

مدیریت زندان‌ها در دوران گذار

آندرو کویل



مدیریت زندان‌ها در دوران گذار

آندرو کویل

مترجم: حسن طغری نگار

مرکز بین‌المللی مطالعات زندان ICPS

«سازمان اصلاحات جزایی بین‌المللی PRI مراتب سپاس خود را از
کمک‌های سفارت انگلستان در افغانستان در ترجمه و چاپ این کتاب به
زبان فارسی ابراز می‌دارد.»

طغری نگار، حسن ، ۱۳۵۳ -

مدیریت زندان در دوران گذار، / مرکز بین المللی مطالعات زندان / مترجم: حسن طغری نگار .-

تهران: وفاق، ۱۳۸۳.

ص. ۱۴۴

ISBN 964-929553-3-8:

عنوان اصلی:

Managing Prisons in a time of change

کتابنامه بصورت زیرنویس.

۱. زندان - قوانین و مقررات. زندان و زندانیان - قوانین و مقررات. الف. سازمان اصلاحات جزایی بین

المللی Penal Reform International ب. مترجم: حسن طغری نگار. انتشارات وفاق. ج. عنوان:

مدیریت زندان در دوران گذار.

۳۴۴/۰۳۵ K۵۵۲۴۱۹

م ۸۲-۳۵۸۳۳ کتابخانه ملی ایران



عنوان: مدیریت زندان در دوران گذار

مرکز بین المللی مطالعات زندان

ترجمه و چاپ این کتاب به زبان فارسی توسط سازمان اصلاحات جزایی بین المللی PRI صورت گرفته است.

مترجم: حسن طغری نگار

ناشر: انتشارات وفاق

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول - ۱۳۸۳

شابک: ۹۶۴-۹۲۹۵۵۳-۳-۸

فهرست مطالب

۵	پیشگفتار
۱۱	۱- مقدمه
۱۱	زندان‌ها در دوران گذار
۱۴	زندان، نهادی پویا
۱۸	زندان‌ها در بافتی اخلاقی
۲۱	۲- مدیریت زندان‌ها: یک حرفه عمومی و دشوار
۲۱	کلیات
۲۳	لهستان
۲۸	روسیه
۳۱	اوکراین
۳۳	قزاقستان
۳۵	اروپای غربی
۳۶	ازدحام زندانیان
۳۹	مدیریت زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت
۴۲	انتظارات سیاسی
۴۴	زندان‌ها، انعکاس دهنده برخی از مسائل مهم جامعه
۴۶	ایالات متحده آمریکا
۴۹	آمریکای لاتین
۵۴	کشورهای در حال توسعه
۵۸	نتیجه‌گیری
۵۹	۳- مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی
۵۹	درک عمومی
۶۱	عرصه گسترده تر
۶۶	پاسخ‌گویی عمومی

۶۹	وزارتخانه.....
۷۴	نظام زندان همچون سازمانی کشوری.....
۷۸	ساختارهای ملی، فدرال و محلی.....
۸۲	بخشی از خدمات عمومی.....
۸۳	۴- مدیریت زندان در یک محیط متغیر.....
۸۳	نگاه اجمالی.....
۸۴	تاریخچه سازمان.....
۸۶	وضعیت کنونی سازمان.....
۹۲	جهت‌گیری آینده سازمان.....
۹۵	۵- مدیریت روند تغییرات.....
۹۵	مدیریت زندان همچون یک حرفه.....
۹۹	رهبری.....
۱۰۲	ژرف بینی.....
۱۰۵	روابط میان کارکنان و زندانیان.....
۱۰۸	نگرش کارکنان.....
۱۱۴	استخدام و آموزش کارکنان.....
۱۲۱	۶- نتایج: شا کله مدیریت بهینه زندان چیست؟.....
۱۲۱	اصول.....
۱۲۳	محیط فیزیکی.....
۱۲۷	شایستگی و انسانیت.....
۱۳۱	ارتباطات مناسب.....
۱۳۳	رفتار با ملاقات کنندگان.....
۱۳۴	واکنش به هنگام تنش.....
۱۳۶	چکیده.....

پیشگفتار

کتاب حاضر درباره مدیریت بهینه زندانها در هنگام گذار و تغییر است. این کتاب تنها مبتنی بر مباحث نظری و فرضیه‌ها نیست، بلکه برعکس بر پایه دانش عملی و تجربه‌هایی که به سختی به دست آمده‌اند استوار است. آندرو کویل^(۱) در خلال سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۹۷ در مقام مدیر زندان، نخست در سازمان زندانهای اسکاتلند^(۲) و پس از آن در سازمان زندان‌های انگلستان و ولز^(۳) مشغول فعالیت بوده و در طی این مدت به اداره چهار زندان پرداخته است. از سال ۱۹۹۷ نیز وی در مقام مدیر مرکز بین‌المللی مطالعات زندان^(۴) در کالج سلطنتی دانشگاه لندن^(۵) مشغول فعالیت بوده و با نظام‌های زندانبانی در بسیاری از مناطق جهان همکاری داشته است.

انگیزه خاص برای تألیف این کتاب، پروژه‌ای بوده است که با هدف بررسی فرآیندهای مربوط به تغییر فرهنگی در درون محیط زندان بین سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ به اجرا در آمده است. تدوین این پروژه بدین منظور صورت گرفته بود تا گستره‌ای شناسایی شود که در آن توان الگوی مطلوبی را برای مدیریت زندان پیدا کرد و چنانچه چنین الگوی مطلوبی وجود داشته باشد عناصر سازنده آن مشخص گردد. تمامی افرادی هم که به صورت مستقیم درگیر این پروژه شدند دارای تجربیات دست‌اولی در مطرح‌ارشد مدیریت زندان بودند. هر چند این پروژه در یک بستر

1- Andrew Coyle

2- Scottish Prison Service

3- Prison Service of England and Wales

4- International Center for Prison Studies (ICPS)

5- King's College, University of London

۶ ■ مدیریت زندانها در دوران گذار

اروپایی^(۱) انجام شد اما این انتظار وجود داشت که یافته‌های پروژه برای استفاده مخاطبان دیگر کشورها نیز مناسب باشد.

حیطه کاری پروژه، مشتمل بود بر بررسی تجربیات اخیر در مدیریت زندانها و نظام‌های زندانبانی پنج کشور اروپایی و تبیین آموخته‌های تطبیقی. منظور این بود که تغییرات موفقیت‌آمیز در هر یک از کشورهای مورد نظر، توصیف، تشریح و تجزیه و تحلیل گردند و همچنین آن دسته از تغییراتی هم که موفقیت‌آمیز نبوده‌اند مشخص شوند. هدف از این امر بررسی مطوح مختلف تغییر در نظام‌های زندانبانی مورد نظر و همچنین کشف این نکته بود که از راه‌های به کار بسته برای مدیریت، چه درس‌هایی را می‌توان فراگرفت.

اعضای این پروژه عبارت بودند از:

پر کولیاندنر، رئیس سابق بخش استراتژی‌ها و امور بین‌الملل در سازمان زندانها و مسئول بخش تعلیق مراقبتی در سوئد^(۲)؛

فرد هوگنبوم، رئیس سابق بخش سیاستگذاری در سازمان ملی مؤسسات اصلاحی تربیتی هلند^(۳)؛

دانوتا گاجدوس، استاد حقوق در دانشگاه توران و معاون سابق مدیر کل سازمان زندانهای لهستان^(۴)؛

پیتر ویترز، مدیر ناحیه‌ای سازمان زندان‌های اسکاتلند^(۵)؛

1- European context

2- Per Colliander, former Head of Strategy and International Matters in the Swedish Prison and

3- Fred Hoogenboom, Head of Policy in the National Agency of Correctional Institutions in the Netherlands

4- Danuta Gajdus, Professor of Law at Torun University and former Deputy Director General of the Polish Prison Service

5- Peter Withers, Area Director, Scottish Prison Service

پیشگفتار ■ ۷

آندرو کویل، مدیر مرکز بین‌المللی مطالعات زندان و رئیس سابق زندان^(۱)؛
آرتور دو فریشینگ، همکار مرکز بین‌المللی مطالعات زندان و مدیر ناحیه‌ای
سابق در سازمان زندانهای انگلستان و ولز^(۲)؛

این افراد همچنین از کمک‌های راشل جونز^(۳)، تس کرکبی^(۴) و گای لوری^(۵)
بهره‌مند شدند، این ۳ تن در زمان‌های مختلف از سوی سازمان زندان‌های انگلستان
و ولز مأموریت یافتند تا در مرکز بین‌المللی مطالعات زندان‌ها فعالیت کنند. در عین
حال پیتر لئونارد^(۶) و نیل کلیفورد^(۷)، از سازمان زندان‌های انگلستان و ولز نیز در
این مباحثات، کمک‌های شایان توجهی ارائه کردند.

در سال‌های اخیر کلیه نظام‌های زندانبانی مورد مطالعه این طرح، مجبور شدند
تا [سیستم زندانبانی] را به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر دهند. در هر حوزه نیز نیاز به
تغییرات، از ملاحظات و فشارهای مختلفی نشأت می‌گرفته که این به نوبه خود بر
ماهیت واکنش‌ها تأثیر نهاده است. اما به رغم این تفاوت‌ها، امکان یافتن موضوعات
مشترک وجود دارد که خود زیربنای روند تغییر در هر حوزه‌ی قضایی است.

انگلستان و ولز

روند تغییرات در سازمان زندانهای انگلستان و ولز به صورت قابل ملاحظه‌ای
متأثر از بازنگری‌های منظم سازمانی است که پیشینه آنها را می‌توان در دوران جدید
و حداقل در سال ۱۹۵۹ جستجو کرد. بیشتر آنها نیز در پی بروز آسیب‌های سازمانی

1- Andrew Coyle, Director, of the International Center for Prison Studies and former prison Governor

2- Arthur de Frising, Associate of the International Center for Prison Studies and former Area Manager, Prison Service English & Wales

3- Rachel Jones

4- Tess Kirkby

5- Guy Laurie

6- Peter Leonard

7- Niall Clifford

۸ ■ مدیریت زندانها در دوران گذار

مهمی همانند شورش زندانیان یا درگیری‌های کارکنان در ارتباط با محیط کار صورت گرفتند. بسیاری از این بازنگری‌ها منجر به تغییرات سازمانی قابل ملاحظه‌ای شدند. در جریان این پروژه، گروه مطالعاتی مصمم شد تا جریان این وقایع را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و وضعیت کنونی امور را کشف کند.

هلند

تقریباً پس از پایان جنگ جهانی دوم تا چند سال پیش، «سازمان ملی مؤسسات اصلاحی تربیتی» کشور هلند، از سوی بسیاری از افراد، همچون الگویی برای کشورهای دیگر تلقی می‌شد. سازمان مزبور با داشتن پایین‌ترین تعداد زندانیان نسبت به متوسط جهانی توانسته است تا زمینه را برای شرایط فیزیکی مطلوب نظام‌های اداری مثبت و روابط حسنه میان کارکنان زندان و زندانیان فراهم کند. اما در دهه گذشته، افزایش نگران‌کننده تعداد زندانیان و فرار آنها از زندانهای با ضریب بالای امنیتی و انعکاس آن در جامعه و در نتیجه کاهش اعتماد عمومی، موجب مخدوش شدن این تصویر شده است. در همان زمان نظام زندانبانی هلند ناگزیر بود از پس تغییرات بنیادین و ساختاری برآید. لذا گروه مطالعاتی به عنوان بخشی از پروژه، نتایج تغییرات اخیر را مورد بررسی قرار داد و کوشید تا دریابد که نظام زندانبانی هلند چگونه به این تغییرات پاسخ داده است.

