

Mario A. Paparozzi

Uniwersytet North Carolina w Pembroke [mario.paparozzi@uncp.edu]

Troski i kłopoty związane z wdrażaniem rozwiązań w pracy zawodowej

Badania nieustannie wskazują nam, że dla wyników programu
ważniejszy jest sposób jego realizacji niż to jaki jest
McLaughlin i in. 1975

Streszczenie: W artykule podjęto analizę sytuacji zawodowej pracowników zajmujących się zadaniami zawodowymi w obszarze resocjalizacji, poczynając od różnych etapów rozwoju zawodowego. Według Autora, jest wiele osób zajmujących się resocjalizacją, które znakomicie wykonują swoje obowiązki i są zaniepokojone szerszymi kwestiami strukturalnymi, uniemożliwiającymi, aby nadzór kuratorski i zwolnienie warunkowe były właściwymi formami pracy z podopiecznymi i powinny być ogólnie uznanymi składnikami zapewniającymi bezpieczeństwo publiczne i sprawiedliwość w obrębie systemu sądowo-penitencjarnego. Praca w tym zawodzie wymaga zaangażowania i wielkiej odpowiedzialności i wrażliwości, jeżeli rzeczywiście zakładamy ofertę pomocową, natomiast wśród pracowników znajdują się takie osoby, które nie sprawdzają się w tego typu zadaniach zawodowych. Ważne jest, aby wartości indywidualne były spójne z praktykami opartymi na działaniach odpowiedzialnych mających na celu zmniejszenie recydywy skazanego, a obowiązkowe szkolenia dla personelu mogą pomóc wykształcić kompetentnych specjalistów. Zbyt często jednak wartości podstawowe są pomijane podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu i oceny skuteczności pracowników związanych z instytucjami resocjalizacyjnymi.

Słowa kluczowe: kapitał organizacyjny, wskaźniki recydywy, doświadczenia zawodowe, kariera zawodowa.

Na wstępie chciałbym zaznaczyć, że nie będę w tym artykule krył własnych obserwacji i wniosków pod płaszczykiem recenzowanych prac naukowych, chociaż w całej pracy znajdują się do nich odniesienia. Zamiast tego, podzielę się osobistymi doświadczeniami, które uważam za reprezentatywne dla wielu – choć nie wszystkich – czynności nadzoru kuratorskiego, zwolnień warunkowych i ośrodków resocjalizacyjnych. Mam nadzieję, że pewne niedociągnięcia organizacyjne, o których większość wolałaby zapomnieć, w szczególności w ośrodkach resocjalizacyjnych, będą lepiej rozumiane jako „ostatnia granica”, które trzeba zbadać i naprawić w celu skutecznego wdrażania praktyk opartych na badaniach, które zmniejszają zjawisko recydywy.

Wiemy już wiele o tym, co się sprawdza w programach mających na celu obniżenie recydywy wśród przestępców. Zbyt mało uwagi poświęcono jednak wpływowi personelu i czynników organizacyjnych – kapitału organizacyjnego – na wskaźniki recydywy. (Paparozzi, Schlager 2009). Niemniej jednak, każdy profesjonalista najprawdopodobniej jest świadomy, że wdrażanie dobrych programów wymaga specjalistów, którzy z pasją podchodzą do wykonywania swojej pracy i którzy mają umiejętności i kompetencje niezbędne do ich osiągnięcia. Prawda jest taka, że wpływ personelu i czynników organizacyjnych jako czynników potencjalnie wpływających na wskaźniki recydywy został na przestrzeni lat dobrze udokumentowany (Petersilia 1990; Gendreau, Andrews 2001; Paparozzi, Gendreau 2005; Andrews, Bonta 2006; Gendreau i in. 2009). Być może więcej uwagi poświęcamy samym programom niż kapitałowi organizacyjnemu, ponieważ łatwiej jest, a może nawet bezpieczniej, mówić o wadach programów, a nie o nas samych. Niektórzy prawdopodobnie poczują się nieco urażeni tym stwierdzeniem, ponieważ nie zauważają związku pomiędzy własną pracą, a problemami, które utrudniają wdrażanie programów opartych na badaniach.

Oczywiście jest wiele osób zajmujących się resocjalizacją, które znakomicie wykonują swoje obowiązki, i które – podobnie jak ja – są zaniepokojone szerszymi kwestiami strukturalnymi, uniemożliwiającymi, aby nadzór kuratorski i zwolnienie warunkowe były tym, czym powinny być, czyli ogólnie uznanymi składnikami zapewniającymi bezpieczeństwo publiczne i sprawiedliwość w obrębie systemu sądowniczo-penitencjarnego.

Informacje podstawowe

Niezbędne są pewne podstawowe informacje, tak aby to, o czym mówię w tym artykule, było dla czytelników wiarygodne.

Minęło 40 lat od czasu, gdy rozpocząłem pracę na polu resocjalizacji. Trzydzieści lat spędziłem praktykując i pnąc się po drabinie organizacyjnej od kuratora-stażysty do asystenta komisarza ds. resocjalizacji, a w końcu przewodniczącego Krajowej Rady ds. Zwolnień Warunkowych, nadzorującej wszystkie aspekty pro-

gramów ośrodków resocjalizacyjnych i zwolnień warunkowych. Poza pracą na ulicy, moje doświadczenie zawodowe zdobywałem jako: 1) założyciel związku zawodowego reprezentującego pracowników liniowych i menedżerów ośrodków resocjalizacyjnych; b) menedżer średniego szczebla i administrator; c) dyrektor generalny; d) jako lider w kilku stowarzyszeniach zawodowych związanych z resocjalizacją; oraz e) na niezliczonych wykładach, konferencjach, warsztatach szkoleniowych, jako doradca i konsultant dla agencji zawodowych w 44 stanach i 8 krajach zagranicą.

Moje doświadczenia dają mi możliwość zrozumienia mojego zawodu z perspektywy, która byłaby niemożliwa z węższego punktu widzenia. Co więcej, taki szeroki ogląd pozwala mi sądzić, że służby społeczne wykazują podobieństwa w zakresie zachowania personelu i dynamiki organizacji w większości okręgów, zarówno w Ameryce Północnej, jak i poza jej granicami – różnią się tylko ich nasileniem. Wśród nich słychać wszechobecne echo kluczowego znaczenia wartości i postaw liderów oraz pracowników liniowych.

