas tapo dominuojančiu principu kalėjimų struktūroje. Įvedus veiklos rodiklius, standartizuotas ataskaitas ir auditus, kalėjimų veikla tapo labiau pamatuojama, bet kartu – labiau formali ir atitrūkusi nuo kasdienybės. Šie pokyčiai padėjo didinti efektyvumą ir skaidrumą, bet kartu ir koncentraciją į rodiklius, o beatodairiškas rodiklių išpildymo siekis kūrė nuo realybės atitrūkusį vadinamąjį virtualų kalėjimą, kai administraciniai duomenys galėjo neatspindėti ar iškreipti kalėjimo realybę, sąlygas bei kasdienybę (Bennett, 2024, p. 108). Kalėjimų tyrėjai pastebi, kad tvarka tapo vis dažniau palaikoma formaliais, procedūriniais ir situaciniais būdais, ir vis mažiau rėmėsi asmeninių santykių puoselėjimu. Nuolatinės nuteistųjų ir darbuotojų derybos dėl galios tapo mažiau svarbios, o tvarkos palaikymo garantu pradėtas laikyti taisyklių ir rutinų taikymas bei biurokratinių procedūrų užtikrinimas (Drake, 2009). Toks pokytis lėmė ir darbuotojų darbo pobūdžio struktūrą – darbuotojai tapo priklausomi nuo procesų valdymo ir procedūrų, savo darbe buvo priversti pasikliauti priemonėmis, o ne santykiais. Taigi didėjantis informacinių technologijų naudojimas mažina žmogiškąjį kontaktą, o trumpalaikės sąveikos su nuteistaisiais tampa naudingos ir reikalingos rodiklių, įvertinimų

ir efektyvumo didinimo kontekste (Bennett, 2024). Kaip teigia Crewe (2011), šiuolaikinė kalėjimų sistema Anglijoje ir Velse vis labiau remiasi institucionalizuota, standartizuota vadyba, kurioje tradicinis pareigūnų vaidmuo kinta. Mažėjant asmeninių santykių svarbai ir didėjant priklausomybei nuo formalizuotų procedūrų, galios santykiai tampa labiau išskaidyti ir technokratiški. Tai keičia ne tik valdymo praktiką, bet ir pačios institucijos moralinį bei socialinį pagrindą.

Švelnioji galia skatina pačius kalinius reguliuoti savo elgesį, aktyviai dalyvauti režime ir būti už jį atsakingus. Nuteistieji valdomi per biurokratinį sprendimus, lengvesnių sąlygų siekį, drausminimą, lygtinį paleidimą, rizikos vertinimą bei įvairias intervencijas, elgesio korekcijos priemones (Crewe, 2011; Crewe ir Ievins, 2021). Tokia nematoma, visur esanti galia, Garlando (1997) teigimu, veikia pasitelkdama valdymą per savireguliaciją (angl. *governmentality*), tai yra per biurokratinę ir administracinę praktiką, kurios gamina subjektus, atsakingus už savo elgesį, bei per institucijas, kurios skatina savidrausmę, atsakomybę, prevenciją ir pasiūlo teisingą gyvenimo būdą. Laisvės atėmimo bausmės atveju, pasak Crewe (2011), švelnioji galia suteikia kaliniams tariamą autonomiją ir galimybę priimti sprendimus, kartu reikalaujant ir treniruojant turimą autonomiją panaudoti teisingai. Visgi negebėjimas tinkamai reguliuoti savo elgesio nedelsiant sulaukia atsako pasitelkiant įvairius kontrolės ir baudymo, sąlygų bloginimo mechanizmus. Taigi nuteistiesiems švelniosios arba „rašiklio galios“ poveikis yra ilgalaikis, neištrinamas ir turi tiesioginę įtaką sprendžiant jų laisvės klausimą. Nuteistieji neatpažįsta tokios galios raiškos, susitapatina su jos primestais tapatybės elementais. Pavyzdžiui, glaudžiai susisaisto su jiems nustatytos pakartotinio nusikalstamumo rizikos lygiu, o išreiškiant motyvaciją dalyvauti įvairiose elgesio korekcijos programose jiems patiems sudėtinga atskirti savo nuoširdų norą keistis nuo išorinės jiems primestos motyvacijos. Taip pat ir darbuotojai, disponuodami švelniosios galios įrankiais, tampa šios galios įkaitais, jų sprendimai pirmiausia priklauso nuo biurokratinio, procedūrinio teisėtumo, o fundamentalūs darbo tikslai įgauna antraplanį vaidmenį.

Bennett (2024) kalėjimų vadybinį valdymą (angl. *prison managerialism*) apibūdina kaip lauką, kuriame sąveikauja globalūs pokyčiai ir lokalsios vietinės kultūros, tokiu būdu formuojamos unikalios vietinės praktikos. Vadybinis valdymas kalėjimuose ne tik neišnaikina išsėknyjusį lokalių kalėjimų pareigūnų kultūrinių praktikų, o dar labiau sustiprina poreikį išsaugoti nusistovėjusias

ir pažįstamas profesines tapatybes. Lokalios praktikos išlieka atsparios, jos nuolat sąveikauja su globaliais pokyčiais. Lokalių ir globalių, naujų ir praeities epochų sankirtos ypač ryškios buvusio Sovietų Sąjungos bloko šalyse, kuriose kalėjimų sistemos intensyviai reformuojamos jau keletą dešimtmečių, siekiant pertvarkyti baudžiamosios valdysenos struktūras, kurios buvo įsitvirtinusios sovietinėje sistemoje (Slade ir Zeveleva, 2024). Buvusio sovietinio bloko šalims būdinga savita kalėjimo valdysenos forma, kai bendruomeninio gyvenimo priežiūra įstaigos viduje buvo deleguota patiems įkalintiesiems. Iš sovietinio laikotarpio paveldėti kalinimo formai ir jos bruožams konceptualizuoti vartojamas kolektyvinio kalinimo (angl. *carceral collectivism*) terminas, kuris apima ir apibrėžia savitą posovietinių įkalinimo įstaigų valdyseną, socialinį klimatą ir bendruomeninį gyvenimą (Piacentini ir Slade, 2015). Tokiam kalėjimo valdymui būdinga totalinė ir perteklinė stebėseną, kurioje ne tik nu-teistieji, tačiau ir patys kalėjimo pareigūnai tampa nuolat stebimais subjektais. Dėl ribotų išteklių, turimos architektūros, esant radikaliam teisėtumo defici-tui, visa sistema balansuoja tarp neformalios savivaldos ir totalinės kontrolės mechanizmų (Piacentini ir Slade, 2015; Symkovych, 2018 ir 2022). Taigi, atkū-rus nepriklausomybę ir reformuojant baudžiamosios justicijos sistemas, keisti kalėjimų sistemų veikimo principus tapo vienas iš buvusio sovietinio bloko šalių uždavinių (Jalili-Idrissi, 2024; Slade ir Zeveleva, 2024; Vaičiūnienė ir kt., 2022). Baudžiamosios institucijos turėjo pereiti nuo dehumanizuojančio ir au-toritarinio režimo, kuris rėmėsi kietąja galia ir griežta karine disciplina, prie pažangios laipsniškos sistemos ir valdymo, orientuoto į laisvę. Bausmių siste-mų pertvarkymas Baltijos šalyse buvo sąlygotas prisijungimo prie tarptautinių organizacijų, tokių kaip Europos Taryba, vėliau ir Europos Sąjunga. Tai buvo svari paskata ir įsipareigojimas įgyvendinti vakarietiškus standartus ir teisinį reguliavimą atitinkančią bausmių vykdymo politiką. Palaipsnis perėjimas prie kalinčiųjų teisių principais grįsto požiūrio, įkalintųjų valdymas, orientuotas į laisvę ir tolimesnę jų integraciją, tapo šių šalių pagrindinėmis siekiamybėmis. Taigi nauja sistema iš esmės pakeitė galios naudojimą – tiesioginė prievarta arba kietoji galia buvo pakeista „į laisvę orientuotu valdymu“ ir „Rytų švelniąja galia“ (angl. *eastern soft power*), kuri integravo tiek sovietinius, tiek ir vakarie-tiškus principus (Jalili-Idrissi, 2024). Taigi Lietuvos įkalinimo sistema ir jos darbuotojai pastaraisiais dešimtmečiais atsidūrė nuolatinių reformų procese siekdami atliepti globalius pokyčius keičiant kalėjimų valdyseną. Kalėjimų sistemos transformacijos apjungė lokalių, iš sovietinio laikotarpio paveldėtų,