لهستان

سراسر سال‌های دهه نود میلادی، نظام‌های زندانبانی در اروپای مرکزی و شرقی تغییرات عمده ساختاری را از سرگذراندند. که خود این مسئله نیز انعکاسی از رویدادهای گسترده‌تر سیاسی در منطقه بود. البته در برخی از این کشورها همانند آنچه که در خصوص لهستان صادق است، این تغییرات ریشه در چند دهه گذشته داشتند. در لهستان تغییرات بنیادین به شکل گسترده‌ای در نظام زندانبانی این کشور

صورت گرفت بدون آن که هیچگونه واکنش تندی از سوی زندانیان یا مخالفت فعالی از سوی کارکنان را در پی داشته باشد. روال کلی تغییرات چنان موفقیت آمیز بود که در پایان دهه ۱۹۹۰ نظام زندانبانی لهستان سرمشقی شد برای اروپای مرکزی و شرقی. از برخی لحاظ، پیشرفت‌هایی که از این منظر حاصل شده بودند از نظام‌های قضایی برخی کشورهای اروپای غربی نیز فراتر بودند.

سوئد

در سوئد^(۱) اداره زندان‌ها و تعلیق مراقبتی همراه با سازمان همتای خود در هلند، به طور سنتی، سرمشقی برای سایر کشورهای اروپای غربی به شمار می‌رفتند. در این کشور، زندان‌ها کوچک و محلی‌اند، نظام زندانبانی به لحاظ اداری مرتبط با نظام تعلیق مراقبتی است و نظام‌های حاکم بر زندان‌ها به شکل گسترده‌ای مبتنی بر روش‌های درمانی است. با این حال در سال‌های اخیر به سبب بروز برخی وقایع مهم و نیز خشونت باندهای درون زندان و واکنش کارکنان در این زمینه، نظام مزبور تحت فشارهای فزاینده‌ای قرار گرفته است. اعضای این پروژه، خواستار یافتن این نکته بودند که نحوه واکنش و پاسخ نظام زندانبانی سوئد به چنین چالش‌های نوینی، چگونه بوده است.

اسکاتلند

به دنبال یک سری آشوب‌های مهم در اواخر سال‌های دهه ۱۹۸۰ که در آنها کارکنان و زندانیان به گروگان گرفته شدند، سازمان زندان‌های اسکاتلند یک بازنگری مهم سازمانی را در دستور کار خود قرار داد. این امر با تغییراتی بنیادین در زمینه مقررات و ترتیبات مربوط به حقوق و رده‌بندی کارکنان، پیگیری شد. در دهه‌ی ۱۹۹۰ یک رشته ارزیابی‌های جامع در مورد زندانیان انجام گرفت، نتایج این

1- The Prison and Probation Administration in Sweden

ارزیابی‌ها بر تحولات ساختاری بعدی تأثیر گذاشت. پروژه نیز آنها را مورد بررسی قرار داد و به تجربیاتی که می‌تواند از این روند به دست آید، توجه کرد. اعضای این پروژه مراتب سپاس خود را از مهمان نوازی‌های سخاوتمندانه و همکاری مدیران زندان‌ها و کارکنانی که از بخش‌های آنان بازدید به عمل آمد، ابراز می‌دارند. آنها به ویژه از فهم و درکی که هر یک از این بخش‌ها نسبت به اهداف طرح مطالعاتی داشتند قدردانی می‌کنند. در نتیجه، در کنار تغییرات موفقیت‌آمیز، مشکلات و دشواری‌ها نیز بدون پرده پوشی مورد بحث قرار گرفتند.

در مرکز بین‌المللی مطالعات زندان، مساعدت‌های بسیاری از سوی ویوین فرانسیس^(۱)، آنتون شلوپانوف^(۲)، فمکه وان در مولن^(۳)، هلن فیر^(۴)، آندرو بارکلی^(۵) و ویوین استرن^(۶) به عمل آمد.

بنیاد واتز^(۷) نیز در زمینه هزینه‌های مربوط به انتشار نسخه انگلیسی این کتاب سهمی را بر عهده گرفت. مؤسسه مربوط به قانون اساسی و سیاست‌گذاری حقوقی وابسته به مؤسسه جامعه باز^(۸) نیز کمک مشابهی را در زمینه انتشار نسخه روسی کتاب تقبل نمود. مرکز بین‌المللی مطالعات زندان از این دو مؤسسه به دلیل سخاوتمندی‌شان بی‌نهایت سپاسگزار است.

1- Vivien Francis

2- Anton Shelupanov

3- Femke van der Meulen

4- Helen Fair

5- Andrew Barclay

6- Vivien Stern

7- The Wates Foundation

8- The Constitutional and Legal Policy Institute of the Open Society Institute

۱- مقدمه

زندان‌ها در دوران گذار

نهاد زندان در شرایط معمولی توجه زیاد عموم را به خود جلب نمی‌کند. در کل، سیاستمداران، رسانه‌های گروهی و عامه مردم تنها هنگامی وجود زندان را حس می‌کنند که چیزی از مسیر عادی خود خارج شود. یعنی برای مثال هنگامی که یک زندانی خطرناک دست به فرار بزند یا حوادث مهمی همانند شورش زندانیان به وقوع بپیوندد. به همین ترتیب بحث‌های مربوط به استفاده مناسب از مجازات حبس نیز معمولاً تنها پس از وقوع یک جنایت مهم یا آزادی یک زندانی بد سابقه، صورت می‌گیرد.

با این حال نظام‌های زندانبانی بسیاری از کشورها علیرغم برخوردار نبودن از توجه عمومی، در طی بیست سال گذشته، روند گسترده‌ای از تغییرات را پشت سر نهاده‌اند. به عنوان مثال اداره زندان‌ها در ایالات متحده آمریکا در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ ناگزیر شده است با افزایش جمعیت زندانیان از نیم میلیون به حدوداً دو میلیون نفر، مقابله کند (اداره آمار قضایی ایالات متحده آمریکا). در کشورهای اقماری اتحاد جماهیر سابق، زیر ساختی که از نظام اردوگاه‌های کار اجباری حمایت می‌کرد تقریباً متلاشی شده است. در سال‌های پس از فروپاشی، در روسیه، کارگزاران زندان‌ها و وظیفه‌ی به نظر ناممکنی را پیش رو داشتند، که عبارت بود از تأمین معاش بیش از یک میلیون زندانی آن هم در شرایطی که منابع مالی بسیار اندک بود، به نحوی که به سختی می‌شد حقوق کارکنان و غذای زندانیان را تأمین کرد. زندانها در شماری از کشورهای آمریکای لاتین به مکانی برای خشونت و وحشیگری فزاینده بدل شده‌اند. مشابه چنین مشکلاتی را می‌توان در بسیاری از

کشورها در سراسر جهان مشاهده کرد.

این فشار فزاینده بر نظام‌های زندانبانی و دشواری‌هایی که آنها در زمینه مواجهه با آن داشته‌اند از جمله موضوعات مورد توجه سازمانهای بین‌الدولی بوده است. سازمان‌هایی چون سازمان ملل متحد^(۱)، از طریق گزارشگر ویژه این سازمان در زمینه شکنجه^(۲)، و شورای اروپا^(۳) از طریق کمیته پیشگیری از شکنجه و رفتارها یا مجازات‌های غیرانسانی یا تحقیرآمیز. این نهادها با انتشار مجموعه گزارش‌هایی، توجه‌ها را نسبت به آنچه که در بیشتر نظام‌های زندانبانی در سراسر جهان رخ می‌دهد جلب کردند. به گونه‌ای مشابه، سازمان‌های غیر دولتی همانند عفو بین‌الملل^(۴)، دیده بان حقوق بشر^(۵) و سازمان اصلاحات جزائی بین‌المللی^(۶) گزارش‌های وحشتناکی را از تجاوز به حقوق بشر، عمدتاً در ارتباط با زندانیان و در عین حال هر از چندگاهی در ارتباط با کارکنان زندانها، منتشر کرده‌اند.

با این حال، تا به امروز کمتر به نتایج چنین پیشرفت‌هایی برای اداره خود زندانها اندیشیده شده است. چگونه یک نظام زندانبانی از عهده افزایش پهنجاء درصدی تعداد زندانیانی که مسئول آنهاست، بر می‌آید، در حالی که منابع‌اش متناسب با آن افزایش نیافته است؟ یا چگونه یک نظام زندانبانی به مقابله با وضعیتی می‌پردازد که در آن تمامی بدیهیات گذشته از میان رفته‌اند و در خصوص اهداف این نظام نیز وضوح و شفافیتی وجود ندارد؟ اینها موضوعات مهمی برای اداره زندانها هستند.

در عین حال درباره کارکنانی هم که درون نظام زندانبانی کار می‌کنند چه باید گفت؟ از بسیاری جهات، آنها گروه فراموش شده کارمندان دولتی‌اند که حتی در نظام دادرسی کیفری هم به درستی به رسمیت شناخته نشده‌اند. پلیس با حضور

1- United Nations

3- Council of Europe

5- Human Rights Watch

2- Special Rapporteur on Torture

4- Amnesty International

6- Penal Reform International

همگانی‌اش در جامعه اطمینان می‌دهد که جامعه از وجود آنها آگاه است و غالباً به این نیروها همچون پاسداران صلح‌نگریسته می‌شود. دادستان‌ها و بازپرس‌ها نیز در بسیاری از کشورها افراد قدرتمندی‌اند که می‌توانند در خصوص جرایمی که باید به دادگاه ارجاع شده یا به گونه دیگری حل و فصل شوند، تصمیماتی را اتخاذ نمایند که به نوعی تصمیم به مرگ یا زندگی است. در کل، قضات چهره‌های بسیار مهمی در جامعه‌اند. اما در ارتباط با کارکنان زندان، حکایت کاملاً متفاوت است. آنها وظایف خود را دور از چشمان عموم انجام می‌دهند. در حقیقت آنها نیز همراه با زندانیان، در پشت دیوارهای بلند زندان‌ها پنهان‌اند و متأسفانه در بسیاری از کشورها سطح آموزششان بسیار نازل است، حقوق کمی دریافت می‌کنند و از سوی دولت، سایر مقامات و سایر اعضای جامعه چندان مورد احترام قرار نمی‌گیرند.

در زمینه آکادمیک، تحقیقات بسیاری درباره طبیعت و اهداف مجازات حبس از منظر قانونی، قضایی و اجتماعی صورت گرفته است.^(۱) اما تنها تعداد محدودی از پژوهش‌ها را می‌توان شاهد بود که به ضرورت اداره‌ی نهاد زندان توجه کرده است.^(۲) به همین ترتیب موارد بسیار کمی را می‌توان یافت که به تجزیه تحلیل نقش کارکنان زندان پرداخته باشند.^(۳) در عین حال می‌توان گفت هیچگونه مطالعه واقعی وجود ندارد که به پویایی تغییرات در محیط زندان، خواه از منظر فرهنگی و خواه از منظر سازمانی، پرداخته باشد. در حالی که این امر در بحث توسعه زندان‌ها به منزله‌ی یک سازمان و همچنین در مورد رفتار و مدیریت زندانیان، یک حوزه محوری به شمار می‌آید.