Oczywiście, jest wiele osób związanych z resocjalizacją, którzy są tak samo zaangażowani, a nawet bardziej niż ja byłem przez lata. W wielu zakulisowych rozmowach na przestrzeni lat ciągle przewijają się podobne tematy dotyczące cech osób zatrudnionych w resocjalizacji na wszystkich poziomach organizacyjnych. W tych powtarzających się uwagach praktyków pojawiają się pewne ogólne problemy. Mówią one o tym, że wiele osób związanych zawodowo z resocjalizacją:

- prezentuje osobiste opinie, które są nieetyczne i sprzeczne z celami placówki resocjalizacyjnej: „Większość skazanych nigdy się nie zmieni, a nawet jeśli, nie są warci wysiłku” (to zdanie wypowiedział do mnie kierownik agencji resocjalizacyjnej).
- uważa, że kara – a nie resocjalizacja – powinna być filozoficzną podstawą programów i praktyk resocjalizacyjnych: „Prace społeczne to nie jest czas nauki; należy o tym myśleć raczej jako o formie taniej i publicznej kary. Dlatego kazałem skazanemu wyczyścić drzwi wejściowe do budynku sądu szczoteczką do zębów” (sędzia odpowiedzialny za nadzór i politykę wydziału nadzoru kuratorskiego).
- jest przekonanych, że mają niewielki lub żaden wpływ na zmniejszenie indywidualnej recydywy skazanego poprzez wykorzystanie praktyk opartych na badaniach: „Te najnowsze rewelacyjne programy nie są niczym nowym. Administracja też tak naprawdę w nie wierzy; po prostu zmuszają nas do nich, abyśmy nie byli profesjonalnymi neandertalczykami” (liniowy funkcjonariusz nadzoru kuratorskiego z ośmioletnim stażem).
- nie uważa szkoleń za drogę rozwoju zawodowego: „Musimy co roku odbyć 40 godzin szkolenia personelu. Kiedy co miesiąc rozdajemy czekii wypłaty, mamy krótkie spotkanie omawiające nową politykę; to kwalifikuje się jako szkolenie personelu” (menedżer średniego szczebla instytucji nadzoru kuratorskiego/zwolnień warunkowych); „Nie ma znaczenia, jakie programy przera-

biamy na szkoleniach. Instytucja dba jedynie o to, ile kontaktów nawiążemy i czy nawiązujemy je zgodnie z wymogami polityki. Nie dostajemy złej oceny z osiągnięć, jeśli skazani nad którymi sprawujemy nadzór staną się recydywistami, ale dostajemy jeśli przegapimy kontakt lub spóźnimy się z raportem” (kurator sądowy z dwuletnim stażem); „Szkolenia nie są w zakresie moich obowiązków. Jeśli moja instytucja mi za to nie zapłaci, to nie będę w nich uczestniczyć” (funkcjonariusz nadzoru kuratorskiego, wyjaśniając dlaczego tak niewielu pracowników liniowych jest członkami stowarzyszeń zawodowych lub uczestniczy w konferencjach zawodowych).

Wyciąganie wniosków na podstawie osobistych uogólnień może być banalne albo szkodliwe dla osób i organizacji, ale należy im przypisać pewną wiarygodność, gdy te poglądy podzielane są przez wiele osób, a także są poparte badaniami naukowymi. (Gendreau i in. 2002; Latessa i in. 2002). Wśród moich kolegów „po fachu” widzę wielu, którzy podzielają moje poglądy – niektórzy publicznie, ale większość po cichu. W każdym razie, moim celem jest konstruktywne wspieranie rozwoju naszej profesji, w której główną przeszkodą zwykle jesteśmy my sami!

Są wśród nas tacy, którzy od samego początku nie pasowali do wizji, misji i celów resocjalizacji. Wielu z nas, co słyszałem wielokrotnie na przestrzeni lat, po ukończeniu studiów marzyło o karierze w organach ścigania, ale z jakiegoś powodu nie mogło osiągnąć swojego osobistego celu zawodowego i bardzo niechętnie godziło się na pracę w instytucji nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych. Inni szukali zawodu, w którym mogliby pomagać ludziom w potrzebie i tym, którzy szukają pomocy. Jeszcze inni chcieli po prostu mieć pracę przynoszącą przyzwoity dochód, świadczenia pracownicze i gwarancję zatrudnienia. Nie należy też zapominać o roli polityki w naszym zawodzie – wiele osób jest zatrudnionych z nadania politycznego, dzięki protekcji (zob. m.in. Estes, Allen 2011). Są też oczywiście takie osoby, które celowo poszukiwały kariery w instytucjach nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych, ponieważ szczerze wierzą w ich wartość dla bezpieczeństwa publicznego i sprawiedliwości dla wszystkich. Odnoszę jednak wrażenie, że są one w mniejszości – albo liczebnej, albo w przewadze swego głosu. W każdym razie ich rzeczywista liczba i wpływ w obrębie instytucji w wielu przypadkach są, moim zdaniem, często niewystarczające do ustanowienia i utrzymania kultury organizacyjnej zasługującej na miano „profesjonalnej”.

Ja sam znalazłem się w tym zawodzie właściwie zupełnie przypadkowo, i moja własna historia jest doskonałym przykładem tego, co chciałbym podkreślić. Rozumiem, że moja historia nie jest historią każdego, ale z doświadczenia wiem, że wielu osób. I nawet jeśli jedynie 10 do 20 procent nowych zatrudnionych w zawodzie ma podobną historię, to jest to duże utrudnienie na drodze do osiągnięcia celu naszej misji.

Byłem na ostatnim roku studiów i chciałem ubiegać się o jakąkolwiek pracę w służbie cywilnej, do której kwalifikowałby mnie mój dyplom socjologa. Moim celem zawodowym było zdobycie pracy, która nie polegałaby na zamiataniu ulic

lub pracy w fabryce za minimalną płacę. Nie miałem praktycznie żadnej wiedzy o systemie sprawiedliwości w sprawach karnych, nie wspominając już o jakimkolwiek aspekcie nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych, za wyjątkiem kilku znajomych, którzy przebywali w aresztach dla nieletnich i więzieniach dla dorosłych, a następnie byli pod nadzorem kuratorskim lub na zwolnieniu warunkowym. Zdałem egzamin służby cywilnej na kuratora-stażystę – nie miałem wtedy żadnych pytań związanych z karierą, którą miałem rozpocząć, nie było faktu, który byłby mi wtedy nieznany. Pamiętam z tego egzaminu jedno pytanie wielokrotnego wyboru, o definicję słowa *ovoid* (jajowaty). Później dowiedziałem się, że *ovoid* oznacza to samo co „eliptyczny”. Po tylu latach wciąż zastanawiam się dlaczego ktoś uznał, że to słowo jest na tyle ważne, że należy je uwzględnić na egzaminie wstępnym kandydata do pracy w instytucji nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych. Egzamin zdałem, a rok później odbyłem kolejny egzamin, tym razem w formie indywidualnej rozmowy.