vėliau transformuotų valdysenos ir galios panaudojimo būdų ir naujų vaka-
rietiškų standartų, vadybos valdymo principais paremtų praktikų sankirtas.

Metodologinės priegijos

Šio straipsnio pagrindas yra empiriniai duomenys, surinkti vykdant Lie-
tuvos mokslo tarybos finansuojamą projektą „Įkalinimo įstaigų pareigūnų
profesinio vaidmens transformacijos kačioje bausmių vykdymo politikoje ir
praktikoje“ (sutarties Nr. S-MIP-23-67). Empirinis tyrimas vykdytas dviem
pagrindinėmis kryptimis: pirmoji orientuota į bausmių vykdymo politikos
priemonėmis palaikomo pareigūnų profesinio vaidmens analizę, antroji – į
pačių pareigūnų konstruojamus profesinius vaidmenis ir kasdienėje veikloje
patiriamus su šiais vaidmenimis susijusius iššūkius bei transformacijas. Sie-
kiant ištirti Lietuvos kalėjimuose dirbančių pareigūnų profesinio vaidmens
pokyčius ir profesines patirtis, tyrimo pagrindu pasirinkta kokybinio tyrimo
priega.

Formuojant kokybinio tyrimo įrankį – pusiau struktūruotų interviu gaires,
atskiros gairės parengtos politikos formuotojams ir kalėjimų darbuotojams.
Tyrimo pradžioje konsultuojantis su Lietuvos kalėjimų tarnyba, nuspręsta
susikoncentruoti į tam tikrą grupę kalėjimų darbuotojų, kuriuos pastarojo
laikotarpio bausmių vykdymo sistemos reformos palietė gana ryškiai – kon-
taktinius pareigūnus. Taip pat nuspręsta tyrimą atlikti ne visuose Lietuvos ka-
lėjimuose, bet susifokusuoti į didžiausias įkalinimo įstaigas. Prieš pradėdama
tyrimą projekto komanda pateikė paraišką kartu su visa reikalinga informacija
Lietuvos socialinių mokslų centro Atitikties mokslinių tyrimų etikai komitetui
ir gavo pritarimą atlikti tokį tyrimą.

Tyrimo metu atlikti 33 pusiau struktūruoti interviu bei 4 fokusuotos gru-
pinės diskusijos. Gausiausi empiriniai duomenys pasitelkiant pusiau struk-
tūruotus interviu su kontaktiniais pareigūnais, taip pat ir su kitais tiesioginį
kasdieninį kontaktą su nuteistaisiais turinčiais darbuotojais² surinkti Alytaus
(15 interviu) ir Pravieniškių 2-ajame kalėjimuose (15 interviu). Taip pat at-

² Terminai *pareigūnai* ir *kalėjimų darbuotojai* šiame darbe vartojami sinonimiškai. Darbe
vartojamas ne tik *pareigūnų*, bet ir platesnis *kalėjimų darbuotojų* terminas todėl, kad
tyrimas neapsiribojo tik pareigūnais, į tyrimą buvo įtraukti ir darbuotojai, kurie dirba
pagal darbo sutartis. Visgi dėl tyrimo specifikos, orientuojantis į kontaktinio pareigūno
pareigybę, daugumą tyrimo dalyvių sudarė pareigūnai.

likta fokusuota grupinė diskusija su kontaktiniais pareigūnais Marijampolės kalėjime, kurioje dalyvavo 13 kontaktinių pareigūnų. Keli pusiau struktūruoti interviu atlikti su kalėjimų darbuotojų profesinių sąjungų atstovais ir politikos formuotojais, taip pat likusiose 3 fokusuotose grupinėse diskusijose dalyvavo Lietuvos kalėjimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos bei kalėjimų darbuotojams atstovaujančių profesinių sąjungų nariai. Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2024 m. kovo – 2025 m. vasario mėnesiais. Atliktų interviu trukmė varijavo nuo 20 min. iki 2 val. 10 minučių, iš viso tyrime individualiose ir fokusuotose grupinėse diskusijose sudalyvavo 60 bausmių vykdymo sistemos atstovų. Prieš atliekant interviu buvo gautas sutikimas dalyvauti tyrime (daugeliu atvejų pasirašytas raštiškas informuotas sutikimas), visi informantai išsamiai supažindinti su tyrimo tikslais ir procedūromis. Visi interviu buvo įrašyti, transkribuoti, anonimizuoti bei saugomi pagal projekte numatytą duomenų apsaugos valdymo planą.

Pusiau struktūruoti interviu su kontaktiniais pareigūnais buvo orientuoti į įkalinimo įstaigų darbuotojų darbo patirtį, specifiką, ypatumus, kasdieninio darbo strategijas, motyvaciją, kvalifikaciją ir įvertinimą, atliekamo darbo legitimumo aspektus, profesinio vaidmens pokyčius, mikroklimatą ir emocinę atmosferą, galiausiai bausmių vykdymo sistemoje vykdytas ir tebevykdomas reformas. Pusiau struktūruoti interviu ir fokusuotos grupės su politikos formuotojais bei profesinių sąjungų atstovais buvo orientuotos į tiesioginį darbą su nuteistaisiais dirbančių pareigūnų darbo specifikos, jos pokyčių, reformų klausimus, taip pat kvalifikacijos kėlimo ir motyvacinės sistemos bei darbuotojų įvertinimo problematiką. Kuriant kokybinio tyrimo įrankius, remtasi jau atliktais tyrimais (Crawley, 2004; Bennett ir kt., 2012; Liebling ir kt., 2011).

Analizuojant interviu, buvo suformuotas kodų ir subkodų medis, kuris tapo svarbiu nuoseklios kokybinės turinio analizės įrankiu. Kodų medis buvo konstruojamas remiantis interviu ir fokusuotų grupių gairėmis, tačiau analizės metu keičiamas bei pildomas, atsižvelgiant į informantų patirčių tendencijas. Sukoduoti duomenys padiktavo ir šio straipsnio probleminius klausimus, kiek teisinėmis ir kitomis institucinėmis priemonėmis apibrėžiamo kontaktinio pareigūno vaidmuo gali būti praktiškai įgyvendinamas kalėjimo kasdienybėje, kokiais teoriniais ir praktiniais konceptais galima apibrėžti atotrūkį tarp formalų lūkesčių ir praktinio įgyvendinimo bei kokiose praktinio darbo dimensijose šis atotrūkis pasireiškia ryškiausiai.