1- For example, Van Zyl smit and Dunkel, 2001, Shankardass, 2000

2- Cressey, 1966; Di Inlio, 1987; Sparks, Bottoms and Hay 1996

3- Kauffman, 1988; Lombardo, 1989; Liebling and Price, 2001

زندان، نهادی پویا

به طور سنتی به زندان‌ها، خصوصاً از دید کارکنانشان، به عنوان یک سازمان ایستا و سلسله‌مراتبی نگرسته شده است. در حقیقت، آنها در این معنا ایستا اند که دارای اهدافی روشن و تغییر ناپذیراند. بر طبق چنین دیدگاهی زندان‌ها به وجود آمده‌اند تا احکام دادگاه‌ها را در مورد بزه‌کارانی که به محرومیت از آزادی محکوم شده‌اند، اجرا کنند. وظیفه کارکنان زندان نیز این است که مجازات مزبور را به شیوه‌ای انسانی و شایسته اعمال کنند. از آن جایی که این وظیفه تغییر ناپذیر است، پس نظام زندان می‌تواند یک سازمان ایستا توصیف شود. ثانیاً نظام‌های زندان، نظام‌هایی سلسله‌مراتبی و انضباطی‌اند که در آنها دستورات، از بالا به پائین صادر می‌شود و وظیفه کارکنانی هم که در سطوح پائین‌تر قرار دارند صرفاً اطاعت از این گونه دستورات است. به همین ترتیب از زندانیان نیز انتظار می‌رود که از دستورات کارکنان بی‌چون و چرا اطاعت کنند.

بر اساس اصطلاحی مرسوم، در چنین نگرشی از زندان «هنگامی که می‌گویم پیر، نباید پرسید «چرا؟» بلکه باید پرسید «تا چه ارتفاعی». بر اساس چنین دیدگاهی، در درون محیط زندان هیچگونه خطوط ارتباطی افقی وجود ندارد بلکه تنها می‌توان ناظر ارتباطات عمودی بود و چنین ارتباط‌هایی هم همواره از بالا به پائین است و هرگز نمی‌توان ارتباطی از پائین به بالا را مشاهده کرد.

گاه استدلال می‌شود که یک چنین ساختار سازمانی، به دلیل نیازهای اجرایی زندگی زندان، ضروری است. درست همانند وضعیت نیروهای مسلح، در درون زندان‌ها نیز جایی برای اشتباه وجود ندارد. نخستین الزام انعطاف ناپذیر هم این است که نباید به زندانیان اجازه داده شود فرار کنند. الزام دوم نیز این است که نباید هیچگونه بی‌نظمی در درون زندان وجود داشته باشد. تنها راه هم برای اطمینان حاصل کردن از این که این دو ضرورت رعایت شده‌اند، آن است که هر کس، اعم از کارکنان و زندانیان، با جایگاه خود در سلسله‌مراتب، آشنا باشند و بدون چون و چرا

از دستورات اجرایی اطاعت کنند.

تلاش برای اعمال چنین ساختار سخت و انعطاف ناپذیری دو پیامد اصلی در پی داشته است. نخست آن که کارمندان جزء که در تعیین فرهنگ تشکیلاتی متمرکز پرکار چون سیستم زندان نقش اساسی ایفاء می‌کنند، احساس می‌کردند که دست کم گرفته شده و در روند تغییرات شرکت داده نشده‌اند. دوم آن که ساختار اداری نظام‌های زندان، به طور معمول، بر اساس یک شیوه به شدت متمرکز توسعه یافته‌اند. از رئیس سازمان زندان‌های انگلستان در پایان قرن نوزدهم نقل شده است که وی ادعا می‌کرد قادر است در هر لحظه از روز، به ساعت خویش نگاه کند و بگوید که در آن لحظه، در هر یک از زندان‌های کشور چه چیزی در حال روی دادن است. از آن روزگار تاکنون، هر چند مسایل اندکی تغییر کرده‌اند اما با این حال در بیشتر نظام‌های زندان، هنوز این توقع وجود دارد که تنها امور بسیار جزئی می‌تواند بدون تأیید و تصویب ریاست مرکزی اجرا شود. اما در بسیاری از کشورها واقعیت، متفاوت از نظریه است. در حقیقت امروز آنچه باعث می‌شود زندان‌ها اغلب بر پایه تصمیم‌گیری لحظه‌ای به صورت واحدی خودگردان عمل کنند، در واقع یا به دلیل دوری مسافت آنها از اداره مرکزی و ضعف ارتباطات است، و یا به دلیل جایگاه اجتماعی برجسته رئیس زندان در جامعه محلی.

در اصطلاح مدیریت زمانی می‌توان یک ساختار ایستا و سلسله‌مراتبی را تاب آورد که سازمان، با ثبات باشد و تحت فشار نباشد. در چنین بافتی، کارکرد سازمان و به همان ترتیب مسئولیت کسانی که در درون آن کار می‌کنند و واکنش‌های کسانی که متأثر از آن‌اند نیز قابل پیش‌بینی خواهد بود. این تصویری است که بسیاری از کارکنان پر سابقه زندان، از جهان قدیمی زندان ترسیم کردند. بر اساس این تصویر، زندان‌ها در معرض تأثیرات خارجی از سوی سیاستمداران، مأموران دولت، رسانه‌های گروهی و عموم مردم قرار نمی‌گیرند. بر پایه چنین دیدگاهی از زندان، وظیفه اصلی رئیس یا مدیر زندان، خواه در مقام یک پدر سالار و خواه در مقام یک فئودال

برجسته این بود که روزانه، به بازدید از زندان بپردازد تا اطمینان حاصل کند که هر چیز و هر کس، در جای درست خود قرار دارد. (در چنین روزگاری، کلیه رؤسای زندان‌ها نیز مرد بودند). کارکنان زندان، هر روز با علم به نوع وظایفشان بر سرکار خود حاضر می‌شدند و این انتظار را داشتند که بدون هرگونه دخالتی و ظایف روزانه خود را به انجام رسانند. در نهایت، زندانیان نیز از جایگاه خود آگاهی داشتند و مایل بودند که به آرامی و بدون چون و چرا از دستورات صادر شده از سوی کارکنان، پیروی کنند. با این حال باید توجه داشت که این تصویر در بهترین حالت، تا حدودی صحت دارد و در بدترین حالت، افسانه‌ای بیش نیست.

واقعیت تاریخی هر چه که باشد، حقیقت این است که در سال‌های اخیر بیشتر نظام‌های زندان، به داشتن بحران‌های دائمی متصف‌اند و اعتقاد بر این است سازمانی که به طور دائم وضعیتی بحران زده را از سر می‌گذرانند، تبعات ناگواری را برای ثبات ذاتی خود و برای جلب اطمینان کارکنانی که در آن سازمان کار می‌کنند، به دنبال خواهد آورد و این همان چیزی است که در بسیاری از نظام‌های زندان اتفاق افتاده است. هر کسی که در سال‌های اخیر در سطوح ارشد، در زندان‌ها مشغول به کار است، شنیده است که کارکنان پیوسته می‌پرسند «کی این تغییرات متوقف خواهد شد؟ کی سی شود که باز به روزهای طلایی گذشته بازگردیم؟»

نمی‌توان مطمئن بود که اصلاً «روزهای طلایی گذشته»^(۱) وجود داشته‌اند، اما حتی اگر وجود چنین روزهایی را هم باور کنیم، شرایطی که امروزه در تمامی نظام‌های زندان وجود دارد، در سال‌های اخیر تغییر یافته است. تغییرات سازمانی که گاهی ماهیتی رادیکال دارند، به واقعیت ناگزیر تمامی نهادها بدل شده است. در مورد زندان‌ها نیز، تغییرات سازمانی بر کاری که از کارکنان انتظار می‌رود انجام دهند و بر آن نوع کارکنانی که سازمان مایل است آنان را به خدمت گیرد، تأثیر می‌گذارد. در مورد خود کارکنان هم باید گفت که تغییرات یاد شده، متضمن نوعی دگرگونی در

رویکرد آنها به کار روزانه‌اشان و همچنین دگرگونی در نگرش و برخورد آنها با زندانیان بوده است. این تغییرات همچنین می‌تواند بر امنیت شغلی کارکنان فعلی، و در عین حال کارکنان جدید تاثیر بگذارد، کسانی که دیگر نمی‌توانند چشم به راه یک تضمین مادام‌العمر شغلی باشند. ممکن است از بسیاری کارکنان موجود، چنین انتظار رود که به شیوه‌ای مثبت به چالش‌های تغییر واکنش نشان دهند. برخی از آنها هم ممکن است مواجهه با چنین تغییراتی را غیر ممکن ببانند، هر چند که خواستار آن باشند. گروه سومی از کارکنان نیز ممکن است صرفاً تمایلی به این تلاش نداشته باشند. سازمان، برای روبرو شدن با هر یک از این پاسخ‌ها، نیازمند استراتژی‌های متفاوت است.

البته این امکان وجود دارد که استراتژی‌های مناسب را بسط داد، به شرط آن که بپذیریم نظام‌های زندان، دیگر سازمان‌هایی ایستا و سلسله‌مراتبی نیستند، بلکه مؤسسات پویایی هستند که دائماً در حال تغییر و تحول‌اند. حال چنانچه کارکنان، در کلیه سطوح، تشویق به قبول این حقیقت شوند، این فرصت به آنها داده خواهد شد که به جای آنکه تنها به هنگام بروز مشکلات به دنبال یافتن راه حل باشند، در هدایت و پیشبرد تغییرات سهیم شوند. این امر نیز تنها هنگامی امکان‌پذیر خواهد شد که هم در فرهنگ سنتی و هم در ساختار سازمانی زندان و نظام زندان شاهد تغییراتی باشیم. در چهارچوب مطالعه‌ی حاضر این گفته بدان معنا است که مدیران کل زندان‌ها باید به کارمندان زیر دست خود اعتماد کنند و این تصور را که چنانچه کنترل کامل بر کار کارکنان انجام نپذیرد خرابی به بار خواهد آمد از ذهن خود بیرون کنند. گفته مزبور همچنین به این معنا است که کارمندان جزء بویژه آنهایی که به صورت مستقیم با زندانیان سروکار دارند باید مسئولیت اعمال خود را بپذیرند و در مواقع مقتضی، به شیوه‌ای مثبت از ابتکارات خود بهره‌گیرند. در سال‌های اخیر، چه در برخی زندانها به طور منفرد، چه به طور کلی در نظام‌های زندانبانی تلاش‌هایی برای پیروی از این الگوی جدید صورت گرفته است. برخی از این نمونه‌ها موفق و برخی

دیگر، با موفقیت کمتری روبرو بوده‌اند.

زندان‌ها در بافتی اخلاقی

می‌توان گفت زندان‌ها در مقیاس گسترده، منعکس‌کننده برخی از ارزش‌های جامعه‌ای‌اند که در آن قرار دارند. یک جنبه از این گفته، آن است که جوامع قادر به انتخاب کاربرد بیشتر یا کمتر مجازات حبس‌اند. برخی کشورها همانند ایالات متحده آمریکا و روسیه، از هر ۱۰۰/۰۰۰ نفر جمعیت کشور خود تقریباً ۷۰۰ نفر زندانی دارند. در حالی که سایر کشورها نسبت کمتری از جمعیت خود را در زندان‌ها نگهداری می‌کنند. برای نمونه جمعیت زندانیان در اندونزی ۲۵ نفر به ازای هر ۱۰۰/۰۰۰ نفر جمعیت است و این رقم در کشورهای ایسلند، هند و فنلاند، به ترتیب ۳۰، ۴۰، و ۵۰ نفر می‌باشد. در بسیاری از کشورها، مجازات حبس تنها در مورد کسانی به کار می‌رود که مرتکب جرایم بسیار سنگین شده‌اند در حالی که برخی دیگر از کشورها مجازات حبس را برای شمار کثیری از بزهکارانی به کار می‌بندند که مرتکب جرایم کم اهمیت شده‌اند، از جمله مردان و زنان دارای ناراحتی‌های روانی، مصرف‌کنندگان مواد مخدر و حتی کودکان و نوجوانان.