Polegało to na tym, że zostałem poproszony o wskazanie trzech spośród dziesięciu miejsc, do których chciałbym zostać przydzielony. Trzy, które wymieniłem, były mi znane jako bardzo przyjazne okolice. Po wysłuchaniu mojego wyboru, egzaminator (szef instytucji) powiedział, że nie może mnie zatrudnić, ponieważ obszary, które wymieniłem są bardzo pożądane i wiele osób pracujących w tej instytucji, o wiele starszych stażem, chciałoby się przenieść do tych miejsc. Dodał, że gdybym wymienił chociaż jedno miasto – znane z problemów społecznych i ekonomicznych oraz z wysokim wskaźnikiem wymiany pracowników – zatrudniłby mnie natychmiast. Odpowiedziałem, że urodziłem się w takim mieście i zawsze chciałem wrócić do swoich korzeni. Zostałem zatrudniony. Nie zadał żadnych pytań dotyczących moich osobistych wartości lub przekonań na temat pomagania skazanym zamiast ich karania, nie zostałem też zapytany o mój ogólny zakres wiedzy o systemie wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych. Wtedy to wszystko nie miało dla mnie znaczenia. Z perspektywy czasu jestem przekonany, że powinno to mieć znaczenie dla obu stron.

Znaczenie postaw i wartości pracowników – kim w ogóle jesteśmy?

Ludzie pracujący w instytucjach nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych znaleźli się tam z wielu różnych powodów. Gdy ktoś spędzi odpowiednio długi czas pracując w tym zawodzie, wszystkie te powody mogą być wiarygodne. Przy tak wielu osobach, często prezentujących sprzeczne wartości, poziom umiejętności i kompetencji jest bardzo zróżnicowany. Z tego względu, opracowanie programu kompetencyjnego szkolenia personelu, który mógłby dotrzeć do tak różnorodnego audytorium, byłoby niezwykle trudne, a wręcz niemożliwe. Nawet jeśli dałoby się opracować taki program, wciąż pozostawałaby kwestia odniesienia się do indywi-

dualnych wartości i atrybutów psychospołecznych, które mogłyby być niespójne ze skutecznym wykonaniem zadań społecznych, propagowaniem wspólnoty i funkcjami egzekwowania prawa w zawodzie.

Gdy wartości indywidualne są spójne z praktykami opartymi na odpowiedzialnych działaniach mających na celu zmniejszenie recydywy skazanego, obowiązkowe szkolenia mogą pomóc wykształcić kompetentnych specjalistów. Zbyt często jednak wartości podstawowe są pomijane podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu i oceny skuteczności pracowników związanych z instytucjami resocjalizacyjnymi (Paparozzi, Caplan 2009). Na przykład, niewłaściwe wartości filtrują nowe informacje i utrudniają ich obiektywną ocenę. Być może dlatego niektóre osoby pracujące w tym zawodzie (i twórcy polityki z nim związanej) mają nieprzychylny stosunek do skuteczności badań akademickich i teorii naukowych dotyczących przestępczości i zachowań przestępczych (Gendreau 2009). Ponadto wyznawane wartości bardzo trudno zmienić poprzez szkolenia i edukację, ponieważ są one głęboko zakorzenione.

Charakterystykę osobowościową funkcjonariuszy zajmujących się nadzorem kuratorskim i zwolnieniami warunkowymi oraz skuteczny potencjał szkolenia w celu skorygowania deficytów zauważono już w 1941 roku i wciąż jest ona aktualna: „Od razu na wstępie chciałbym obalić tezę, że szkolenie może dokonać jakichś cudów. Wysłanie kiego funkcjonariusza (na szkolenie przed lub w trakcie pracy) nie daje gwarancji, że będzie po nim lepszy”; Pewne osoby „mogą być niezwykle inteligentne, a jednak nie potrafią dać rady, ponieważ brak im (wrażliwości), szybkiej percepcji, podstawowego szacunku dla (skazanych) i elastyczności” (Witte 1941).

Faktycznie, zbyt często brakuje wartości i kompetencji zawodowych, które wspierają wdrażanie do programu tego, co się sprawdza (ang. *what works*), który ma oparcie w praktyce zawodowej. Anonim (1911), Layne (1937), Lawes (1937), Witte (1941), Butler (2009), Conrad (1979), Fonger (2009), Goldmacher (2008), Martin (1954), Petersilia (1990), Fulton i in. (1997), Paparozzi, Caplan (2009), Lowenkamp i in. (2012), Paparozzi i Guy (2009) zauważyli, że indywidualne wartości służą predysponowaniu pracowników związanych z instytucjami resocjalizacyjnymi do postaw, które ułatwiają lub utrudniają realizację celów zawodowych. Podobnie Gendreau, Goggin, Cullen i Paparozzi (2002) zauważyli, że nieuwzględnianie kwalifikacji i osobistego zaangażowania osób odpowiedzialnych za zarządzanie programami resocjalizacyjnymi często może prowadzić do opracowania polityki i praktyk, które mogą wydawać się oderwane od zdrowego rozsądku, a i w rzeczywistości bardziej zbliżone są do zawodowej szarlatanerii.

Funkcjonariusze zajmujący się nadzorem kuratorskim i zwolnieniami warunkowymi to jednocześnie pracownicy socjalni i stróże prawa

Od wielu dziesięcioleci funkcjonariusze zajmujący się nadzorem kuratorskim i zwolnieniami warunkowymi spierają się o to, czy są przede wszystkim pracownikami socjalnymi, czy stróżami prawa. Moim zdaniem, muszą być po trochu i tym, i tym. Niestety, ta debata nie wydaje się być bliższa rozwiązaniu i dziś, niż 40 lat temu, kiedy rozpocząłem pracę w tym zawodzie. Przez wiele lat podnoszono argumenty na temat tego, czy jedna osoba może być zarówno pomocnikiem jak i egzekwującym (Clear, Latessa 1993; Paparozzi, Gendreau 2005; Whetzel i in. 2011). Uważam, że osoby z odpowiednimi wartościami i umiejętnościami mogą być jednym i drugim – spotkałem wiele takich osób na przestrzeni lat. Podobnie uważam, że istnieją osoby ze spolaryzowanymi wartościami i ich skuteczne przeniknięcie do takiej czy innej domeny jest niemożliwe.