I. „*Reforma po reformas*“ – politikos formavimo ir pareigūnų požiūrio sankirtos

Atsižvelgiant į po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje vis dar besiformuojančią ir savo kelio beišeškančią bausmių vykdymo sistemą bei nuolatines reformas, į kurias įtraukiami kalėjimo pareigūnai, kyla būtinybė suprasti, kokios penitencinės sistemos vizija remdamiesi formuojame lūkesčius kalėjimo pareigūnams bei kaip šiuos įstatymų leidėjų reorganizacinius planus ir darbotvarkes vertina patys pareigūnai. Bausmių vykdymo sistemos vizija ir joje numatyti lūkesčiai kalėjimo pareigūnams yra svarbūs orientyrai, tačiau jos praktinis įgyvendinimas priklauso nuo kasdienių iššūkių, su kuriais susiduria pareigūnai, bei nuo sąlygų, kurios suteikia arba riboja galimybes šią viziją, nugulusią įstatymų leidėjų planuose, realizuoti praktikoje.

Lietuvos įkalinimo įstaigos jau dvidešimtmetį susiduria su politikos formuotojų bandymais keisti sistemą iš pamatų, siekiant vadovautis vakarietiškais baudymo standartais ir principais. Dauguma reformų, pradėtų dar 2004 metais, rėmėsi „kietąja“ sistemos dalimi – naujų kalėjimų statybų planais, senųjų modernizacija ar uždarymu. Nors šios intencijos liko neįgyvendintos, lygiagrečiai vyko sistemos turinio atnaujinimas – įvestos rizikos vertinimo procedūros, aprobeutos resocializacijos programos, bendradarbiaujant su Norvegijos fondu (2014–2021) diegiama dinaminio saugumo koncepcija. Prieš penkerius metus, 2020 m., tuometinė Lietuvos Respublikos vyriausybė išskėlė siekį sukurti naujos kartos bausmių vykdymo sistemą. Reformavimo poreikis kilo reaguojant į iki šiol neefektyvias reformas, sustojusią natūralią sistemos raidą bei siekį, kad dar sovietinės okupacijos laikotarpiu pastatyti Lietuvos kalėjimai atitiktų europietiškus standartus tiek infrastruktūros, tiek veiklos turinio požiūriu (Uscila, 2022).

Atsigręžimas į kalėjimų personalo problemas matomas Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2021–2030 m. plėtos programoje, kurioje pažymima, jog esamas įkalinimo įstaigų personalas yra daugiau orientuotas į nuteistųjų apsaugą ir priežiūrą, techninių funkcijų vykdymą, nors didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas nuteistųjų resocializacijai ir socialinės pagalbos teikimui. Atkreipiant dėmesį, jog tuo metu visoje bausmių vykdymo sistemoje tik 7,5 proc. darbuotojų buvo atsakingi už socialinę nuteistųjų integraciją, buvo siekiama iš esmės pertvarkyti resocializacijos įgyvendinimą. Tokiu būdu naujoji bausmių vykdymo sistemos vizija buvo orientuota į personalo

struktūros pertvarką. Siekiant optimizuoti ir diferencijuoti tiek resocializacijos skyrių, tiek būrio viršininkų funkcijas, resocializacijos skyrius buvo sustruktūruotas į komandas, atsakingas už tam tikras resocializacijos veiklos sritis: kontaktinių pareigūnų, socialinio darbo ir psichologinės intervencijos, vertinimo ir analizės bei užimtumo. Būrio viršininkus pakeitė kontaktinio pareigūno pareigybė, kuriai numatytas siauresnis funkcijų sąrašas. Rizikos vertinimo, socialinio tyrimo išvadų rengimo funkcijos deleguotos vertintojų komandos darbuotojams, intervencinis darbas koreguojant nuteistųjų elgesį priskirtas socialiniams darbuotojams ir psichologams, o pozityvaus užimtumo įgyvendinimo užtikrinimas perduotas užimtumo specialistams³. Kontaktinis pareigūnas tapo tarsi nuteistojo palydovu vykdant bausmę – jo darbas apibrėžtas per pagalbą ir priežiūrą sprendžiant kasdienes situacijas ir klausimus, motyvavimą dalyvauti resocializacijos procese⁴. Taigi iš esmės pastarųjų metų reforma buvo nukreipta, viena vertus, į aiškesnį kalėjimų darbuotojų darbo kryptčių išgryninimą, orientuojantis į resocializacijos įgyvendinimą ir dinaminio saugumo taikymą, bei personalo struktūros pertvarkymą taip, kad šios darbo kryptys būtų veiksmingiau įgyvendinamos kasdieninėje praktikoje (Uscila, 2022).

Pastarųjų dešimtmečių tikslas visą sistemą orientuoti į nuteistųjų resocializacijos ir integracijos užtikrinimą palietė ir pareigūnų vaidmens bei jų atliekamo darbo sampratą. Didžiausias darbuotojų nepasitenkinimo šaltinis yra reformų neapibrėžtumas, chaotiškumas, su kiekviena nauja valdžia atnaujinamas jų turinys, todėl darbuotojai jaučia, kad jos niekad nesibaigia: „*Va, kai prasidėjo ir niekaip ji nesibaigia*“ (K.P.36). Taip pat darbuotojai jaučia, kad reformos yra daugiau deklaratyvaus pobūdžio, reikalaujančios naujų kryptčių įgyvendinimo, tačiau suteikiančios ribotas galimybes tuos pokyčius įgyven-

³ Plačiau žr. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl nuteistųjų laisvės atėmimo bausmės resocializacijos reformos Lietuvoje koncepcijos patvirtinimo / 2021 m. sausio 7 d. įsakymas Nr. v-5. Prieiga per internetą: <https://kalejimai.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/U3h9k7ICAtw.pdf> [žiūrėta 2024 05 23]; Lietuvos kalėjimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl laisvės atėmimo bausmę atliekančių nuteistųjų resocializacijos standarto patvirtinimo / 2024 m. birželio 6 d. Nr. V-454. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/185b3ea2243e11efb121d2fe3a0eff27?jfwid=130217b06a> [žiūrėta 2024 05 23].

⁴ Žr., pvz., Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2022 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-490 „Šiaulių kalėjimo resocializacijos skyriaus specialisto (kontaktinio pareigūno) pareigybės aprašymas“.

dinti. Deklaratyvus, chaotiškas, skubotas, be atitinkamo pasirengimo ir su ribotomis naujovių taikymo galimybėmis reformų įgyvendinimas pastebimas ir kituose tyrimuose (Aleksnevičienė ir Kalinauskaitė, 2023). Darbuotojų teigimu, jie nespėja paskui reformas, tai yra, nespėjus įsigilinti į esamus pokyčius, pasiūlomi vėl nauji, o administracinė našta pareigūnams su kiekviena reforma auga (Lietuvos kalėjimų tarnyba, 2024).

Neigiamas pareigūnų požiūris į reformas nebūtinai reiškia principinį nepitarimą pokyčių kryptčiai. Pirmiausia, tyrimo informantai išreiškia apmaudą dėl politikos formuotojų, kalėjimų tarnybos struktūros, atskirų kalėjimų administracijų ir vadovų; jų žodžiais – sistemos – požiūrio į juos. Darbuotojai nurodė, esą jaučiasi nevertinami ir bausmių vykdymo sistemai nereikalingi. Neįvertinimą darbuotojai grindė tiek pragmatiniais darbo aspektais, kaip darbo užmokestis, aprūpinimas darbo priemonėmis, tiek apie jų darbą viešojoje erdvėje pateikiamomis politikos formuotojų nuomonėmis. Interviu metu buvo akcentuojama, kad ne tik vidinėse diskusijose, tačiau ir viešumoje reformuojant sistemą buvo formuojamas juos skaudinantis naratyvas – politikos formuotojai, siekdami sisteminio proveržio, konstravo korumpuoto ir vangaus kalėjimo darbuotojo įvaizdį: „<...> ką jie transliavo atėję į valdžią, į Teisingumo ministeriją, nes tada buvo sakoma, kad mes čia visi korumpuoti, kad mes čia išvis nieko nepadarę, jokio progreso per 30 metų. Tai iš tikrųjų skaudino darbuotojus“ (P.S.31). Tokie slogūs jausmai daro įtaką tiek pareigūnų motyvacijai ir mikroklimatui darbe, tiek jų atvirumui naujovėms.