احتمالاً میزان استفاده یک کشور از مجازات حبس بر مدیریت داخلی زندانها تأثیر می‌گذارد. هنگامی که تعداد زندانیان از ظرفیت زندان‌ها بیشتر باشد و منابع در اختیارشان اندک، این احتمال وجود دارد که مدیریت زندان نتواند نیازهای ابتدایی کسانی را که تحت مراقبت دارد، برآورده کند. به وضوح می‌توان گفت که وظیفه تمام وقت اداره زندان‌ها اطمینان یافتن از دسترسی زندانیان به غذای کافی و آب آشامیدنی سالم، داشتن تختی برای خوابیدن و امکان هوای تازه است. در برخی دیگر از نظام‌های قضایی اهداف عالی‌تری مدنظر است. این اهداف می‌تواند شامل حفظ پیوندهای خانوادگی و پیوندهای اجتماعی باشد تا آسیب‌های وارد شده به کسانی را که از آزادی محروم شده‌اند به حداقل برساند. همچنین می‌تواند متضمن

تشویق زندانیان به روبرو شدن شجاعانه با بزهی که منجر به محکومیت آنها شده است و نیز تلاش برای افزایش مهارت‌های فردی، اجتماعی و حرفه‌ای آنها باشد. تمامی اینگونه فعالیت‌ها با این هدف صورت می‌پذیرد که به زندانیان کمک شود تا پس از رهایی از زندان، همچون افرادی مطیع قانون زندگی کنند.

آن چه که نباید فراموش شود این است که زندانیان بخشی از مردم‌اند. به قول نویسنده‌ای (Duguid 2000) آنها را باید فاعل و نه موضوع مورد نظر دانست. آنها بدون توجه به نوع جرمی که به دلیل آن بازداشت یا محکوم به حبس شده‌اند، همچنان عضوی از جامعه بشری و لذا شایسته احترام‌اند. این به رسمیت شناختن باید کارکنان را در مسیر انجام وظایفشان، تحت تأثیر قرار دهد و همچنین سنگ بنایی خواهد بود برای مدیریت بهینه زندان. جزئیات مدیریت زندان می‌تواند از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد چرا که این جزئیات متأثر از فرهنگ و شرایط بومی است. با این حال، نیاز به اقدام در یک بافت اخلاقی، نیازی جهانی و نیز یکی از خصیصه‌های تبیین‌کننده مدیریت بهینه زندان است.

نیاز به داشتن یک بافت اخلاقی، موضوع اصلی کتاب حاضر نیز هست. فصل نخست کتاب بر این نکته تأکید می‌کند که مدیریت زندان در هیچ کشوری آسان نیست و مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های حرفه‌ای مبتنی بر عالی‌ترین معیارها است. موضوع فصل کتاب حول این نکته است که مدیریت زندان یک خدمت مهم همگانی است که نیاز دارد از ساختار و سازمان بندی سایر بخش‌های دولت که با زندان در ارتباط‌اند، آگاه باشد. همچنین این امر ضروری است که زندانها باید در درون یک ساختار مدنی سازماندهی شوند و نه یک ساختار نظامی. اگر مدیریت زندان یک حرفه واقعاً تخصصی است بنابراین نمی‌تواند مبتنی باشد بر سلاقی شخصی هر یک از مدیران. در فصل بعدی، این بحث مطرح می‌شود که نکته یاد شده، بویژه در جهان امروز که در آن محیط زندانها پیوسته در حال تغییر است نکته‌ای کاملاً درست و بجا است. در دوران تغییر، داشتن درکی از تاریخچه نظام

۲۰ ■ مدیریت زندانها در دوران گذار

زندان و از جایگاه کنونی آن و نیز داشتن ذهنیتی شفاف از مسیری که زندان باید طی کند همگی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. اگر تغییر، غیر قابل اجتناب باشد، مهم این است که به گونه‌ای سازنده مدیریت شود. از این طریق، تغییر می‌تواند به نیرویی مثبت تبدیل شود، و نه یک بحران. فصل بعد، به تجزیه و تحلیل عناصر این روند تغییر می‌پردازد. برآیند تمامی این فعالیت‌ها، زندان‌هایی با مدیریت بهینه خواهد بود. فصل پایانی کتاب نیز موضوعاتی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و در این میان شاخص‌های مفیدی را برای تعیین این امر طرح می‌کند که آیا یک زندان، به طرز بهینه‌ای اداره شده است یا خیر.

۲- مدیریت زندان‌ها: یک حرفه عمومی و دشوار

کلیات

مدیریت زندان‌ها موضوع گیرا و جالبی برای مطالعه و بررسی است. در خصوص مباحث نظری و عملی مدیریت به طور کلی و همچنین مدیریت مؤسسات گسترده عمومی همانند مدارس و بیمارستان‌ها، ادبیات گسترده‌ای وجود دارد، اما در مقام مقایسه، مطالب کمی در مورد مدیریت زندان‌ها به نگارش درآمده است. بخشی از این امر به این دلیل است که دنیای زندان‌ها، هنوز هم به نسبت، بسته باقی مانده است. اما در عین حال ناشی از این حقیقت است که تا همین اواخر کسی نمی‌پذیرفت که مدیریت بهینه زندان‌ها، مستلزم وجود مجموعه ویژه‌ای از مهارت‌ها است.

در برخی از کشورهای غربی، مدیریت زندان‌ها، در اصل مسئولیتی بود که به منظور افزایش حقوق بازنشستگی، به افسران بازنشسته نظامی محول می‌شد، وظیفه‌ای که هر چند چندان جالب توجه نبود، اما در مقایسه با فعالیت‌های شرافتمندانه‌تر دیگر، وقت زیادی را از فرد سلب نمی‌کرد. کار مدیر زندان از اواسط صبح شروع می‌شد و به هنگام وقت ناهار پایان می‌یافت و کارکنان زبردست‌تر نیز وظیفه داشتند تا کارهای پیش پا افتاده هر روزه را در زمینه رسیدگی به نیازهای روزانه زندانیان، انجام دهند. بیشتر کارمندان دون پایه‌تر زندان نیز پرسنل سابق بودند که نسبت به این نحوه از مدیریت احساس رضایت داشتند، چرا که توقع و انتظار اندکی از آنها وجود داشت که آن نیز عبارت بود از حفظ جریان عادی امور. در برخی دیگر از کشورها مدیریت نظام زندان بر عهده نیروی پلیس بود که در هندوستان هنوز هم چنین وضعیتی حاکم است. گماشتن فردی به عنوان مسئول زندان، اغلب در قالب یک حکم غیر رسمی و در نتیجه برخی نارسایی‌ها انجام می‌شد. افسرهای درخشان

پلیس، اطمینان داشتند که پیش از بازگشت به وظایف اصلی پلیس، دوره خدمت خود را در مقام مدیر زندان در سریعترین زمان ممکن به پایان می‌رسانند. شیوه دیگری از این الگو نیز در اتحاد جماهیر سوسیالیستی به چشم می‌خورد، در آن جا نظام زندان بخشی از وزارت کشور بود و مدیران ارشد هر زندان، از میان افسران نیروی شبه نظامی وزارت کشور^(۱) انتخاب می‌شدند.

امروزه در برخی از کشورهای اروپای غربی همانند آلمان، مدیران زندان باید از صلاحیت‌های قانونی برخوردار باشند و میزان سابقه کاری آنها، تنها بخشی از دوره‌های آموزشی عمومی آنان برای تصدی پست‌های عالی‌تر در بخش خدمات دولتی است. در سایر سیستم‌های قضایی همانند بخش‌هایی از ایالات متحده آمریکا، تمامی مقامات ارشد دولتی از جمله رؤسا یا مدیران بازداشتگاه‌ها و زندان‌ها، یا از طریق انتخابات یا طبق ابلاغ سیاستمداران انتخاب می‌شوند. در برخی کشورهای دیگر همانند انگلستان نیز رؤسا یا مدیران زندان کارمندان دولتی اند که بیشتر آنان، دوران کاری حرفه‌ای خود را در نظام زندان سپری می‌کنند.

با وجود این در بیشتر کشورهای، هنوز هم تصور درستی درباره مدیریت زندان به عنوان حرفه یا حتی مهارتی که مستلزم آموزش‌ها و پیشرفت‌های خاصی است، وجود ندارد. مدیر تازه منصوب زندان یا باید از آموزش‌های حقوقی عمومی، اداری یا نظامی برخوردار باشد یا به گونه‌ای شهودی دارای مهارت‌های لازم باشد. با این حال این وضعیت با توجه به ماهیت پیچیده بسیاری از زندان‌ها، موجب شگفتی خواهد بود. بزرگترین زندان‌های جهان همانند زندان کرسیتی در سنت پترزبورگ^(۲) و زندان تیار در دهلی نو^(۳) بیشتر از ۱۰/۰۰۰ زندانی را در خود جای می‌دهند، در حالی که ممکن است کوچکترین زندانهای جهان صرفاً ده، دوازده زندانی را در خود جای داده باشند. اداره کردن این زندان‌ها نیازمند مجموعه ویژه‌ای از مهارت‌ها است

1- Ministry of Interior militia

2- Kresty in St Petersburg

3- Tihar in New Delhi

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ۲۳

که برخی از آنها برای مدیریت عمومی مشترک‌اند و برخی خاص هر زندان است. و این مطالعه فرصتی است مغتنم برای تحقیق در خصوص مدیریت زندان‌ها. در بیست سال اخیر، شاهد مجموعه‌ای از تغییرات بنیادین در بسیاری از کشورها بوده‌ایم که اغلب این تغییرات دارای ماهیتی سیاسی بوده‌اند و از محدوده نظام زندان فراتر رفته‌اند. و این امر سبب شده است که ماهیت مدیریت زندان‌ها به نحوی تغییر کند که دیگر قابل بازشناسایی نیست. در کشورهای بلوک شرق ماهیت کلی زندان تغییر کرده است، به عبارت دقیق‌تر هدف دیگر خفه کردن منتقدان دولت به کمک شبکه گسترده‌ای از اردوگاه‌های کار نیست. به جای آن، این کشورها تلاش کردند، (البته برخی با احساس تعهد بیشتری نسبت به سایرین) نظام‌های نوین زندان را توسعه دهند که بر این اساس زندان آخرین علاج برای خطرناک‌ترین مجرمان خواهد بود. در برخی موارد نیز این کشورها با موانعی بر سر راه اهداف خود مواجه می‌شدند که از آن جمله تقاضای سیاستمداران یا دیگر بخش‌های عدالت کیفری مبنی بر تداوم به‌کارگیری کیفر حبس به منزله‌ی ابزار اصلی تحقیقات کیفری یا تنبیه بود.

مرور اجمالی بر برخی از تغییراتی که در حدود بیست سال اخیر در تعدادی از کشورها و مناطق صورت گرفته است، برخی از پیچیدگی‌های مدیریت زندان را در بافتی نوین ترسیم می‌کند.

لهستان

بنیادی‌ترین اصلاح زندان در اروپای مرکزی و شرقی و در نیمه‌ی دوم قرن بیستم در کشور لهستان صورت گرفته است. ریشه‌های اصلاح نظام زندان لهستان نیز به زمان فروپاشی کمونیسم بر می‌گردد. گروه‌های دانشجویی به دلیل زندانی بودن زندانیان سیاسی در دهه ۱۹۵۰ به آنچه که در زندان‌ها رخ می‌دهد علاقمند شدند.