Mówiąc językiem akademickim, oczekuje się, że składnik resocjalizacyjny systemu wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych zwiększy bezpieczeństwo publiczne, zarządzając ryzykiem związanym ze skazanymi w perspektywie krótkoterminowej i zmieniając zachowanie przestępców w dłuższej perspektywie. (Cullen, Gendreau 2000; Wodahl, Garland 2009). Jednakże wielu „ulicznych biurokratów”, Lipsky (1980) definiuje swoje miejsce pracy przede wszystkim jako:

- egzekwowanie bez zastrzeżeń warunków nadzoru kuratorskiego i/lub zwolnienia warunkowego – niezależnie od tego, jakie są,
- nawiązywanie i dokumentowanie wymaganej liczby kontaktów biurowych, domowych i społecznościowych,
- pisanie raportów dla sądu i/lub instytucji kuratorskiej; osadzanie w więzieniu osób, które w sposób techniczny naruszyły przepisy.

Kilka lat temu napisałem, że aby nadzór kuratorski, zwolnienia warunkowe i ośrodki resocjalizacyjne mogły skutecznie realizować swoje cele, konieczne jest zrozumienie znaczenia **Procesu resocjalizacji + Nadzoru + Egzekwowania przepisów** – w tej kolejności czasowej (Paparozzi, DeMichele 2008). Niepostrzeżenie praktyki resocjalizacyjnej w tym paradygmacie mija się z celem, jakiego się oczekuje od naszego zawodu, a także jest niezrozumieniem charakteru naszych dobrowolnych i potencjalnie niebezpiecznych klientów.

Aby ożywić każdy z aspektów tego paradygmatu, należy wziąć pod uwagę różne względy operacyjne:

1. Wymagania związane z procesem resocjalizacji:
 - podstawowa ocena ryzyka kryminogennego,
 - zapewnienie odpowiednich usług skazanym,
 - zapewnienie proaktywnego zarządzania sprawą i planowania.

2. Wymagania związane z nadzorem:

- monitorowanie jakości i świadczenia usług skazanym,
- zapewnienie aktywnego zaangażowania przestępcy i postępów w zakresie procesu resocjalizacji oraz usług.

3. Wymagania związane z egzekwowaniem przepisów:

- pociąganie skazanych do odpowiedzialności – za każdym razem,
- ochrona społeczeństwa przed szkodami poprzez budowanie społeczności, a w razie potrzeby kontrolę kuratorską.

Według moich obserwacji funkcje nadzoru i egzekwowania przepisów są często niewłaściwie rozumiane i niewspółmierne.

Nadzór jest zbyt często rozumiany jako: nocne kontrole, monitoring elektro-niczny, częstsze zgłaszanie skazanych oraz kontakty domowe w celu przyspieszenia naruszenia przepisów przez przestępców pod nadzorem. Nadzór rzeczywiście odgrywa ważną rolę w pracy instytucji resocjalizacyjnej, a w niektórych przypadkach nocne kontrole są uzasadnione. Głównym celem nie powinno być jednak karanie. Głównie znaczenie nadzoru wynika z konieczności monitorowania świadczenia usług wysokiej jakości oraz postępów skazanego w toku nadzoru – na co coraz rzadziej zwracają uwagę osoby i instytucje, które mają wypaczone wyobrażenie o egzekwowaniu prawa oraz o skłonnościach do karania sprawców. Tylko dzięki działaniom nadzorującym, rozumianym w kontekście zmiany zachowania skazanego, a także zarządzania ryzykiem (np. radzenie sobie z dynamicznymi potrzebami kryminogennymi, modyfikowanie planów sprawy itd.), można w pełni wykorzystać potencjał nadzoru kuratorskiego.

Element egzekwowania prawa, celowo ostatni w kolejności, odnosi się do potrzeby ciągłego utrzymania odpowiedzialności przestępców oraz ochrony społeczeństwa przed bezpośrednią krzywdą. Zwykle tok egzekwowania prawa rozpoczyna się od odpowiedzialności sprawców przestępstw, następnie obejmuje sankcje stopniowane, i kończy się na osadzeniu w zakładzie karnym. Sankcje stopniowane osiągnęły punkt szczytowy w latach dziewięćdziesiątych (Cronin 1994). Petersilia (1980) i wiele opracowanych strategii ich wdrażania wydaje się mieć sens. Jednakże mniej oczywiste są ilościowe i jakościowe różnice w stosowaniu sankcji stopniowanych. Niektórzy pracownicy liniowi szybko pociągają za spust, podczas gdy inni robią to za późno lub na równi (Clear i Hardyman 1990; Lurigio, Petersilia 1992, Paternoster, Brame i in. 1997). To, czy pracownicy instytucji nadzoru kuratorskiego/zwolnienia warunkowego są pracownikami socjalnymi, czy funkcjonariuszami organów ścigania, czy też jednym i drugim, ma zasadnicze znaczenie dla funkcji egzekwowania prawa podczas nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego.

W ostatnich trzech dekadach zwrócono większą uwagę na funkcje egzekwowania prawa w ośrodkach resocjalizacyjnych (Wodahl, Garland 2009). Obawy o bezpieczeństwo pracowników, przekonanie, że dzisiaj osoby pod nadzorem kuratorskim i skazani na zwolnieniu warunkowym są znacznie bardziej niebezpieczni niż to miało miejsce w przeszłości (przekonanie, z którym osobiście się nie

zgadzam – zawsze byli niebezpieczni), oraz publiczne nawoływanie do odpowiedzialności karnej za przestępstwa – to wszystko przyczyniło się do zniekształcenia obrazu elementu egzekwowania prawa w instytucjach nadzoru kuratorskiego, zwolnienia warunkowego i ośrodkach resocjalizacyjnych.

Andrews i Bonta (2010), Trotter (2006) oraz Skeem, Eno Loudon, Polaschek i Camp (2007), zauważają, że gdy funkcja egzekwowania prawa znajduje się wysoko w hierarchii personelu liniowego, ustanowienie dobrze funkcjonujących stosunków z przestępcą i skuteczne wdrożenie programów opartych na badaniach naukowych dotyczących resocjalizacji przestępców są utrudnione. Pytanie dotyczące tego zawodu brzmi: Czy funkcja egzekwowania prawa w instytucjach nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego może być realizowana bez uszczerbku dla wysiłków mających na celu resocjalizację przestępców? Moim zdaniem jest to możliwe. Oczekiwania względem instytucji nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego dotyczące resocjalizacji przestępców oraz bezpieczeństwa publicznego są ze sobą nierozzerwalnie połączone: pierwsze – resocjalizacja sprawców – jest najlepszą strategią opartą na dowodach, która pozwala na osiągnięcie drugiego – bezpieczeństwa publicznego. Resocjalizacja przestępców nie jest celem samym w sobie – jest strategią prowadzącą do osiągnięcia celu.