Taip pat atmetimo reakcija sietina ir su pareigūnų vaidmens kismu. Ilgus metus pagrindinė darbuotojų funkcija buvo užtikrinti saugumą bei palaikyti tvarką kalėjimuose ir tai daryti sau priimtinais ir suprantamais priemonėmis. Tačiau, kaip įvardija politikos formuotojai, globalios permainos žmogaus teisių, socialinių, teisinių ir sveikatos paslaugų srityje iškėlė poreikį bausmės vykdymą organizuoti kitaip. Vienas pagrindinių lūkesčių, kuriuos įvardija tyrime dalyvavę sprendimų priėmėjai – kalėjimų darbuotojų betarpiškas kontaktas su nuteistuoju – „mažiau <...> stebėti, žiūrėti, kontroliuoti, bet daugiau eiti į kontaktą ir atliepti tą situaciją, kurioje yra nuteistasis“ (P.F.33). Nors pareigūnai nebūtinai atmeta pačią pokyčių kryptį, neretai mato, kaip realybė ženkliai skiriasi nuo strateginių vizijų: „Jie mato, kas yra parašyta, bet nežino, kaip ta virtuvė dirba, iš tikrųjų. Ir, va, yra labai sunku suderinti tą, kas yra parašyta, ir tą, ką galim mes parodyti jiems kaip praktikai“ (P.S.34); „Oi, instrukcijos labai

gražiai surašytos, labai mandrai... Vienam nuteistajam turi būti 2 pareigūnai skirti. Taip, nu, vaikščirot po du, į patalpas negali vienas užeit <...> O realiai... O realiai tave įmeta vieną ir dar užrakina su tais nuteistaisiais“ (K.P.36).

Tuo pat metu pokyčiai ir sistemos persiorientavimas į resocializaciją žvelgiant iš pareigūnų perspektyvos siejami su nuteistųjų teisių iškelimu, pareigūnų žodžiais tariant, „*ant pjedestalo*“, kuris, jų nuomone, lemia nuteistųjų piktnaudžiavimą gerėjančiomis sąlygomis. Nereikalingumo jausmas stiprėja, kai pokyčiai įstaigose, pareigūnų akimis, apima tik nuteistuosius – vis daugiau iniciatyvų, resursų ir dėmesio skiriama jų gerovei, o darbuotojai ir jų poreikiai lieka nuošalyje: „*Nereikalingi ir jaučiamės užmiršti, išnaudojami ir, kiek įmanoma, stengiamasi bloginti ateitį mūsų pačių kaip pareigūnų*“ (P.S.34); „*Nu, mes tokie, atrodo, kaip tarnai vos ne jų gaunamės, kad viskas tik jų naudai, viskas tik jiems, tik jiems, tik jiems*“ (K.P.3); „*Daugiau pareigų, mažiau teisių [špyteli], nes teisių iš viso jokių neturim. Pas mus tik pareigos*“ (K.P.36).

Galiausiai, naujovių atmetimas siejamas, kaip jau minėta, ir su ankstesnėmis chaotiškų ir neužbaigtų pokyčių patirtimis, o kartu ir su menkai aprūpinta sistema – pareigūnai patys netiki, jog tokiomis sąlygomis, kokias turi dabar, gali būti vykdoma sistemos deklaruojama efektyvi resocializacija. Šiame kontekste daugiausia dėmesio skiriama bendram darbuotojų trūkumui, tačiau tuo neapsiribojama – tiek CPT (2024), tiek patys darbuotojai pabrėžia, kad esama infrastruktūra reikalauja didelių žmogiškųjų išteklių, o kameroose, kuriose gyvena dešimtys asmenų, sudėtinga užkardyti smurtą, neformalią nuteistųjų savivaldą bei psichotropinių medžiagų patekimą ir vartojimą, todėl resocializacijos procesas tampa dar sunkesnis.

Nepaisant neigiamo kalėjimų darbuotojų požiūrio į reformas, darbuotojai neneigia sistemos pažangos ir pripažįsta teigiamus pokyčius, tiesiogiai lemiančius jų darbo specifiką ir kasdienybę: „*Keitėsi daug ir į gerą pusę. Iš tikrųjų keitėsi ir sąlygos darbo <...>, palyginus su tuo, kaip mes dirbdavome tada ir ką turim dabar, tai tikrai daug pasikeitė teisinė bazė, keitėsi ir materialinis aprūpinimas. Daug yra pažangos padaryta*“ (P.S.31).

Apibendrinant galima teigti, kad pareigūnų požiūris į bausmių vykdymo sistemoje vykstančius pokyčius nėra vienareikšmis. Žvelgdami retrospektyviai darbuotojai mato ir jaučia teigiamus pokyčius darbo sąlygų prasme, tačiau nuolatiniai pokyčiai išvargina pareigūnus, o chaotiškas jų įgyvendinimas demotyvuoja. Darbuotojai nesijaučia galintys daryti įtaką sprendimams, dar daugiau pabrėžia atotrūkį tarp jiems keliamų lūkesčių ir praktinės jų darbo

kasdienybės. Pasak tyrimo dalyvių, tai, kas parašyta įvairiuose dokumentuose, reguliuojančiuose pareigūnų darbą, neatitinka realios praktikos. Lūkesčiai ir reikalavimai didėja, tačiau galimybės atitikti reikalavimus itin ribotos, todėl pareigūnų atmetimo reakcija reformų ir pokyčių atžvilgiu nepriklausomai nuo jų turinio ir intencijų išlieka itin stipri.