یکی از نتایج این امر، شکل‌گیری «حلقه‌های ندامتگاهی»^(۱) متشکل از دانشجویان بود که به آنها اجازه داده می‌شد از زندان‌ها بازدید کنند و آزادانه با زندانیان به گفتگو بنشینند. این حلقه‌ها متشکل از افراد بسیاری بود که در ادامه این راه به پیشگامان صحنه عدالت کیفری و زندان لهستان بدل شدند. پس از فروپاشی کمونیسم در سال ۱۹۸۹ پاول موسیدلوفسکی^(۲)، یکی از اعضای این حلقه و در همان حال استاد جامعه‌شناسی دانشگاه ورشو^(۳)، از سوی دولت همبستگی جدید^(۴) دعوت شد تا ریاست نظام زندان‌های کشور را بر عهده گیرد. این امر در دوره‌ای از تغییرات بنیادین در نظام زندان‌های کشور صورت گرفت که از بسیاری از جهات انعکاسی بود از آنچه که همزمان در سراسر کشور صورت می‌گرفت.

فرآیند تغییرات موفق، مشتمل بود بر برخی عناصر کلیدی. در وهله نخست، رئیس جدید و همکاران ارشد وی، دیدگاه روشنی از اهداف خود داشتند. آنها مصمم بودند تا فرهنگی را بسط دهند که در پرتو آن، کارکنان زندان به شیوه‌ای شایسته و انسانی با زندانیان رفتار کنند و این فرصت به زندانیان داده شود تا در همان حالی که در زندان به سر می‌برند، روابط خود را با خانواده و دوستان حفظ کنند. در عین حال اداره جدید زندان اطمینان می‌داد که این امر باید بدون به مخاطره انداختن امنیت عمومی و بدون فدا کردن نظم بهینه زندان‌ها محقق شود. آنها همچنین می‌دانستند که برای دستیابی به این موفقیت به همکاری دوگروه اصلی از بازیگران، نیاز خواهند داشت: کارکنان و زندانیان.

آنها بی‌درنگ دست به تغییرات سازمانی زدند و به سرعت، از یک الگوی متمرکز به سمت الگویی مبتنی بر واحدهای محلی حرکت کردند. تعداد کارکنان سازمان مرکزی به ۱۸۰ نفر کاهش یافت. تمامی زندان‌ها نیز به ۳۲ حوزه تقسیم شدند و مدیر بزرگ‌ترین زندان منطقه، مسئولیت تقسیم بودجه به سایر زندان‌ها و

1- penitentiary circles

2- Pavel Mozdrowski

3- Warsaw University

4- Solidarity government

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ■ ۲۵

همچنین مسئولیت‌های مربوط به نیروی انسانی و امور سازمانی را عهده‌دار شد. بر اساس قانونی که در اوایل سال ۱۹۹۳ به تصویب رسید، تعداد این حوزه‌ها به ۱۶ حوزه کاهش یافت و هر حوزه بر اساس برخی پارامترها همچون نظامی مستقل عمل می‌کرد.

در سال‌های نخست فعالیت این ساختار اجرایی جدید، مدیران ارشد زمان زیادی را صرف می‌کردند تا چه از طریق گرد هم جمع کردن رؤسای زندان‌ها و چه از طریق حضور در زندان‌ها، به تشریح فلسفه جدید خود بپردازند. بسیاری از کارکنان، در همین زمان دوره کاری و حرفه‌ای کاملاً متفاوتی را تجربه کردند و تعداد قابل ملاحظه‌ای از آنان نیز، انطباق با مقتضیات جدید را بسیار دشوار یافتند. رئیس کل سازمان زندانها دریافته بود که نباید نسبت به چنین کارمندانی، به دلیل وظیفه‌شناسی شان در گذشته، سخت‌گیری شود البته اگر همواره در چهارچوب مقررات عمل کرده‌اند. برای آن دسته از کارکنانی هم که خواستار بازنشستگی پیش از موعود بودند ترتیبات این کار فراهم شد. بین سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱ در این کشور ۶/۰۰۰ نفر از مجموع ۲۱/۰۰۰ نفر کارکنان سازمان زندان‌ها بازنشسته شدند که این امر یا به دلیل رسیدن آنها به سن بازنشستگی بود یا عدم توانایی آنها در مواجهه با تغییرات ایجاد شده. در پایان سال ۱۹۹۲ تنها ۵۵ درصد از کارکنان سابق، هنوز مشغول خدمت در سازمان بودند. کسانی هم که هنوز در خدمت باقی مانده بودند تشویق می‌شدند تا کار بر طبق مقررات جدید را فراگیرند و در عین حال به وضوح به آنها گفته شده بود که غیر از انطباق با شرایط جدید، گزینه دیگری پیش روی آنها نیست.

باید به این نکته نیز اشاره کرد که از هر پنج نفر پرسنل زندان، یکی از آنها هرگز توانست به طور کامل، روحیه و ذهنیت سابق خود را رها کند.^(۱) البته در این زمینه تفاوت اساسی‌ای در رویکرد میان کارکنان مسئول امور امنیتی و مدیران موردی که

در دهه‌ی ۱۹۸۰ منصوب شده بودند، وجود داشت. گروه اخیر به صورت مستقیم با زندانیان، خواه انفرادی و خواه گروهی، سروکار داشتند و معمولاً از آموزش بهتری برخوردار بودند. اما کارکنانی که مسئولیت امور امنیتی را بر عهده داشتند مایل بودند تا در منطقه بومی خودشان به خدمت گرفته شوند و به هنگام انتقال نیز به جای وزارت دادگستری به وزارت کشور گزارش می‌دادند. موسید لوکسی و گروه جدید تحت مدیریت وی بدون رودربایستی، با مدیران موردی به کار پرداختند و از کارکنان امنیتی خواستند تا از دستورالعمل‌های جدید پیروی کنند.

در مورد زندانیان هم آشکارا به آنان گفته شده بود تا زمانی که آنها رفتار درستی را در پیش گیرند، شرایط جدید استمرار خواهد داشت و چنانچه رفتار مناسبی نداشته باشند، متوقف خواهد شد. اکثریت زندانیان هم برای این تغییرات آمادگی داشتند و پذیرفتند که باید به تغییرات واکنش مثبت نشان دهند، با این حال برخی از زندانیان قدیمی‌تر به سختی با آن مواجه شدند. احساس آنها این بود که در پرتو نظام حاکم قبلی، آنها مقررات را می‌شناختند اما در شرایط جدید به نظر می‌رسید مسائل از شفافیت کمتری برخوردار است. و آگاهان به مسایل زندان، به قطع و یقین، این خواست را که هم کارکنان و هم زندانیان در آن اشتراک نظر دارند، مورد تایید قرار می‌دهند و به آن توجه لازم را مبذول خواهند داشت.

دومین عنصر مهم این فرآیند تغییر (مطابق نظر کسانی که درگیر امر بودند) این بود که سیاستمداران چنان به موضوعات دیگر مشغول‌اند که از آن چه در زندان‌ها رخ می‌دهد، بی‌خبراند. این دوره، دوره تغییرات بنیادین در عرصه سیاسی لهستان به شمار می‌رفت. موسید لوکسی و همکاران وی از اعتماد صاحب منصبان سیاسی خود برخوردار بودند و در زمینه اجرای یک برنامه جامع با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از اصول استاندارد برای اصلاح زندان‌ها، آزاد گذاشته شده بودند.

عنصر سومی که در موفقیت این برنامه سهم داشت، با عنصر قبلی در ارتباط بود. به دلیل تحولات دیگری که همزمان در این کشور رخ می‌داد، رسانه‌های گروهی

توجه کمی نسبت به تحولات نظام زندان نشان می‌دادند. اما در سال‌های اخیر، رسانه‌های گروهی در بسیاری از کشورها، توجه زیادی را به شیوه‌های مدیریت زندان‌ها نشان داده‌اند، که تقریباً در اغلب موارد هم، این توجه به صورت مثبت نبوده است و معمولاً هم به هنگام بروز یک مشکل همچون فرار [یک زندانی] یا یک شورش، تشدید می‌شود. در چنین شرایطی، رسانه‌ها به انتقاد از تغییرات می‌پردازند و در عین حال که تغییرات را برای زندانیان، به نوعی مثبت و امید بخش می‌دانند چنین حوادثی را ناشی از ضعف و کوتاهی مقامات مسئول تلقی می‌کنند. با این حال به شیوه‌ای متناقض، فقدان علاقمندی مطبوعات در لهستان به نحوی بود که مدیریت جدید حتی از تشریح تحولات زندان برای رسانه‌ها دست کشید.

آخرین عنصری که به تغییرات موفقیت‌آمیز در لهستان کمک کرد این حقیقت بود که در خلال دوران تحولات بنیادین هیچگونه حادثه خاصی همانند رسوایی، آشوب یا فرار رخ نداد، به جز برخی ناآرامی‌ها که در دوران کوتاه آغاز این تغییرات، در میان زندانیان روی داد. چنانچه یک چنین حادثه‌ای رخ می‌داد، این احتمال وجود داشت که فریاد اعتراض مردم به آسمان برود و هر حادثه‌ای، صرف نظر از علت واقعی بروز آن، می‌توانست به تغییرات جدید نسبت داده شود. از یک نظر، این یک خوش‌شانسی ناب بود. با این که نمی‌توان این حقیقت را انکار کرد که هر کس که هدایت روند تغییرات را در سازمانی همچون زندان در دست می‌گیرد، به شانس زیادی نیاز دارد. اما تأیید این نکته هم مهم است که برنامه‌ریزی دقیق و هوشمندانه می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که در آن، این خوش‌شانسی، مجال بهتری برای بروز بیابد و این همان چیزی است که در آن زمان در لهستان روی داد. مقامات مسئول زندان اطمینان دادند که هم کارکنان و هم زندانیان به خوبی از تغییراتی که در حال انجام بود آگاهی دارند و برای حمایت از آنها هم دلیل موجهی دارند. این امر باعث شد که ناآرامی‌های روزهای نخست، به سرعت و به نحو مسالمت‌آمیزی حل و فصل شود. آنها اطمینان دادند که سیاستمداران به آنچه که آنان انجام می‌دهند اعتماد دارند

و به عموم مردم و همچنین رسانه‌ها اطمینان دادند که خطری امنیت جامعه را تهدید نمی‌کند.

در چند سال آخر دهه قرن بیستم، نظام زندان لهستان همانند یک فانوس دریایی، به اطراف خود نور افشانی کرده است و همچون الگویی از نحوه کارکرد یک نظام زندان شایسته و انسانی، نه تنها برای کشورهای اروپای شرقی، بلکه برای کشورهای اروپای غربی عمل کرده است. متأسفانه از آن جا که نظام زندان لهستان و هم خود این کشور در تلاش بودند تا در مدار کشورهای اروپای غربی حرکت کنند، نظام زندان این کشور برخی از ویژگی‌های نسبتاً بد همتایان غربی خود را از آن خود کرد. افزایش قابل ملاحظه تعداد زندانیان منجر به ازدحام و انباشتگی زندانیان شد، که یادآور روزهای مقارن با پیمان ورشو^(۱) بود. اقتباس از الگوهای غربی مدیریت متمرکز زندان تقریباً باعث از بین رفتن شیوه همکاری مدیریتی منطقه‌ای شد، شیوه‌ای که در دهه ۱۹۹۰ وجود داشت. به تازگی نیز اتخاذ شیوه مرسوم کشورهای اروپای غربی در زمینه شناسایی زندانیان به ظاهر خطرناک و در پیش گرفتن رفتاری متفاوت از سایر زندانیان با آنان، منجر به افزایش تعداد این گروه جدید از زندانیان شده است.

روسیه

کشور روسیه را خواه ناخواه باید اصلی‌ترین وارث سنت‌های اتحاد جماهیر سوسیالیستی سابق به حساب آورد. این کشور، پس از ایالات متحده و چین، بیشترین جمعیت زندانیان را که در مجموع به حدود یک میلیون نفر می‌رسد، در خود جای داده است. با وجود این، ویژگی برجسته این کشور در سال‌های اخیر با این حقیقت رقم خورده است که وزرا و مسئولان دولتی در تلاش نبوده‌اند تا فاجعه نظام زندان‌های خود را پنهان کنند و عزم خود برای اصلاح امور را آشکار ساخته‌اند.