Sam byłem zwolennikiem uzbrojenia funkcjonariuszy zajmujących się nadzorem kuratorskim i zwolnieniami warunkowymi oraz umożliwienia im dokonywania aresztowań i egzekwowania nakazów ścigania (Paparozzi 1990). Moje poparcie dla uzbrojenia tych funkcjonariuszy opiera się na dwóch kwestiach. Po pierwsze, personel liniowy musi czuć się bezpiecznie o każdej porze dnia i nocy, pracując w społecznościach, w których przebywają przestępcy. Praca ośrodków resocjalizacyjnych nie jest możliwa do wykonania w godzinach biurowych (Corbett 1999). Po drugie, jeśli ośrodki resocjalizacyjne polegają na agencjach zewnętrznych w celu egzekwowania nakazów ścigania i/lub nakazów zapobiegania naruszeniom prawa, ich nakazy często mają niższy priorytet. W takim przypadku nakazy dotyczące zastosowania nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego złożone w instytucjach zewnętrznych są zazwyczaj egzekwowane po popełnieniu przez sprawcę kolejnego przestępstwa lub, rzadziej, podczas kontroli akt przez policję. Tego rodzaju scenariusz reaktywny egzekucji nakazu zagraża bezpieczeństwu publicznemu i stawia nadzór kuratorski i zwolnienie warunkowe w sytuacji, w której instytucje te są rozliczane przez ogół społeczeństwa i polityków za to, dlaczego zbiegowie często znikali z pola widzenia organów ścigania do momentu popełnienia kolejnego przestępstwa.

Niestety, wiele agencji nadzoru społecznego nieprawidłowo i zadziwiająco zroszczało element egzekwowania prawa w ramach funkcjonowania nadzoru społecznego. Rezultatem jest poważna utrata długotrwałej i podstawowej funkcji świadczenia usług przez instytucje nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego, co ma fundamentalne znaczenie dla opartych na dowodach programów resocjalizacji przestępców. Zaobserwowałem kilka przykładów tej dynamiki orga-

nizacyjnej w organach nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego w całym kraju. Dla przykładu jedna z agencji rozszerzyła zakres szkolenia swojego personelu liniowego o ratownictwo podwodne i kontrole drogowe. Inna zmieniła nazwy stanowisk swojego personelu nadzorującego resocjalizację na stopnie policyjne, takie jak: kapitan, porucznik, sierżant. Jeszcze inna, z którą się spotkałem, miała trudności z rozstrzygnięciem sporu dotyczącego tego, czy personel liniowy powinien nosić spodnie z paskiem, podobne do noszonych przez funkcjonariuszy instytucji resocjalizacyjnych.

Personel liniowy agencji, menedżerowie i szefowie oddziałów, którzy przedkładają egzekwowanie prawa nad rozpatrywanie spraw socjalnych, zasadniczo nie mogą skutecznie wykonywać pracy resocjalizacyjnej; działa to również w drugą stronę. Mój osobisty pogląd jest taki, że leczenie, nadzór i egzekwowanie prawa powinny być prowadzone, o ile to tylko możliwe, wewnętrznie. Natomiast bez względu na moje osobiste poglądy, ważne jest tu samo działanie, a nie to, kto je wykonuje. Dlatego też, jeśli dowolna lub wszystkie trzy funkcje mogą być skutecznie realizowane na zasadzie pośrednictwa przez zewnętrzne agencje, spójność modelu zostanie utrzymana. Ważne, aby każdy z trzech elementów, a także ich kolejność, były wysoko oceniane przez prowadzących i pracowników liniowych, oraz aby wykonujące je osoby wyznawały wartości i posiadały kompetencje niezbędne do wykonania każdego z nich w sposób odpowiadający filozofii i praktyce resocjalizacyjnej.

Wnioski i zalecenia

W świecie opanowanym przez zakłady karne, więzienia, nadzór kuratorski, zwolnienia warunkowe i ośrodki resocjalizacyjne, głównym celem organizacyjnym jest redukcja recydywy. Od tego, w jakim stopniu uda się zmniejszyć liczbę recydywistów, zależy zmniejszenie liczby ofiar zbrodni i kosztów generowanych przez sądy karne (Morris, Tonry 1990). W ciągu ostatnich 40 lat opracowano i szeroko rozpowszechniono olbrzymie zasoby wiedzy na temat najlepszych sposobów redukcji recydywy (Cullen, Gendreau 2000). Ta obszerna baza, która rozwija się z każdym rokiem, dość konkretnie odnosi się do skutecznych i nieskutecznych zasad zwiększania bezpieczeństwa publicznego poprzez redukcję recydywy.

Biorąc pod uwagę materialność wiedzy w modelu „tego, co się sprawdza” (ang. *what works*) w odniesieniu do skutecznych i nieskutecznych zasad redukcji recydywy, uzasadnione jest pytanie, dlaczego praktyczne zastosowania tego, co już wiemy, nie zostały łatwo, szeroko i skutecznie przekute w praktykę. W rzeczywistości niektórzy praktycy ośrodków resocjalizacyjnych i pracownicy naukowcy są coraz bardziej zdumieni faktem, że nadal istnieje indywidualny i organizacyjny opór, (Bonta i in. 2008; Bonta i in. 2011) nie mówiąc o zewnętrznej awersji politycznej do proaktywnej realizacji programów resocjalizacyjnych, które opierają się na dowodach naukowych.

Jeszcze w 2008 roku wśród przestępców podlegających nadzorowi społecznemu, który rzekomo wykorzystywał praktyki oparte na dowodach, w porównaniu z przestępcami, którzy nie otrzymali takiego nadzoru, odnotowano jedynie dwuprocentowy spadek recydywy. (Bonta i in., 2008). W przypadku sprawców brutalnych przestępstw, którzy znajdowali się pod nadzorem, nie odnotowano różnicy. Bonta i in. (2008) sugerują, że tak słaby wynik można wytłumaczyć nieodpowiednim wdrożeniem programu. Stwierdzili, że: 1) zasady ryzyka, potrzeby i podatności na resocjalizację – czyli podstawowe zasady skutecznej interwencji – nie były konsekwentnie stosowane; 2) większość kryminogennych czynników potrzeby była ignorowana; oraz 3) maksymalnie 25% personelu korzystało z technik poznawczo-behawioralnych. Ustalenia Bonty i in. (2008) są zbieżne z wnioskami Andrews, Dowdena i Gendreau (1999), a także z moimi osobistymi doświadczeniami. Andrews i in. (1999) stwierdzili, że 87% programów resocjalizacyjnych, które zbadali, nie zawierało wzmianki o opartych na dowodach zasadach zmniejszenia recydywy, oraz praktycznie nie podnosiło tematu spójności terapeutycznej w realizacji programu. Nic dziwnego, że programy te nie wpłynęły na poziom recydywy.