II. Kalėjimo darbo kakofonija: funkcijų, požiūrių ir bendradarbiavimo fragmentacija

Kalėjime susikerta dvi iš esmės skirtingos funkcijos – bausti ir izoliuoti, o tuo pat metu – siekti laisvės atėmimo bausmę atliekančiųjų socialinės reintegracijos. Šis institucinis dvilypumas nėra tik formalumas – tai tampa kasdienio darbo dilema bausmių vykdymo sistemos pareigūnams. Kaip pastebi Symkovich (2022), nors daugumoje Vakarų sistemų kalėjimo pareigūno vaidmuo apima ir saugumo, kontrolės, o drauge pagalbos ir socialinio darbo funkcijų derinimą, buvusio sovietinio bloko šalyse pareigūnų funkcijos fragmentuotos, atskirtos, susitelkiančios į skirtingus tikslus. Todėl visos sistemos dėmė, vieningas kalėjimo sistemos matymas ir bendradarbiavimas tarp skirtingas funkcijas atliekančių pareigūnų tampa iššūkiu. Lietuvoje taip pat skirtis tarp darbuotojų, atliekančių saugumo ir kontrolės funkcijas, ir darbuotojų, orientuotų į nuteistųjų resocializaciją, išlieka ryški. 2024 m. atliktame Gyvenimo kokybės tyrime Vilniaus ir Pravieniškių 1-ajame kalėjimuose pastebėtas ryškus požiūrio į nuteistuosius skirtumas tarp saugumo valdymo skyriaus darbuotojų ir resocializacijos skyriaus darbuotojų. Saugumo valdymo skyriaus darbuotojai išreiškė kur kas labiau neigiamą požiūrį į nuteistuosius ir pagalbą jiems nei darbuotojai, dirbantys resocializacijos skyriuose (Lietuvos kalėjimų tarnyba, 2024a ir 2024b). Šiame tyrime taip pat pastebėta skirtis tarp resocializacijos (toliau – RS) ir saugumo valdymo skyrių (toliau – SVS) pareigūnų pabrėžiant vieningo visos sistemos matymo trūkumą ir komplikotas bendradarbiavimo galimybes. Nepaisant to, kad kontaktiniai pareigūnai gali kritiškai vertinti nuteistųjų gyvenimo sąlygas ar kelti klausimus dėl realių resocializacijos galimybių kalėjimo aplinkoje, daugumą jų vienija siekis padėti nuteistiesiems ir profesinis pasitenkinimas, kai pastangos virsta realiai išspręstu klausimu, suteikta pagalba. Tyrime dalyvavę RS atstovaujantys kontaktiniai pareigūnai, viena vertus, sutartinai akcentavo, kad jų darbo esmė yra pagalba nuteistiesiems, ir

jie jaučia didžiausią profesinį pasitenkinimą padėdami nuteistiesiems. Antra vertus, jie pabrėžė, kad apskritai visoje bausmių vykdymo sistemoje resocializacijos siekis vis dar yra deklaratyvus ir antraplanis: *„Nes resocializacija kaip paskutinė jau čia tokioj vietoj nustumta. Mes turėtume kas tris mėnesius bent jau turėti su kiekvienu po pokalbį. Dabar gaunasi, [kad] iškarpai, į knygutę įklijuoji – padaryta. Tai nėra resocializacija absoliučiai“* (K.P.21).

Tuo tarpu SVS pareigūnai, kurie kartu su RS pareigūnais dalyvauja kasdieniame bausmės organizavimo procese, yra linkę į labiau prieštarinę požiūrį – tiek į pačią sistemą ir jos deklaruojamus tikslus, tiek į nuteistuosius: *„Geras pareigūnas kad būtų? Pirmiausia, sugriežtinti nuteistiesiems visas sąlygas. Pirmiausiai [pabrėžia] rehabilitacija baigiasi“* (P.S.34). Toks požiūris iliustruoja jau anksčiau aptartas patirtis dėl sistemos pokyčių atmetimo – dalis pareigūnų savo blogą padėtį sieja su nuteistųjų poreikių iškėlimu.

Tokia aiški skirtis tarp skyrių, kurių bendradarbiavimas kasdieniame darbe yra neišvengiamas, sukuria terpę profesiniams nesutarimams ir įtampai. Pirmiausia, pareigūnai susiduria su nuomonių išsiskyrimu sprenddami klausimus dėl nuteistojo, prioritetizuodami savo atliekamas funkcijas kitų atžvilgiu: *„Viena pusė galvoja, kad nuteistajam reikia leist kažką, kita pusė – kodėl? Neleidžiam“* (D.11). Tai, kontaktinių pareigūnų požiūriu, sukelia situacijas, kai jie nebeprisitiki savo atliekamam darbu dėl kitų darbuotojų požiūrio: *„Jeigu, sakykim, <...> šustreką, vadinamą, perkeliu į lengvą grupę ar ten paskatinimą duodu ir visi jau į tave žiūri po padidinimo stiklu. Kodėl tu jam davei?“* (K.P.1). Visą sistemą ir kontaktinių pareigūnų darbą apgaubia nesaugumo ir įtampos, abejonių jausmai: *„Nu, nepasitikėjimas yra didelis vienu kitais. Nepasitikėjimas, sekimas...“* (K.P.36). Symkovich (2022) aptartą galios ir autoriteto suskaidymą, fragmentuotą funkcinių padalinimų bei komplikuotą bendradarbiavimą ir klaidos laukimą iliustruoja ir atliktame tyrime dominuojantys naratyvai: *„Čia tave pagaus kolega, nu, tai čia pasitenkinimas, džiaugsmas bus <...>. Kur nors, kas nors ne taip ir tau su pasigardžiovimu pasakys į veidą: „Ai, va, matai? Ar aš nesakiau?“* (K.P.36).

Tyrimo metu skirtingų kalėjimų darbuotojai atskleidė panašaus pobūdžio patirtis, susijusias su skyrių bendradarbiavimo iššūkiais – kontaktiniai pareigūnai akcentavo saugumo valdymo skyriaus pareigūnų vangumą teikiant pagalbą situacijose, kai kyla įtarimų dėl psichotropinių medžiagų vartojimo, atsiranda nuteistojo palydos ar kratos poreikis:

„Va, nu, tarkim, pavyzdys. Nuteistas, matau, apsvaigęs galimai nuo narkotinių medžiagų. Tai pirmiausia, ką informuoju, tai, va, postas yra prie kabineto, tai pirmiausia pareigūną išpėju, bet irgi, nu, tų pareigūnų visokių būna. „Ai, ten tegul ramiai būna“, nes žino, kad jis irgi darbu apsikraus, nes reikės rašyt tarnybinį ir taip toliau“ (K.P.7).

„4 informantas: Paprašai pas režimą, kad apėjimą kokį padarytų, kad įtarimų turi, kad, va, gal kažkas... Tai tas režimas kokį vieną pasikviečia: „Apsiraminkit, nes jau auklėtojos skundžiasi.““

1 informantas: Taip, būdinčiam išeidamas pasakai, va, konkrečiai nurodai pavardes: tą, tą.

4 informantas: Atėjęs: „Auklėtoja pasakė, kad tave, tave, tave pratestuos.“ <...> Va, žiūrėk, lapukas [nusijuokia]. <...>

3 informantas: Auklėtojos raštu užrašyta.“ (K.P.36).

Pateiktos interviu ir fokusuotos grupinės diskusijos ištraukos ne tik byloja apie funkcinę segmentaciją, bendradarbiavimo ir vieningo požiūrio trūkumą tarp skirtingų skyrių, bet ir galios fragmentaciją, kuomet galia išskaidoma ne tik tarp pareigūnų ir nuteistųjų, bet ir tarp skirtingų skyrių.

III. Kontaktiniai „popieriniai“ pareigūnai

Kaip jau minėta, naujajame laisvės atėmimo bausmę atliekančių nuteistųjų resocializacijos standarte kontaktiniams pareigūnams numatyta užtikrinti individualizuotą nuteistųjų priežiūrą, teikti pagalbą sprendžiant su kasdieniais gyvenimu susijusius klausimus bei motyvuoti nuteistuosius dalyvauti resocializacijos procese⁵. Kontaktinių pareigūnų pareigybų aprašas numato keletą skirtingų funkcinių krypčių. Viena vertus, kontaktinis pareigūnas yra pirminis kontaktas santykių mezgimo prasme, jis turi prižiūrėti nuteistųjų adaptacijos laisvės atėmimo vietoje procesą, užmegzti individualų santykį su nuteistuoju išgilinant į jam svarbius klausimus bei spręsti kylančias tiek individualias, tiek kolektyvines problemas stebint mikroklimatą ir priskirtų nu-

⁵ Lietuvos kalėjimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl laisvės atėmimo bausmę atliekančių nuteistųjų resocializacijos standarto patvirtinimo / 2024 m. birželio 6 d. Nr. V-454. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/185b3ea2243e11efb121d2fe3a0eff27?jfwid=13021-7b06a> [žiūrėta 2024 05 23].