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ۵ ۲۹

در حدود بیست درصد از مجموع زندانیان روسیه را کسانی تشکیل می‌دهند که در «انتظار محاکمه»^(۱) هستند و هنوز حکمی مبتنی بر محکومیت آنها صادر نشده است. بیشتر آنان نیز در انفرادی‌های تحقیقاتی^(۲) نگهداری می‌شوند که عبارت اختصاری آن به روسی sizo خوانده می‌شود و در این انفرادی‌های تحقیقاتی است که ناگوارترین آثار ازدحام جمعیت زندانیان را می‌توان مشاهده کرد. نمونه‌ای از محل نگهداری زندانیان ممکن است دارای ۸۰ متر مربع مساحت باشد که به طور معقول، این توقع و انتظار وجود دارد که حداکثر ۲۰ زندانی را در خود جای دهد. اما در واقع چنین اتاقی شامل ۴۰ تخت‌خواب است که به طور معمول به صورت سه طبقه ساخته شده است و چنان به هم چسبیده‌اند که فرد خوابیده روی تخت میانی، به نور و به هوای مناسب، دسترسی نخواهد داشت. نزدیکی این تخت‌ها به همدیگر چنان است که به نظر می‌رسد از فضای باقی مانده اتاق حداکثر استفاده شده است. نگهداری ۴۰ زندانی برای زندگی در اتاق‌هایی شبیه این، به نظر غیر قابل تحمل می‌آید اما واقعیت آن است که در هر یک از این اتاق‌ها بالغ بر ۱۰۰ زندانی نگهداری می‌شوند. این امر بدان معنی است که آنها باید در سه نوبت جداگانه بخوابند. قدیمی‌ترین یا قوی‌ترین زندانیان، تمام طول شب را می‌خوابند و سایر کسانی که فرصتی برای خواب نیافته‌اند احتمالاً با صرف نظر کردن از زمان یک ساعته‌ای که برای هواخوری و ورزش در بیرون از این دخمه، در نظر گرفته شده است می‌توانند به اتاق برگردند و بخوابند. در وسط این اتاق‌ها میز بلندی وجود دارد که در چهار طرف آن نیمکت‌هایی گذاشته شده است و هر کسی که بتواند سر این میز جایی برای خود بیابد می‌تواند غذا بخورد. در گوشه اتاق هم یک دستشویی با تنها یک شیر آب برای پاسخگویی به نیازمندی‌های روزانه زندانیان برای شستشو و شرب آب وجود دارد که نه تنها ناکافی، بلکه ناامیدکننده است. و در سرتاسر اتاق بند رخت‌هایی برای خشک کردن لباس زندانیان به چشم می‌خورد.

به طور کلی زندانیان فقط دوبار از این اتاق خارج می‌شوند، یکی به هنگام بازجویی در خصوص بزه منتسب به آنان و دیگری به هنگام یک ساعت ورزش روزانه. علاوه بر وجود نرده‌های امنیتی، و حفاظ‌های فولادی یا چوبی برای ممانعت از ارتباط اتاق به اتاق زندانیان، شیشه پنجره‌ها نیز پوشانده شده‌اند. نتیجه این امر، محرومیت واقعی از نور طبیعی و هوای تازه است. این اتاق‌ها بویژه در زندان‌هایی که در وسط روسیه واقع شده‌اند، در زمستان به یخچال و در تابستان به دیگ‌های پخت و پز، بدل می‌شوند. محیط‌هایی از این دست خواه ناخواه بستری خواهد بود برای پرورش و رشد بیماری‌های واگیردار. مقامات روسی تخمین می‌زنند که در حدود ده درصد زندانیان، مسلول‌اند که بیشتر آنها به دلیل زندان و شرایط زندگی در آن به این بیماری مبتلا شده‌اند. مرکز بین‌المللی مطالعات زندان، کتابی را در خصوص تبعات آفت بیماری سل، چه برای نظام زندان و چه برای کل جامعه، منتشر کرده است. عنوان کتاب مزبور «محکوم به مرگ؟»^(۱) است که از اظهارات مدیر زندان ویژه ضد بیماری سل در روسیه اقتباس شده است، بنا بر اعتقاد او محکومیت حبس صادر شده از سوی دادگاه‌ها، برای آن دسته از زندانیانی که به بیماری سل گرفتار می‌شوند، به حکم مرگ بدل می‌شود.

کشور روسیه نیز همانند سایر کشورهای شورای اروپا، حکم اعدام را به صورت واقعی لغو کرده که یکی از تبعات این امر پدید آمدن دسته جدیدی از زندانیان محکوم به حبس ابد بوده است. این احتمال می‌رود که آنها دست کم ۲۵ سال را در زندان بگذرانند که ده سال نخست آن یا به صورت انفرادی و یا در میان گروه‌های کوچک، سپری خواهند شد. در تکوین شکل بهینه مدیریت این گروه جدید از زندانیان و تصویب قانون جدیدی که به صراحت به شرایط نگهداری این گونه زندانیان اشاره کرده است، همه سبب شده است تا دست مدیریت زندان بسته باشد. در نتیجه این قانون و علیرغم آن که تمامی شواهد به دست آمده از سایر نقاط

جهان، نشانگر مزیت نگهداری این گونه زندانیان در کنار دیگر زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت است، مقامات سرگرم تبیین برنامه‌هایی برای ایجاد مجتمع‌های ویژه برای زندانیان محکوم به حبس ابداند.

اینها تنها گوشه‌ای از مخالفت‌هایی است که می‌تواند به تضعیف شور و اشتیاق متعهدترین مدیران زندان‌ها منجر شود. با این همه در میان مسئولان عالی وزارت دادگستری روسیه و سازمان ملی زندان‌های این کشور، عزم راسخی برای دستیابی به تغییراتی وجود دارد که قطعاً نیازمند فروتنی در برابر نظر کارشناسانی است که از نهادهای خارجی همانند شورای اروپا به روسیه می‌آیند تا مشاوره‌های لازم را درباره چگونگی اصلاح نظام زندان‌های این کشور ارائه کنند. با این حال با توجه به زمینه‌ای که دولت روسیه برای شنیدن نظر کارشناسی از نظام زندان‌های کشورهای اروپای غربی فراهم کرده، و علیرغم برخورداری از منابع نسبتاً زیاد، به توفیق کمی در زمینه اصلاح دست یافته است، که این خود می‌تواند درسی باشد برای سایر کشورها. مقام‌های روسیه، هنوز راه زیادی را پیش روی خود دارند ولی عزم آنها برای پیمودن این راه باید موجب الهام گرفتن مدیران زندان‌ها در سایر کشورها شود.

اوکراین

زندان‌های اوکراین از بسیاری مشکلات مشابه زندان‌های روسیه رنج می‌برند. این مشکلات را می‌توان به صورت ازدحام زندانیان، فقدان منابع، آموزش‌های اندک کارکنان، عدم فعالیت زندانیان و فقر بهداشتی زندانیان، بویژه در خصوص بیماری‌های مسری، جمع‌بندی کرد. علیرغم تلاش‌هایی که برخی از افراد متعهد در درون نظام زندان این کشور به عمل آورده‌اند، گام‌های این کشور در پیمودن فرآیند واقعی اصلاح زندان‌ها کند بوده است. دلیل عمده این امر نیز فقدان اراده در عرصه سیاسی و در سطح عالی اجرایی، برای ایجاد تحولات جدی است.

برای نمونه می‌توان به ذکر واکنش این کشور به توصیه جدی شورای اروپا به

تمامی کشورهای تازه ملحق شده، اشاره کرد مبنی بر این که لازم است مسئولیت سازمان زندان، از وزارت کشور به وزارت دادگستری محول گردد. بیشتر این کشورها از جمله روسیه به این تغییر کردن نهادند، اما در مورد اوکراین باید گفت که بی میلی شدیدی نسبت به این امر وجود داشت که بویژه به دلیل ترس قابل درک از شرایط نامطلوبی بود که ممکن بود برای اشتغال کارکنان پیش آید. برای مثال کارکنان اونیفورم پوش در وزارت کشور اوکراین از پاره‌ای مزایا برخوردارند همچون مسافرت رایگان، مراقبت‌های پزشکی، کمک هزینه مسکن و تعطیلات. و این مزایا برای کارکنانی با سطح حقوق و دستمزد پایین قابل توجه است. البته باید توجه داشت که در بسیاری از کشورها این گونه مسائل، به منزله بخشی از تمهیدات انتقال بین دو وزارتخانه، مورد تأمل قرار گرفته‌اند که در فصل بعدی به طور مبسوط به این موضوع می‌پردازیم.

در هر حال در کشور اوکراین به جای انتقال مسئولیت سازمان زندان به وزارت دادگستری، یک بخش جدید دولتی برای اجرای مجازات^(۱) ایجاد شد. این امر علاوه بر پیامدهای اجرایی حامل پیام مهمی بود، به این مفهوم که هنوز در عالی‌ترین سطوح، عزمی واقعی برای اجرای اصلاحات حقیقی وجود ندارد. طبیعی است که این پیام، در سطوح پائین‌تر شنیده و فهمیده شد و معنای آن این بود که در نظام زندان‌های اوکراین هنوز گام‌های استراتژیک در جهت فرآیند اصلاحات برداشته نشده است. با وجود این باید اذعان داشت که در همان زمان، به طور قابل ملاحظه‌ای جمعیت کلی زندانیان کاهش یافت و در برخی از نواحی که اشتیاق محلی برای تغییرات وجود داشت، پیشرفت‌هایی هم به دست آمد.

قزاقستان

قزاقستان در آوریل ۲۰۰۱ با داشتن ۸۴/۰۰۰ زندانی از جمعیت ۱۶

میلیونی اش، یکی از بالاترین نسبت‌های میان زندانیان به جمعیت کل کشور را در جهان دارا است. بخشی از این امر به دلیل میراث این کشور است زیرا که قزاقستان در گذشته یکی از مراکز گولاگ در جمهوری شوروی سابق بود که زندانیان از سراسر شوروی به آن جا فرستاده می‌شدند. از ابتدای سال ۱۹۹۸ ساختار اداری اجرایی زندان در گیر برنامه گسترده و تاثیر گذاری در مورد اصلاحات کیفری شده است. در پرتو یک برنامه مهم در مورد اصلاح زندان‌ها و تغییرات قانونی، علاوه بر ابتکارات داخلی، همکاری‌هایی هم با نهادهای بین‌المللی و سازمان‌های غیردولتی صورت گرفته است که این امر، منجر به ارائه جایگزین‌های مجازات حبس خواهد شد. در این برنامه برخی خصیصه‌های مهم اصلاح زندان‌ها نیز به چشم می‌خورد.

هیچ نظام زندانی قادر نیست که در خلاء اصلاح شود. اصلاحات باید با توسعه‌هایی که در سایر بخش‌های نظام عدالت کیفری صورت می‌گیرد، همراه باشد. این فرآیند، در کشور قزاقستان با تغییرات مهمی در عرصه قانونگذاری آغاز شد. در عین حال باید پذیرفت که زندان‌ها وجود دارند تا در خدمت جوامع باشند. در پرتو همین نگرش، نخستین مراحل آزمایشی برای دخالت دادن جوامع محلی در روند اصلاحات کیفری و با ایجاد کمیته‌های مراقبتی در برخی از مناطق قزاقستان، صورت گرفت.