Podobnie jest z zasadą, że w zależności od opcji politycznej, do ustalania programów i nadzorowania działalności powoływani są kierownicy instytucji mający różne systemy wartości i kompetencje. Kierownicy ci pochodzą często z nadania politycznego i zawdzięczają stanowiska politykom wybranym w wyborach. Jest to kolejny problem, z którym branża boryka się od dawna (Witte 1941; Tabor 1942). Takie upolitycznione środowisko często stoi w sprzeczności z rozwojem zawodowym. Dlatego też urzeczywistnienie zasad, które są rozsądne z zawodowego punktu widzenia, ale politycznie niepopularne, jest albo zafałszowane albo w ogóle nie występuje.

Kilka osobistych przykładów dotyczących kierownictwa ośrodków resocjalizacyjnych pomoże doprowadzić ten wątek do końca. Wśród dyrektorów generalnych ośrodków resocjalizacyjnych, których miałem okazję poznać, byli m.in.: były właściciel sieci restauracji typu *fast food*, członek komisji loteryjnej, radca prawa cywilnego, szeryf, policjant, nauczyciel szkoły publicznej oraz pracownik socjalny. Jaki zestaw wartości i umiejętności jest najlepszy dla pracowników instytucji nadzoru kuratorskiego i zwolnień warunkowych? Jaki komunikat jest wysyłany do personelu liniowego, kiedy ich kierownicy stale się zmieniają i mają tak różny zakres wartości i umiejętności? Jeśli dyrektorzy mogą pochodzić z tak wielu odmiennych środowisk, to dlaczego nie miałyby być podobnie wśród całego personelu? Kwestią wątpliwą jest to, czy częstsze i lepsze szkolenia personelu mogą zapewnić skuteczne wdrażanie w takich warunkach organizacyjnych procedur i programów opartych na dowodach.

Oczywisty jest związek pomiędzy zaangażowanymi i kompetentnymi dyrektorami a skutecznym wdrożeniem programu. (Tabor 1942; Witte 1941; Petersilia 1990; Paparozzi, Gendreau 2005; Reinventing Probation Council 2000; Beto i in. 2000). Jest to fakt, który rzadko jest publicznie głoszony, ale jest dobrze znany

ludziom z wewnątrz. Czy może więc dziwić, że w przypadku wielu programów opartych na dowodach występują trudności wdrożeniowe i nie przyniosą one oczekiwanych rezultatów ? (Gendreau, 1979; Peeler, Latessa 2004)

Mam nadzieję, że udało mi się udowodnić, że zdobycie wiedzy na temat sposobu realizacji celów organizacyjnych jest konieczną, ale niewystarczającą podstawą do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Chociaż prawdą jest, że nie każda wiedza jest użyteczna w zakresie większym niż wysiłki intelektualne, filozoficzne czy ezoteryczne, to wiedza dotycząca najlepszych praktyk w zakresie zwiększania bezpieczeństwa życia w społecznościach powinna dawać początek działaniom (Guy 2011; Buroway 2005). Niezastosowanie się do tej zasady jest lekceważeniem obowiązków zawodowych. W celu zaspokojenia potrzeb i wyzwań związanych z celami organizacyjnymi, takimi jak obniżenie recydywy, należy przekuć wiedzę w działanie. Właśnie ta kwestia stanowi, cytując legendarnego już Paula Harvey'a, „pozostałą część historii”.

Połączenie wiedzy z praktyką nigdy nie było łatwym zadaniem, zwłaszcza w zawodzie pracownika resocjalizacyjnego. Przypominam sobie niezliczone konferencje na temat resocjalizacji, sesje szkoleniowe i warsztaty jeszcze z początku lat 70., na których narzekano na brak takiego właśnie związku. Zjawisko to ma jednak w instytucjach nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego znaczenie dłuższą historię – co najmniej 70 lat – o ile mogę to stwierdzić w momencie pisania tego artykułu. Witte (1941) zauważył, że „wydaje się, że w instytucjach nadzoru kuratorskiego i zwolnienia warunkowego, konkretne zasady postępowania są bardziej akceptowane w teorii niż w praktyce”.

Brak związku wiedzy z praktyką ma konsekwencje dla bezpieczeństwa publicznego. W ostatnich latach budowa takiego mostu wydaje się bardziej zaniedbana niż kiedykolwiek wcześniej. Pomimo usprawnień w zakresie łączenia wiedzy i praktyki, zbyt wielu menadżerów ośrodków resocjalizacyjnych wciąż zмага się z próbą przekonania personelu do zdecydowanego przyjęcia i wdrożenia najnowocześniejszych praktyk opartych na dowodach.

Typową odpowiedzią na rozwiązanie zagadki związanej z przekładaniem wiedzy na praktykę jest odniesienie się do szkolenia personelu. Choć szkolenie personelu jest oczywiście niezwykle ważne, to często brakuje świadomości jego ograniczeń. Przykładowo, szkolenie personelu nie może zrobić wiele, aby zmienić głęboko zakorzenione wartości, będące w sprzeczności z całym pojęciem resocjalizacji przestępców. Dla żadnego doświadczonego pracownika ośrodka resocjalizacyjnego nie powinien być zaskoczeniem chociażby fakt, że spektrum wartości wyznawanych przez personel i kierownictwo przebiega od wiary w skuteczność kar oraz przekonania, że przestępca nie zmieni się nigdy, do założeń, że resocjalizacja zwiększa bezpieczeństwo publiczne i jest humanitarna – jest działaniem słusznym. Ten wachlarz sprzecznych przekonań/wartości dotyczących resocjalizacji jest dobrze znany ludziom z branży od wielu lat. W rzeczywistości niektórzy pracownicy nie mają niezbędnych umiejętności do wdrażania nowych programów.