teistųjų tarpusavio santykius. Taip pat motyvuoti nuteistuosius dalyvauti socialinės rehabilitacijos programose, užimtumo priemonėse, vykdyti individualaus plano įgyvendinimo stebėseną. Taip pat kontaktinis pareigūnas atlieka tam tikras administravimo funkcijas, kurias lydi tam tikros dokumentacijos rengimas, tai yra skundų ir prašymų priėmimas, nagrinėjimas, informavimas, nuteistųjų skatinimo ar drausminimo sprendimų projektų rengimas, dokumentų dėl nuteistųjų teisės išvykimo ar kalinimo režimo, grupės pakeitimo rengimas, suimtųjų, nuteistųjų informavimas apie jų teisinės padėties laisvės atėmimo vietų įstaigoje pasikeitimus, duomenų į informacines sistemas perkėlimas. Kartu kontaktiniams pareigūnams numatytos tam tikros saugumo bei kontrolės užtikrinimo funkcijos, tokios kaip tikrinti priskirtų suimtųjų, nuteistųjų gyvenamąsias ir bendro naudojimo patalpas, konvojuoti suimtuosius, nuteistuosius, esant tarnybiniam būtinumui, atlikti priskirtų suimtųjų, nuteistųjų kratas ir daiktų patikrinimus.

Nors kontaktiniai pareigūnai savo vaidmenį suvokia ir apibrėžia itin plačiai – nuo psichologo, socialinio darbuotojo, dvasininko iki disciplinuotojo ar net ūkvedžio, tačiau biurokratinė našta ir, pačių pareigūnų žodžiais tariant – „popierizmas“, pasak tyrimo dalyvių, šiandien sudaro jų darbo esmę:

„Nu, aš sakau, mes kol kas esame... Gal ir anksčiau buvome, bet šiai dienai tai mes tokie „popieriniai“ kontaktiniai pareigūnai, nes labai daug dokumentacijos tos biurokratinės mūsų. Aišku, viskas per sistemą eina, bet vis tiek mes dar vis šiai dienai esame labai apkrauti dokumentais, popierizmu, nes labai [pabrėžia] daug eina per mus. Ir išleidimai, ir medžiagų ruošimas, nu, viskam, viskam... Lygtinis, trys ketvirtosios... Šiaip susiskirstai tą laiką. Iš ryto bandai vienus būrius apibėgti, paskui po pietų kitus. Dar šiai dienai mums užkrovė laiškus, [kad] reikia registruotus rinkti. Važiuojame į administracinę, pasiimam laiškus. Nu, žodžiu, rašyti po darbo [šypteli]“ (K.P 19).

Kontaktiniai pareigūnai pripažįsta, kad ankstesnė būrio viršininko pareigybė apimdavo dar platesnį spektrą funkcijų, o nuteistųjų skaičius būryje buvo dar didesnis, tačiau šiandien funkcijų įvykdymas kelia daugiau įtampų, nes priskiriamų funkcijų atlikimas apibrėžtas griežtais terminais ir detalėmis procedūrinėmis taisyklėmis. Todėl dauguma tyrime dalyvavusių kontaktinių pareigūnų pažymi, kad kontaktinio pareigūno pareigybės įvedimas deklaratyvus – „Bet aš tai sakyčiau, jis tikrovės neatitinka. Pati sąvoka „kontaktinis“, nes šiai dienai viršininkai gal pasakojo, gal ir sakė, kad praktiškai atlieka visiškai,

mano manymu, tokias funkcijas, kurių jie net neturėtų atlikti. Tai tas kontaktas, jis kaip ir yra, bet jis yra absoliučiai techninis“ (K.P.10).

Nors kontaktinio pareigūno atliekamo darbo apibrėžtis labiausiai orientuota į kontaktą su nuteistuoju, tyrimo dalyviai vieningai teigė tiesioginio kontakto ir jam skiriamo laiko savo darbe labiausiai pasigendantys: *„Iš tikrųjų, aš sau tai, ta prasme, galiu leisti apie valandą skirti nuteistiesiems, bet čia jau būtų maks, ką aš galėčiau, ir tai ne kiekvieną dieną tikrai. To bendravimo trūksta ir labai jaučiasi“ (K.P.3).* Taip pat akcentavo, kad galimybės bendrauti su nuteistaisiais intensyviau leistų ne tik geriau valdyti situaciją, bet ir sumažintų biurokratinę naštą, kadangi žodžiu nesprenžiamos problemos tampa papildomais dokumentais: *„Pagrindas tai yra bendravimas su nuteistaisiais. Labai daug išsisprendžia žodžiu visokių klausimų, bet tada automatiškai... Kai tas krūvis yra, yra daug tos dokumentacijos, tai automatiškai negali tiek skirti dėmesio nuteistiesiems, nes būry nemažai – virš 60 nuteistųjų, tai... Bet kuo daugiau bendrauji su nuteistaisiais, tuo, kaip sakyti, jiems išsprendžiame tas visas problemas“ (K.P.5).*

Svarbu pabrėžti, jog formuojamos naujos ar papildomos funkcijos kontaktinius pareigūnus paliečia greičiau nei pokyčiai personalo komplektavimo srityje. Nauja kontaktinio pareigūno pareigybės vizija buvo konstruojama kartu turint tikslą sumažinti vienam pareigūnui tenkantį nuteistųjų skaičių. Kalėjimo tarnybos 2022–2030 m. veiklos gairėse keliamas lūkestis, kad „kontaktinių specialistų grupės pareigūnas dirba ne daugiau kaip su 15 nuteistųjų“. Tačiau, esant dabartinei situacijai, kai vienam kontaktiniam pareigūnui tenka trisdešimt, šešiasdešimt, o vietomis ir virš šimto nuteistųjų – *„Turbūt per 10 metų darbo mažiau 100 nelabai kada ir turėjau“ (K.P.24)* – įgyvendinti visus keliamus lūkesčius, o kartu ir atliepti tikrąją pareigybės prasmę, yra sunkiai įgyvendinama: *„Pačiu darbu [atsidūsta], nu, šiek tiek, kas ant popieriaus parašyta, neatitinka realybės, nes, deja, pagal žmogiškuosius išteklius neįmanoma to užtikrint“ (K.P.21).*

Taigi nors kontaktiniai pareigūnai turi ribotas galimybes palaikyti tiesioginę kontaktą, visgi tai daryti darbuotojams ypač svarbu. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad jų kabinetų durys visada atviros nuteistiesiems, o pagalba yra bendras, komandinis viso skyriaus tikslas: *„Visiems durys atviros nuteistiesiems. Mano yra tokia darbo bent jau vizija. Aš visą laiką taip dirbu, tai <...> Jeigu tu tuo metu išėjęs į kitą būrį būtum ar ką, ir jam skubos tvarka, tai tikrai visi*

yra kolegos draugiški, ir priimam vieni kitų. Nėra, kad „Tu ten ne mano“ ar taip kažkaip. Nėra tokių dalykų tikrai“ (K.P.23).