همانند سایر نظام‌های زندان واقع در این منطقه از جهان، یکی از عمده‌ترین مشکلات نظام زندان قزاقستان، میزان بالای مبتلایان به بیماری سل است. این مشکل برای نخستین بار هنگامی مورد توجه افکار عمومی قرار گرفت که زندانیان مبتلا به بیماری سل فعال، پس از آزادی از زندان وارد جامعه شدند و بیماری را به دیگران منتقل کردند. یکی از عناصر مهم از برنامه اصلاح زندان‌ها که در سال ۱۹۹۸ در منطقه پاولودار قزاقستان واقع در شمال این کشور آغاز شد و هم اکنون به سه منطقه از وسیع‌ترین مناطق کشور گسترش یافته است، ارتباط نزدیک و تنگاتنگ میان ابتکارات مربوط به اصلاحات زندان و مدیریت بیماری سل بوده است. شرایط

فیزیکی وحشتناکی که در بسیاری از زندانها و مجتمع‌های نگهداری وجود دارد عامل بسیار اساسی در شیوع بیماری سل است. این شرایط شامل ازدحام بیش از حد جمعیت زندانیان، فقدان نور و هوای مناسب و تغذیه بسیار ناکافی است. بدیهی است اگر ضرورت اصلاحات زندان‌ها به رسمیت شناخته شود، مشکل بیماری سل در زندان‌ها و مجتمع‌ها کاهش خواهد یافت و سرانجام ریشه کن می‌شود. وزارت بهداشت قزاقستان اکنون پذیرفته است که در صورت استمرار اپیدمی این بیماری، ناگزیر خواهد بود تا به صورت نزدیک و تنگاتنگ با مسئولان بهداشتی زندان‌ها همکاری کند.

نکته مهم دیگر در عرصه اصلاحات زندان‌های این کشور این است که به نظر نمی‌رسد هیچ‌گونه افزایش عمده‌ای در بودجه و اعتبارات قابل تحصیل برای سازمان زندان‌ها، خواه از منابع داخلی و خواه خارجی، صورت گیرد. لذا افرادی که در زندان‌ها و مجتمع‌ها کار می‌کنند، به خوبی دریافته‌اند که کلید یک نظام زندان برخوردار از مدیریت بهینه و مطلوب، در روابط انسانی میان کارکنان و زندانیان نهفته است. در واقع این امکان وجود دارد که حتی با وجود محدودیت در منابع مالی و غیر مالی، از یک نظام زندان انسانی و شایسته برخوردار بود و به همین ترتیب، یک نظام زندان می‌تواند در عین داشتن بودجه، اعتبار و منابع کافی، محیطی بی‌رحمانه و غیر انسانی باشد. بر این اساس، ایده‌ها و ابتکارات مرتبط با اصلاحات کیفی به این سمت معطوف شد که کارکنان، باید به شیوه‌ای محکم و شایسته با زندانیان رفتار کنند، و زندانیان نیز باید متقابلاً واکنشی این چنین نشان دهند. چنین رویکردی، نخستین گام برای پیشبرد الگوی بهتری از مدیریت زندان، خواهد بود.

در نهایت، مسئولان زندان در قزاقستان، آماده شدند تا به طور واقعی با کارشناسان و متخصصان سایر کشورها همکاری کنند. گروه‌های اصلی از کارشناسان خارجی امور زندان‌ها از لهستان و انگلستان راهی این کشور شدند. البته باید به این نکته اشاره کرد که در این کشور چنین باوری وجود نداشت که این کارشناسان، تمامی

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ■ ۳۵

پاسخها را در آستین دارند و صرفاً آمده‌اند تا دانش‌شان را در اختیار ما گذارند. در مقابل، کارشناسان واقعی زندان در قزاقستان، خود مقامات و مسئولان زندان این کشور بودند. وظیفه کارشناسان خارجی این بود که در کنار آنها به فعالیت بپردازند و حاصل تجربیات بین‌المللی خود را در اختیار آنها بگذارند. از سال ۱۹۹۸ به این سو، برای ایجاد و گسترش مجموعه‌ای از برنامه‌های استراتژیک، هر شش ماه یکبار، بازدیدهایی از این کشور صورت می‌گیرد و مسئولان قزاقی هم از زندان‌های لهستان و انگلستان بازدید می‌کنند تا از نزدیک ابتکارات مربوط به اصلاح زندان‌ها در این دو کشور را مشاهده کنند. کارگزاران امور زندان بر پایه همکاری با یکدیگر، به بررسی تمامی اسناد بین‌المللی حقوق بشری که در خصوص زندانیان و محرومان از آزادی به کار می‌رود، پرداختند. آنها این امر را مورد ملاحظه قرار داده‌اند که چگونه می‌توان از این اسناد بین‌المللی در مورد زندانیان قزاقستان بهره گرفت و برای این کار شروع به برنامه‌ریزی در جهت به کارگیری این اسناد بین‌المللی در مدیریت عملی زندان‌ها کردند.

اروپای غربی

در نظر اول ممکن است هر کسی فکر کند که چالش‌های پیش روی ساختار اداری اجرایی زندان در کشورهای اروپای غربی، بسیار کمتر از آن چیزی است که در میان هم‌تایان آنها در کشورهای اروپای شرقی و آسیایی قرار دارد. منابع، سطح کار کارکنان و وضعیت عمومی زندان‌ها در این کشورها به طور معمول بسیار بهتر است و هر چند در برخی از این کشورها مشکل ازدحام بیش از حد زندانیان وجود دارد، اما به شدت کشورهای دیگر نیست. هر زندانی، حداقل دارای یک تخت خواب است و در بدترین حالت، دو زندانی از یک اتاق کوچک به صورت مشترک استفاده می‌کنند. استانداردهای بهداشتی و وضعیت کلی رفتار با زندانیان، بسیار بهتر از شرایط حاکم بر کشورهای اروپای شرقی است. با وجود این، بررسی‌های دقیق‌تر نشان می‌دهد که

هر چند تفاوت‌هایی میان آنها وجود دارد. اما مجموعه مشکلاتی هم که پیش روی مدیران زندان‌ها در کشورهای اروپای غربی قرار دارد، دارای پیچیدگی‌ها و دشواری‌هایی است که چندان هم کم نیستند.

ازدحام زندانیان

میزان رشد جمعیت زندانیان در تعدادی از کشورهای فوق، در سال‌های اخیر، بسیار قابل ملاحظه بوده است. برای نمونه نرخ نسبی زندانیان در کشور هلند بین سال‌های ۱۹۸۳ تا ۲۰۰۰ از ۲۸ نفر^(۱) به ۹۰ نفر^(۲) افزایش یافته است. در انگلستان و ولز مقایسه جمعیت زندانیان در آگوست سال ۲۰۰۲ و دسامبر ۱۹۹۲، نشان دهنده افزایش ۷۶ درصدی در جمعیت زندانیان است^(۳). تعداد زندانیان زن نیز از سال ۱۹۸۶ تا کنون از دو برابر فراتر رفته است^(۴).

در بیشتر این کشورها، افزایش جمعیت زندانیان هیچ گونه ارتباطی با رشد آشکار جرایم ارتكابی یا میزان کشف آنها نداشته است. بخش زیادی از این امر به دلیل نقش قضات است که تعداد کثیری از بزهکاران را با صدور احکام طولانی مدت راهی زندان‌ها می‌کنند. به بیان دیگر، دادگاه‌ها به منظور کیفر دادن، بیشترین استفاده را از زندان می‌کنند^(۵).

ازدحام جمعیت زندانیان، ناگزیر تبعاتی را برای زندانیان، برای کنارکنانی که عهده‌دار وظیفه نظارت بر زندانیان‌اند و همچنین برای کل نظام زندان، در برداشته است. در بسیاری از زندان‌ها افزایش جمعیت، یکنواخت نبوده است و حتی در مواردی که آمارها نشان می‌دهند که در کل افزایش جمعیت مشاهده نمی‌شود، این احتمال وجود دارد که گروه‌هایی از زندانیان، در مکان‌هایی به شدت پرتراکم به سر

1- Council of Europe, 1983:14

2- Council of Europe, 2001:11

3- Prison Service website WWW.hmprisonservice.gov.uk and Prison Service 1992:1

4- Home Office, 2001:3

۵- به عنوان نمونه در خصوص انگلستان و ولز نگاه کنید به گزارش سال ۱۹۹۹ وزارت کشور.

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ۳۷

بیرند. چه در اروپای غربی و چه در اروپای شرقی، چنین وضعیتی بویژه برای زندانیانی که در انتظار موعد رسیدگی به پرونده خود در دادگاه هستند یا دادگاه پس از رسیدگی ابتدایی، به استمرار قرار بازداشت موقت حکم کرده است، صادق است. یکی از معیارهای سنجش ازدحام زندانیان، بررسی میزان فضای زندگی برای هر زندانی است. کمیته اروپایی پیشگیری از شکنجه و رفتارها یا مجازات‌های غیر انسانی یا تحقیرآمیز (CPT)^(۱) به منظور بهبود شرایط غیر قابل قبول تراکم جمعیت زندانیان، معیار چهار متر مربع فضا برای هر زندانی را پیشنهاد کرده است. با این حال این کمیته در برخی از گزارش‌های خود یک سلول انفرادی ۴/۵ متر مربعی را «بسیار کوچک»^(۲) و برای نگهداری فرد برای مدتی بیش از یک یا دو روز، نامناسب می‌داند. از نظر این کمیته اتاقی به مساحت ۶ متر مربع «به نسبت کوچک»^(۳) و اتاق ۱۰ مترمربعی، اتاقی «دارای اندازه مناسب برای اقامت یک نفر» اما «به نسبت کوچک» برای اقامت دو نفر محسوب می‌شود و سلول‌های ۸ و ۹ متر مربعی مکان‌هایی «کاملاً رضایت بخش»^(۴) برای یک نفر و برخوردار از شرایط «معقول»^(۵) برای حبس به حساب آمده‌اند^(۶).

طبیعی است برای تعیین این که چه هنگام یک زندان دارای ازدحام جمعیت است، عوامل دیگری را نیز باید در نظر گرفت. به عنوان مثال مدت زمانی را که زندانیان ناگزیراند تا روزانه در یک سلول یا یک خوابگاه پر جمعیت سپری کنند، باید در بحث ازدحام جمعیت وارد شود. چنانچه زندانیان مجبور باشند تا هر روز ۲۳ ساعت از وقت خود را در یک فضای سه متر مربعی سپری نمایند شرایط آنها بسیار وخیم‌تر خواهد بود تا این که آنان ناگزیر باشند فقط به هنگام خواب، از این فضای

1- The European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT)

2- Very small

3- rather small

4- of a good size

5- reasonable

6- Council of Europe, 1998, 1999b and 1999c

محدود استفاده کنند و سایر اوقات خود را در یک فضای ورزشی، کارگاه یا بخش دیگر از زندان بگذرانند. شرایط زندگی در موارد ازدحام جمعیت، هنگامی که دسترسی بسیار اندکی به نور طبیعی و هوای کافی وجود داشته باشد نیز، وخیم تر خواهد بود. همچنین باید به این موارد توجه شود که آیا اموری همانند بخت و پز، شست و شو، خشک کردن لباس ها و حمام کردن، در درون سلول صورت می گیرد یا این که برای این گونه کارها تسهیلاتی در بیرون از سلول در نظر گرفته شده است. ازدحام، همچنین می تواند به این معنا باشد که تأسیسات آشپزخانه ای برای تهیه و تأمین غذای لازم، ناکافی است و زیرساخت هایی که برای تأمین آب، گرما و دفع فضولات وجود دارد، برای پاسخگویی به نیازهای زندانیان کافی نیست.