Jeśli indywidualne wartości i środowiska polityczne będące w sprzeczności z założeniami wyrażnie formułowanej praktyki opartej na dowodach, wzbogacimy o szkolenie personelu, to będzie ono mimo wszystko nieskuteczne. Systemy wartości i przekonania poszczególnych pracowników ośrodków resocjalizacyjnych oraz kultura organizacyjna muszą być priorytetem

Przykłady absolutnie podstawowych wartości, które są niezbędne do skutecznej pracy w naszym zawodzie obejmują przekonanie, że: 1) poziomy ryzyka można określić obliczeniowo poprzez identyfikację czynników kryminogennych; 2) prowadzenie czynności ukierunkowanych na czynniki potrzeby kryminogennej zmniejsza prawdopodobieństwo recydywy; 3) przestępcy powinni mieć możliwość ponownej integracji ze społeczeństwem. Wielu pracowników resocjalizacyjnych wyznaje te podstawowe wartości, ale dla równie wielu są one obce. Pozostali zwyczajnie nie mają zdania na ten temat. Niezależnie od tego, czy dany pracownik wyznaje te wartości, czuje do nich niechęć lub też są dla niego nieistotne, tytuł pracownika resocjalizacyjnego jest stosowany bezrefleksyjnie. Czy nie powinniśmy powiedzieć niektórym z tych „cesarzy”, że nie mają na sobie szat?

Wydaje się, że najbardziej istotne problemy, jakie występują we wszystkich aspektach zawodu pracownika resocjalizacyjnego odnoszą się raczej do spraw organizacyjnych, niż do niedoboru solidnych empirycznych dowodów badawczych i wiarygodnych teorii psychologicznych i/lub socjologicznych dotyczących konkretnych praktyk i programów obejmujących zasady skutecznej interwencji – powszechnie określanych jako model „tego, co się sprawdza” (ang. *what works*). Nadszedł czas, aby lepiej zrozumieć następujące kwestie:

- 1) struktury organizacyjne, które hamują rozwój zawodowy,
- 2) kluczowe znaczenie kierownictwa,
- 3) profesjonalizm,
- 4) polityka.

Kwestie dotyczące każdego z powyższych elementów organizacyjnych w zawodzie pracownika resocjalizacyjnego są kluczowe dla skutecznego wdrażania praktyk opartych na dowodach i stanowią ostatnią granicę skutecznej polityki resocjalizacyjnej (Paparozzi, Schlager 2009).

Oto kilka zaleceń dotyczących strategii:

- Określić konkretne kompetencje i wymagania dotyczące referencji zatrudnianych pracowników.
- Zatrudniać dyrektorów ośrodków o odpowiednich referencjach oraz kwalifikacjach zawodowych – nie politycznych.
- Przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu zwracać większą uwagę na wartości wyznawane przez poszczególnych kandydatów.
- Opracować system szkoleń i certyfikacji personelu w zakresie terapii sprawców przestępstw i współpracy społecznościowej, które zrównoważą resocjalizację sprawców oraz służby socjalne w zakresie funkcji egzekwowania prawa.

- Ustanowić systemy informacyjne dla kadry kierowniczej oraz system oceny skuteczności personelu, który będzie odzwierciedlał zaangażowanie w krótkoterminowe zarządzanie ryzykiem i długoterminową pracę poprawczą jako podstawowe cele operacyjne.

Abstract: The Trials and Tribulations of Implementing What Works: Training Rarely Trumps Values

The article analyzes the professional situation of employees dealing with professional tasks in the field of resocialization, starting from various stages of professional development. According to the author, there are many rehabilitation people who excellently perform their duties and are concerned about the broader structural issues that prevent curatorial supervision and conditional release as appropriate forms of work with charges and should be generally recognized components ensuring public safety and justice within the system orchard-penitentiary. Working in this profession requires commitment and great responsibility and sensitivity, if we actually assume an offer of assistance, while among employees there are people who do not work in this type of professional tasks. It is important that individual values are consistent with practices based on responsible actions aimed at reducing recidivism, and compulsory training for staff can help to educate competent specialists. Too often, however, core values are ignored when making decisions about employment and assessing the effectiveness of employees related to social rehabilitation institutions.

Key words: Organizational capital, recidivism rates, professional experience, professional career.

Bibliografia

- [1] Andrews D.A., Bonta J., 2010, *Rehabilitating criminal justice policy and practice*, „Psychology, Public Policy, and Law”, 16(1).
- [2] Andrews D.A., Bonta J., 2006, *The psychology of criminal conduct*, 4th Ed., NJ: LexisNexis/Matthew Bender, Newark.
- [3] Andrews D.A., Dowden C., Gendreau P., 1999, Clinically relevant and psychologically informed approaches to reduced reoffending: A meta-analytic study of human service, risk, need, responsivity, and other concerns in justice contexts, Carleton University, Ottawa (tekst niepublikowany).
- [4] Anonim, 1911, *The indeterminate sentence*, „The Atlantic Monthly”, no. 108.
- [5] Beto D.R., Corbett R.P., DiIulio J.J., 2000, *Getting serious about probation and the crime problem*, „Corrections Management Quarterly”, no. 4.
- [6] Bonta J., Rugge T., Scott T., Bourgon G., Yessine A., 2008, *Exploring the black box of community supervision*, „Journal of Offender Rehabilitation”, no. 47.
- [7] Bonta J., Bourgon G., Rugge T., Scott T., Yessine A.K., Gutierrez L., Li J., 2001, *An experimental demonstration of training probation officers in evidence-based community supervision*, „Criminal Justice and Behavior”, no. 38.
- [8] Buroway M., 2005, *2004 American Sociological Association Presidential address: For public sociology*, „The British Journal of Sociology”, no. 56.