Apibendrinant teigtina, kad kontaktinių pareigūnų vaidmuo, kaip ir apibrėžta pačiame pareigybės pavadinime ir aprašyme, yra orientuotas į nuolatinį bei tiesioginį kontaktą su nuteistaisiais, o pats kontaktas sudaro nuteistųjų resocializacijos proceso pamatą. Tačiau tyrime dalyvavę kontaktiniai pareigūnai pastebi, kad praktikoje kontaktas pirmiausia įgyvendinamas administraciniu lygiu, užtikrinant biurokratinės procedūras, todėl santykių kūrimas su nuteistaisiais tampa antraplanis. Patys kontaktiniai pareigūnai suvokia savo profesinį vaidmenį plačiai, akcentuodami pagalbos nuteistiesiems, priežiūros ir nuteistųjų problemų sprendimo per santykį svarbą. Tačiau dėl biurokratinės naštos turi labai ribotas galimybes tokią profesinę viziją įgyvendinti, todėl jaučia atotrūkį tarp to, kas yra deklaruojama instituciškai formuojant jų vaidmenį, ir to, kas sudaro kasdieninį jų darbo pagrindą.

Išvados

Atgavus nepriklausomybę Lietuva kaip ir kitos buvusio sovietinio bloko šalys ėmėsi reformuoti bausmių vykdymo sistemą, kuri pasižymėjo represyvumu bei tiesioginės kietosios galios naudojimu. Siekiant koncentruotis į vakarietiškus standartus, nukreipiant dėmesį į nuteistųjų resocializacijos įgyvendinimą ir valdymą, „orientuotą į laisvę“, permąstyta tiek penitencinė filosofija, kalėjimų valdysena bei darbuotojų profesiniai vaidmenys, tiek perorganizuota nuteistųjų ir darbuotojų kasdienybė. Pokyčiai, vykę Vakarų šalių kalėjimų sistemose, tokie kaip vadybinio požiūrio įsigalėjimas, neaplenkė ir reformų karštinėje atsidūrusios Lietuvos. Kaip teigia Bennett (2024), kalėjimų vadybinis valdymas reiškia sąveiką tarp globalių reformų ir lokalių kultūrinės specifikos, kuri formuoja unikalią kalėjimų praktiką konkrečiame kontekste. Lokalių praktikos, nors ir nuolat sąveikauja su globaliais pokyčiais, išlieka gyvybingos ir atsparios, o poreikis jas išlaikyti reformavimo ir reorganizavimo kontekste stiprėja. Lokalių ir globalių idėjų sankirta ypač ryški buvusio sovietinio bloko šalyse, kur jau kelis dešimtmečius reformuojant kalėjimų sistemas susiduria sovietinio laikotarpio palikimas ir šiuolaikiniai vadybiniai baudymo modeliai, formuodami savitą valdymo formą – „Rytų švelniąją galią“ (Jalili-Idrissi, 2024). Ši globalių ir lokalių idėjų sankirta Lietuvoje vykstančių nuolatinių ir nesibaigiančių bausmių vykdy-

mo sistemos transformacijų kontekste perauga į idėjinį susipriešinimą, naujovių atmetimą. Kalėjimų pareigūnai jaučiasi pavargę nuo nesibaigiančių pokyčių tempo ir neapibrėžtumo, akcentuoja atotrūkį tarp naujai įvedamų reikalavimų ir galimybių tuos reikalavimus įgyvendinti. Pasak tyrimo dalyvių, deklaratyvus ir skubotas, be pakankamo pasiruošimo ir aprūpinimo reformų įgyvendinimas verčia juos jaustis nereikalingais, antraplaniais ir neįvertintais. Taigi atotrūkis tarp strateginių tikslų ir realybės išlieka didelis, todėl nauji pokyčiai dažnai sutinkami nepatikliai arba atmetami nepriklausomai nuo jų turinio.

Viena iš lokalių, sovietiniu laikotarpiu nusistovėjusių praktikų, sąlygojančių tiek kalėjimo valdyseną, tiek pareigūnų vaidmenų ir funkcijų dermės bei vieningo sisteminio požiūrio trūkumą – pareigūnų vaidmenų, funkcijų ir požiūrių fragmentacija. Kaip teigia Symkovich (2022), analizuodamas Ukrainos kalėjimus, skirtingai nei daugumoje Vakarų šalių, kur kalėjimo pareigūnai derina kontrolės ir saugumo užtikrinimą su pagalbos bei socialinio darbo funkcijomis, buvusio sovietinio bloko valstybėse kalėjimo valdysena fragmentuota. Tokią fragmentaciją palaiko pareigūnų vaidmenų atskyrimas, funkcijų išskaidymas, jas atskiriant ir susitelkiant į skirtingus tikslus. Todėl bendras kalėjimo sistemos tikslo siekimas, komandinis darbas ir darbuotojų solidarumas tampa sunkiai įgyvendinami. Tyrimas parodė akivaizdžią takoskyrą tarp skirtingų kalėjimo personalo grupių. Saugumo skyriaus pareigūnai linkę orientotis į tvarkos palaikymą bei baudimo aspektą, dažnai skeptiškiau vertina nuteistuosius ir jų problematiką. Tuo tarpu resocializacijos skyriaus pareigūnai (kontaktiniai pareigūnai) labiau pabrėžia pagalbos ir socialinės reabilitacijos misiją, jaučia profesinį pasitenkinimą padėdami nuteistiesiems. Dėl šių skirtingų nuostatų nėra vieningo sistemos matymo, neretai kyla vidinių konfliktų sprendžiant, kas svarbiau: griežta kontrolė ar pagalba nuteistajam. Toks požiūris nesuderinamumas pasireiškia bendradarbiavimo stoka ir tarpusavio įtampa. Kontaktiniai pareigūnai jaučiasi ne visuomet palaikomi saugumo personalo, o pastarieji įtariai stebi kolegų sprendimus. Galios ir atsakomybės pasiskirstymas fragmentuotas ne tik tarp pareigūnų ir kalinių, bet ir personalo viduje – skirtingi skyriai tarsi veikia pagal savus prioritetus. Dėl to nukenčia kalėjimo mikroklimatas, tvarka palaikoma formalumais, o ne bendru sutarimu, silpnėja tarpusavio pasitikėjimas tarp darbuotojų.

XX a. pabaigoje įsigalėjęs vadybinis požiūris, nors turėjo teigiamą postūmį pozityvesniam pareigūnų požiūriui į nuteistuosius ir konstruktyvesniam

darbui, tačiau darbuotojų veikla vis labiau ėmė priklausyti nuo nuteistųjų rizikų valdymo, standartizuotų procedūrų ir biurokratinių procesų, o ne nuo tiesioginio ryšio su nuteistaisiais kūrimo ir palaikymo. Vadybinis požiūris, akcentuodamas procedūrų ir valdymo svarbą, nutolino pareigūnus nuo kasdienės sąveikos su kaliniais, o jų naudojama galia tapo mažiau asmeniška, išskaidyta ir realizuojama per netiesioginius, formalizuotus mechanizmus, kuriuos darbuotojai patys kontroliuoja tik iš dalies (Bennett et al. 2012; Bennett, 2024; Crewe, 2009, 2011; Liebling ir Crewe, 2013). Šie vadybinio požiūrio probleminiai aspektai būtent ir atsispindi kontaktinių pareigūnų pareigybės praktiniame įgyvendinime. Nors kontaktinio pareigūno pareigybė siekia sustiprinti individualų darbą su nuteistaisiais (orientuotis į jų kasdienes problemas, motyvuoti keistis, prižiūrėti resocializacijos planus), praktikoje šio vaidmens įgyvendinimas tapo orientuotas į biurokratinės procedūras, administracines funkcijas ir dokumentų ruošimą. Kontaktiniai pareigūnai save įvardina „popieriniais“ pareigūnais. Perteklinė biurokratija ir didelis prižiūrimų nuteistųjų skaičius sąlygoja, kad deklaruojamas individualus darbas su nuteistuoju dažnai apsiriboja formaliu, techniniu funkcijų atlikimu. Kontaktiniai pareigūnai ne tik suvokia resocializacijos svarbą, bet tiesioginę sąveiką su nuteistaisiais ir santykių kūrimą laiko tiek esminiu savo darbo principu, tiek profesinio pasitenkinimo šaltiniu. Tačiau dėl biurokratinių procedūrų gausos ir griežtų terminų kontaktinių pareigūnų santykiai su nuteistaisiais linkę eizėti, o kasdieninėse sąveikose neišspręsti klausimai virsta nepasitenkinimu, nugulančiu į skundus ir dar labiau sunkinančiu biurokratinę našą.