- [10] Clear T.R., Latessa E.J., 1995, *Probation officer roles in intensive supervision: Surveillance versus treatment*, „Justice Quarterly”, no. 10.
- [11] Clear T.R., Hardyman P.L., 1990, *The new intensive supervision movement*, „Crime & Delinquency”, 36.
- [12] Conrad J.P., 1979, *Who needs a doorbell pusher? The case for abolishing parole*, „The Prison Journal”, 59(2).
- [13] Cronin R.C., 1994, *Boot camps for adult and juvenile offenders: Overview and update 5* (październik). Washington, D.C.: National Institute of Justice.
- [14] Corbett R., 1999, „Broken Windows” probation: The next step in fighting crime. Civic Report 7, Center for Civic Innovation at the Manhattan Institute.
- [15] Cullen F.T., Gendreau P., 2000, *Assessing correctional rehabilitation: Policy, practice, and prospects*, [w:] *Criminal justice 2000*, Vol. 4: *Policies, processes, and decisions of the criminal justice system*, (red.) Horney J., DC: National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, Washington.
- [16] Fulton B., Stichman A., Travis L., Latessa E.J., *Moderating probation and parole officer attitudes to achieve desired outcomes*, „The Prison Journal”, 1997, no 77
- [17] Gendreau P., Andrews D., 1979, *Psychological consultation in correctional agencies: Case studies and general issues*, [w:] *The Psychological Consultant*, (red.) Platt J., Wicks R., NY: Grune i Stratton, New York.
- [18] Gendreau P., Andrews D., 2001, *Correctional Program Assessment Inventory–2000* (CPAI–2000), Saint John, New Brunswick, Canada.
- [19] Gendreau P., Goggin C., Cullen F.T., Paparozzi M., 2002, *The common sense revolution and correctional policy*, [w:] *Offender rehabilitation and treatment: Effective programs and policies to reduce re-offending*, (red.) McGuire J., Wiley, Chichester.
- [20] Gendreau P., Smith P., Thériault Y., 2009, *Chaos theory and correctional treatment: Common sense, correctional quackery, and the law of fartcatchers*, „Journal of Contemporary Criminal Justice”, no. 25(4).
- [21] Guy R., 2011, *Applied sociology and prisoner reentry: a primer for more successful reintegration*, „Journal of Applied Social Science”, 5(2).
- [22] Latessa E.J., Cullen F., Gendreau P., 2002, *Beyond correctional quackery – Professionalism and the possibility of effective treatment*, „Federal Probation”, no. 66(2).
- [23] Lipsky M., 1980, *Street Level Bureaucracy: The Dilemmas of the Individual in Public Service*, Russell Sage, New York.
- [24] Layne W., 1937, *Parole as social treatment*, „Social Service Review” 11:1/4 (marzec/grudzień).
- [25] Lawes L.E., 1937, *The parole question*, „Harper’s Monthly Magazine”, no. 176.
- [26] Lurigio A.J., Petersilia J., 1992, *The emergence of intensive probation supervision programs in the United States*, [w:] *Smart sentencing: The emergence of intermediate sanctions*, (red.) Byrne J.M., Lurigio A.J., Petersilia J., CA: Sage, Newbury Park.
- [27] Martin J.B., 1954, *Break Down the Walls*, NY: Ballantine, New York.
- [28] McLaughlin G.W., Montgomery J.R., Malpass L.F., 1975, *Selected characteristics, roles, goals, and satisfactions of department chairmen in state and land-grant institutions*, „Research in Higher Education”, no. 3.
- [29] Morris N., Tonry M., 1990, *Between prison and probation: Intermediate punishments in a rational sentencing system*, Oxford University Press, New York.
- [30] Paparozzi M., 1990, *Firearms-Debating the Issues for Probation and Parole*, „Perspectives”, Summer.

- [31] Paparozzi M., Caplan J., 2009, *A national profile of paroling authorities in America: The strange bedfellows of politics and professionalism*, „The Prison Journal”, no. 89(4).
- [32] Paparozzi M., Gendreau P., 2005, *An intensive supervision program that worked: Service delivery, professional orientation, and organizational supportiveness*, „The Prison Journal”, no. 85(4).
- [33] Paparozzi M., DeMichele M., 2008, *Probation, parole, and community corrections: misunderstood, underappreciated, overworked – But why?*, „The Howard Journal of Criminal Justice”, no. 47(3).
- [34] Paparozzi M., Guy R., 2009, *The giant that never woke: Parole authorities as the lynchpin to evidence-based practices and prisoner re-entry*, „Journal of Contemporary Criminal Justice”, no. 25(4).
- [35] Paparozzi M., Schlager M., 2009, *Reconciling what works and broken windows: The policy relevance of individual and social correlates to recidivism reduction*, „Victims and Offenders”, no. 4.
- [36] Paternoster R., Brame R., Bachman R., Sherman L.W., 1997, *Do fair procedures matter? The effect of procedural justice on spouse assault*, „Law and Society Review”, no. 31.
- [37] Peeler J., Latessa E., (grudzień 2004), *Applying the principles of intervention to juvenile correctional programs*, „Corrections Today”.
- [38] Petersilia J., 1990, *Conditions that permit intensive supervision programs to survive*, „Crime and Delinquency”, no. 36(1).
- [39] Petersilia J., *A decade of experimenting with intermediate sanctions: What have we learned?*, „Federal Probation”, no. 62(2).
- [40] Reinventing Probation Council, *Transforming probation through leadership: The „Broken Windows” model*, NY: The Manhattan Institute, New York 2000.
- [41] Skeem J., Eno Loudon J., Polaschek D., Camp J., 2007, *Assessing relationship quality in mandated community treatment: Blending care with control*, „Psychological Assessment”, no. 19(4).
- [42] Tabor R.C., 1942, *In planning for the juvenile probationer and parolee*, „The Pennsylvania Probation and Parole Quarterly”, no. 1(9).
- [43] Trotter C., 2006, *Working with involuntary clients. A guide to practice*, Sage, London.
- [44] Whetzel J., Paparozzi M., Alexander M., Lowenkamp C.T., 2011, *Goodbye to a worn-out dichotomy: Law enforcement, social work, and a balanced approach*, „Federal Probation”, no. 75(2).
- [45] Wodahl E.J., Garland B., 2009, *The evolution of community corrections: The enduring influence of the prison*, „The Prison Journal”, no. 89(1).
- [46] Witte E.F., 1942, *Proceedings of the Annual Congress of Correction of the American Correctional Association*, American Correctional Association, New York.

Źródła internetowe

- [47] Butler D., *Parole board appointment came up in talk with O'Brien: Tory MPP*, The Ottawa Citizen. 28 maja 2009 <http://www.ottawacitizen.com/Business/Parole+board+appointment+came+up+during+talk+with+Brien+Tory/1636897/story.html>
- [48] Estes A., Allen S., *The Speaker's words and his ways: DeLeo vows to battle patronage, but he sponsored many for probation jobs*. „The Boston Globe”, 23 stycznia

- 2011: http://www.boston.com/news/local/massachusetts/articles/2011/01/23/de-leo_vows_to_battle_patronage_but_sponsored_many_for_probation_jobs/.
- [49] Fonger R., Ted Hammon's parole job spurs criticism from residents, attention from lawmaker, „The Flint Journal”, 25 kwietnia 2009, http://www.mlive.com/news/flint/index.ssf/2009/04/ted_hammons_parole_board_job_s.html.
- [50] Goldmacher S., Parole board confirmation timeline, The Sacramento Bee, 18 czerwca 2008, <http://www.sacbee.com/static/weblogs/capitolalert/latest/013345.html>
- [51] Lowenkamp C.T., Holsinger A.M., Robinson C.R., Cullen F.T., *When a person isn't a data point: Making evidence-based practice work*, „Federal Probation”, 2012, no 76(3), http://www.uscourts.gov/viewer.aspx?doc=/uscourts/FederalCourts/PPS/Fedprob/2012_12/index.html