Literatūra

- Arnold, H. (2005). The effects of prison work. In A. Liebling & S. Maruna (Eds.), *The Effects of Imprisonment* (pp. 391–420). Willan.
- Arnold, H., Maycock, M., & Ricciardelli, R. (Eds.). (2024). *Prison Officers: International Perspectives on Prison Work* (1st ed., Palgrave Studies in Prisons and Penology). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Auty, K. M., & Liebling, A. (2024). What is a ‚good enough‘ prison? An empirical analysis of key thresholds using prison moral quality data. *European Journal of Criminology*, 21(2), 725–753.
- Bennett, J. (2024). *Managing Prisons: Managerialism, Austerity and Moral Blindness*. Palgrave Macmillan.
- Bennett, J., Crewe, B., & Wahidin, A. (Eds.). (2012). *Understanding Prison Staff* (1st ed.). London, UK: Routledge.

- Clemmer, D. (1940). *The Prison Community*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Crawley, E. M. (2004). *Doing prison work: The public and private lives of prison officers*. Willan Publishing.
- Crewe, B. (2009). *The prisoner society: Power, adaptation and social life in an English prison*. Oxford University Press.
- Crewe, B. (2011). Soft power in prison: Implications for staff–prisoner relationships, liberty and legitimacy. *European Journal of Criminology*, 8(6), 455–468. <https://doi.org/10.1177/1477370811413805>
- Crewe, B., Ievins, A. (2021). “Tightness”, recognition and penal power. *Punishment & Society*, 23(1), 47–68. <https://doi.org/10.1177/1462474520928115>
- Crewe, B., Liebling, A., Hulley, S. (2011). Staff culture, use of authority and prisoner quality of life in public and private sector prisons. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 44(1), 94–115. <https://doi.org/10.1177/0004865810392681>
- Drake, D. H. (2008). Staff and order in prisons. In J. Bennett, B. Crewe, & A. Wahidin (Eds.), *Understanding Prison Staff*. Routledge.
- Europos Tarybos Kankinimų prevencijos komitetas. (2024). Ataskaita Lietuvos Vyriausybei apie 2024 m. vasario 12–22 d. vizitą į Lietuvą (CPT/Inf (2024) 25). Europos Taryba. <https://rm.coe.int/1680b0fb15>
- Foucault, M. (1975). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York: Pantheon Books.
- Garland, D. (1997). ‘Governmentality’ and the problem of crime: Foucault, criminology, sociology. *Theoretical Criminology*, 1(2), 173–214.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situations of mental patients and other inmates*. Doubleday (Anchor).
- Irwin, J. (1970). *The felon*. Prentice-Hall.
- Jalili-Idrissi, A. (2024). Emerging penalty: Shifting ideologies, reconciliations and clashes in the post-socialist prison. *Theoretical Criminology*. Advance online publication.
- Liebling, A. (2000). Prison officers, policing and the use of discretion. *Theoretical Criminology*, 4(3), 333–357. <https://doi.org/10.1177/1362480600004003005>
- Liebling, A. (2011). Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 8(6), 484–499. <https://doi.org/10.1177/1477370811413807>
- Liebling, A., & Crewe, B. (2013). Prisons beyond the new penology: The shifting moral foundations of prison management. In J. Simon & R. Sparks (Eds.), *The Sage handbook of punishment and society* (283–307). Sage.
- Liebling, A., & Crewe, B. (2013). Staff–prisoner relationships, moral performance, and privatization. In *Understanding Penal Practice*. Routledge.
- Liebling, A., Price, D., & Shefer, G. (2011). *The prison officer* (2nd ed.). Routledge.
- Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2022 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-490 „Šiaulių kalėjimo resocializacijos skyriaus specialisto (kontaktinio pareigūno) pareigybės aprašymas“.
- Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl nuteistųjų laisvės atėmimo bausmės resocializacijos reformos Lietuvo-

- je koncepcijos patvirtinimo / 2021 m. sausio 7 d. įsakymas Nr. v-5. Prieiga per internetą: <https://kalejimai.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/U3h9k7ICAtw.pdf>
- Lietuvos kalėjimų tarnyba (2024). Pravieniškių 1-ojo kalėjimo gyvenimo kokybės tyrimo 2024 metų baigiamoji ataskaita. Prieiga per internetą: <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1743004515/2218/20250214%20P1K%20baigiamoji%20ataskaita%202024.pdf>
- Lietuvos kalėjimų tarnyba (2024). Vilniaus kalėjimo gyvenimo kokybės tyrimo 2024 metų baigiamoji ataskaita. Prieiga per internetą: <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1743004515/2219/20250325%20VK%20baigiamoji%20ataskaita%202024.pdf>
- Lietuvos kalėjimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl laisvės atėmimo bausmę atliekančių nuteistųjų resocializacijos standarto patvirtinimo / 2024 m. birželio 6 d. Nr. V-454. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/185b3ea2243e11efb121d2fe3a0eff27?jfwid=130217b06a>
- Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2021). *2021–2030 metų teisingumo sistemos plėtros programos pagrindimas*. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.
- Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2022). *2022–2030 metų laisvės atėmimo bausmės vykdymo sistemos plėtros koncepcija*. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.
- Mathiesen, T. (1990). *Prison on trial: A critical assessment*. Sage Publications.
- Piacentini, L., Slade, G. (2015). Architecture and attachment: Carceral collectivism and the problem of prison reform in Russia and Georgia. *Theoretical Criminology*, 19(2), 179–197.
- Sykes, G. M. (1958). *The society of captives: A study of a maximum security prison*. Princeton University Press.
- Sim, J., Ruggiero, V., & Ryan, M. (1995). *Western European penal systems: A critical anatomy*. Sage Publications.
- Symkovych, A. (2018). Compromised power and negotiated order in a Ukrainian prison. *The British Journal of Criminology*, 58(1), 200–217.
- Symkovych, A. (2022). Prison order through the hyperopticon, collectivism, and atomisation: The surveillance and disciplining of Ukrainian prison officers. *Theoretical Criminology*, 27(2), 481–498.
- Slade, G., Zeveleva, O. (2024). The pains of prison reform: Informal prisoner governance and penal subjectivities in Estonia and Lithuania. *Punishment & Society*, 27(1), 49–67.
- Tewksbury, R., & Mustaine, E. E. (2008). Correctional orientations of prison staff. *The Prison Journal*, 88(2), 207–233. <https://doi.org/10.1177/0032885508319163>
- Uscila, R. (2022). Lietuvos bausmių vykdymo sistemos įgalinimas. *Lietuvos teisė 2022: esminiai pokyčiai*, 57–69.
- Vaičiūnienė, R., Jalili-Idrissi, A., Tereškinas, A. (2022). Carceral collectivism in incarcerated women's experiences in Lithuania and Latvia. In I. Masson & N. Booth (Eds.), *The Routledge Handbook of Women's Experiences of Criminal Justice*. Routledge.