CPT تصریح کرده است که این کمیته به هنگام بررسی یافته های خود در مورد رفتارهای غیر انسانی یا تحقیرآمیز با زندانیان، به ازدحام جمعیت به منزله ی عاملی تعیین کننده می نگرد:

ازدحام زندانیان، موضوعی است که در ارتباط مستقیم با حوزه فعالیت CPT قرار دارد. یک زندان پر جمعیت با اتاق هایی شلوغ و کثیف، فقدان مستمر یک مکان خصوصی (حتی به هنگام انجام کارهای ابتدایی نظیر استفاده از تسهیلات بهداشتی) کاهش فعالیت های خارج از سلول به دلیل حجم زیاد کار، فشار آن بر دوش کارکنان و عدم دسترسی به تسهیلات و شرایط مساعد برای شیوع بیماری های واگیردار، همه و همه موجب دامن زدن به کشمکش و از این رو خشونت بیشتر میان زندانیان و همچنین میان زندانیان و کارکنان خواهد شد. با این حال بیان موارد بالا، در برگیرنده تمامی کاستی ها نیست. این یک الزام بنیادی است که کسانی که از سوی دادگاه ها محکوم به حبس می شوند باید در شرایطی امن و شایسته

نگهداری شوند. تا زمانی که معضل ازدحام در زندانها پا برجا است، خطر نگهداری زندانیان در شرایطی غیر انسانی و تحقیر آمیز نیز به قوت خود باقی است.

بازدید CPT از مجارستان، ۱۹۹۹

مدیریت زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت

در تعدادی از کشورها، دادگاه‌ها با افزایش زمان محکومیت‌های حبس، توجه بسیاری را به نحوه مدیریت شمار کثیری از زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت، برانگیخته‌اند. در نظر افکار عمومی و سیاستمداران، زندانیانی که محکوم به حبس‌های طولانی مدت شده‌اند، خواه ناخواه به منزله افرادی خطرناک و تهدیدی برای عموم پنداشته می‌شوند که بر این اساس، لازم است در حداکثر شرایط امنیتی نگهداری شوند. در اواسط دهه ۱۹۹۰ دو مورد جداگانه از فرار زندانیان خطرناک از زندان‌های انگلستان رخ داد. این موضوع، توجه شدید رسانه‌های گروهی را به خود جلب کرد و در نهایت منجر به برکناری رئیس سازمان زندان‌ها^(۱) شد. در نتیجه، تمهیدات نظارتی در خصوص تمامی زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت، سفت و سخت‌تر شد. جابجایی‌های داخلی درون زندان‌ها کاهش یافت و مقررات مربوط به ملاقات‌ها به نحو جدی محدود شد. این محدودیت‌ها در مورد زندانیان به شدت تحت‌الحفظ به این معنا بود که به آنها هیچگاه این اجازه داده نمی‌شد که حتی با نزدیکترین اعضای خانواده خود تماس مستقیم و نزدیکی داشته باشند. در طول تمامی ملاقات‌ها، آنها به وسیله شیشه‌های ضخیم، از ملاقات کنندگان خود جدا می‌شدند.

در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰ نیز کشور هلند شاهد فرار تعدادی از زندانیان کاملاً تحت‌الحفظ بود، که تبعات این امر بر سازمان اصلاحی تربیتی هلند سنگین

1- Director General of the Prison Service (Lewis, 1997).

بود. لذا بر سطح تدابیر امنیتی در تمامی زندانها افزوده شد و در خصوص زندانیان تحت الحفظ نیز سیستم بسیار محدودکننده‌ای ایجاد گردید. این مسئله در گزارشی که به دنبال بازدید CPT در سال ۱۹۹۷ از زندانهای هلند منتشر گردید، در این گزارش از مقامات هلند به دلیل اتخاذ چنین رفتاری در برابر زندانیان انتقاد شده بود.^(۱) CPT بویژه به این نکته اشاره کرد که مسئولان زندان از بازکردن دستبندهای یکی از زندانیان، در طول گفتگو با اعضای CPT ممانعت کردند و در نتیجه گفتگو با زندانی مزبور صورت نگرفت. دولت هلند از این انتقاد به نحو مطلوبی بهره نگرفت و در عوض یک پاسخ بسیار رسمی به اظهارات کمیته ارائه کرد.^(۲)

در بسیاری از کشورها زندانیانی که محکومیت‌های حبس طولانی مدت دارند در زندان‌هایی نگهداری می‌شوند که به طور ویژه در مناطق دور افتاده ساخته شده‌اند. یکی از نتایج چنین امری آن است که کارکنانی که به صورت محلی استخدام می‌شوند در مقایسه با بیشتر زندانیان ساکن این گونه زندان‌ها، که اغلب از جوامع شهری می‌آیند، از فرهنگ متفاوتی برخوردارند و همین موضوع غالباً باعث نوعی کشمکش و بی‌اعتمادی میان کارکنان و زندانیان می‌شود. زندان فوق امنیتی کوملا^(۳) در سوئد مثال خوبی است برای آن چه که در چنین شرایطی رخ می‌دهد.^(۴) زندانیانی که در آنجا به سر می‌برند همانند اکثر شهرنشینان سراسر جهان، به کارکنانی که از مناطق روستایی، جذب خدمت در این زندان شده بودند، به عنوان اشخاصی ساده و غیر ماهر می‌نگریستند و از این که تحت دستورات و تعالیم آنها باشند، بسیار رنجیده و خشمگین بودند. به همین ترتیب، برخی از کارکنان هم به زندانیان، به عنوان افرادی بیش از حد زیرک نگاه می‌کردند و فکر می‌کردند که باید به نوعی از زیرکی‌های آنها بکاهند. اکثر کارکنان که به هنگام راه‌اندازی زندان استخدام

1- Council of Europe, 1998

2- Council of Europe 1999a

3- Kumla

۴- زندان کوملا در استان Orebro واقع است و به دعوت Bertel Osterdahl، مدیرکل سازمان زندان‌ها و تعلیق مراقبتی سوئد توسط گروه راهبری پروژه مورد بازدید قرار گرفت.

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ۴۱

شده بودند، هیچگونه دانش یا تجربه‌ای در خصوص کار با زندانیان، آن هم دسته‌ای از زندانیان کاملاً تحت‌الحفظ در زندان کوملا، نداشتند. آنها از این بیم داشتند که به هنگام سر و کار داشتن با زندانیانی که آنها را خطرناک و تهدیدآمیز می‌دانستند، چه کارهایی می‌تواند آنها را در معرض خطر قرار دهد. از این رو به هیچ وجه نباید تعجب کرد که آنها با اجتناب از هرگونه تماس شخصی نزدیک با زندانیان، می‌کوشیدند تا شیوه برخورد نسبتاً خوب با مسایل امنیتی را سنت کنند. آثار چنین رویکردی از سوی کارکنان، به سرعت پدیدار شد. در زمانی بسیار کوتاه هم کارکنان و هم زندانیان، به کوملا به عنوان زندانی متفاوت از سایر زندان‌های سوئد نگرستند. رفتار زندانیان هنگام رسیدن به کوملا بدتر شد و شیوه واکنش نشان دادن آنها به مسایل به گونه‌ای بود که کارکنان انتظار آن را داشتند. البته این مسأله مخصوص زندان کوملا نیست. در جهان بسیاری از نظام‌های زندان دارای زندانی هستند که به آن به منزله‌ی «آخر خط» می‌نگرند. فرستاده شدن به این گونه زندان‌ها چه برای زندانیان و چه برای اغلب کارکنان، هم نشانه افتخار بود و هم مایه وحشت. در گذشته، زندان‌هایی همانند دارتمور در انگلستان، ماریون در ایالات متحده و مجتمع وایت‌سوان در روسیه را می‌شد در زمره این گونه زندان‌ها به شمار آورد.

هنگامی که به بحث پیرامون نحوه مدیریت زندانیان محکوم به حبس‌های طولانی مدت می‌پردازیم، آن چه که به ناگزیر در ذهن تداعی می‌شود این است که چنین زندانیانی، بیشتر از سایر زندانیان خطرناک‌اند، اما قراین و مدارک این باور و ذهنیت را تایید نمی‌کنند. به عنوان مثال زندانیان محکوم به حبس ابد، به طور کلی مشکلات انضباطی بیشتری در مقایسه با سایر گروه‌های زندانیان، ایجاد نمی‌کنند. بلکه بر عکس در مقایسه با زندانیان دارای محکومیت‌های کوتاه مدت تر از سوابق انضباطی بهتری هم برخوردارند. هیچ دلیلی در دست نیست که نشان دهد این گونه زندانیان تنها به دلیل طولانی بودن مدت محکومیت حبس خود احتمالاً خرابکارتر باشند یا تهدیدی برای مدیریت مطلوب زندان به شمار آیند. اغلب زندانیان محکوم

به حبس ابد، در مقایسه با متوسط سنی جمعیت زندانیان محکوم، سن و سال بیشتری دارند. آنها اغلب بزهکارانی هستند که برای بار نخست مرتکب جرم شده‌اند و پیشتر، هرگز عمل خشونت آمیزی انجام نداده‌اند. نوعاً نیز قربانیان آنها کسانی هستند که قبلاً آنها را می‌شناخته‌اند. از آن جایی که نحوه رفتار زندانیان دارای حبس‌های طولانی مدت در دوران حبس از جمله عواملی است که دست کم تا حدودی بر تصمیم‌گیری در خصوص تعیین زمان نهایی آزادی آنان تأثیر می‌گذارد، این‌گونه زندانیان، علاقمندانند که هیچ‌گونه مزاحمتی ایجاد نکنند.

با وجود این، درصد کوچکی از محکومان به حبس ابد یا حبس‌های طولانی مدت، ممکن است بسیار خطرناک باشند. بعضی از آنها چنانچه موفق به فرار شوند، مرتکب جرایم دهشتناکی خواهند شد و یک تهدید واقعی برای امنیت عمومی به حساب خواهند آمد. این امر، جزئی از مسئولیت سازمان زندان‌ها است تا شرایطی ایجاد کنند که زندانیانی از این دست، مبادرت به فرار نکنند و همچنین امنیت کارکنان و سایر زندانیان را مورد تهدید قرار ندهند. مدیریت این‌گونه زندانیان به شیوه‌ای که شایسته و انسانی باشد و در عین حال امنیت سایر افراد را هم تضمین کند، یکی از مسایل اصلی مدیریت حرفه‌ای زندان است.

انتظارات سیاسی

حیات و استحکام دموکراسی منوط به فضایی است که در آن، بحث‌های با طراوت و زنده‌ای در خصوص موضوعاتی همانند بهداشت، آموزش، اشتغال، مسکن، حمل و نقل، مالیات و... که بر زندگی روزمره شهروندان، تأثیر می‌گذارند، وجود داشته باشد. امروزه در تعدادی از کشورها، دامنه این بحث‌ها به نقش زندان، حوزه مداخلات‌اش و گستره‌ای که بر اساس آن قادر است در امنیت جامعه سهم شود، کشیده شده است.

برای مثال، در برخی از کشورها و در سال‌های اخیر، انتظارات سیاسی

فزاینده‌ای در خصوص این موضوع وجود داشته است که زندان‌ها می‌توانند سهم مهمی در استراتژی‌های کاهش جرایم داشته باشند، آن هم از طریق الزام هر زندانی به انجام برنامه‌های خاص و پیمودن دوره‌های آموزش ویژه در زندان، با این هدف که زندانیان پس از آزادی دست از اعمال مجرمانه بردارند. برای مثال، از دولت انگلستان خواسته می‌شود که قبل از دادن آزادی پیش از موعد، آزادی مشروط یا مرخصی به زندانیان، در مورد میل به جنایت پیشگی بزهکاران، پیش‌بینی‌های لازم را اتخاذ کنند. اکنون از زندانیان انتظار می‌رود که دوره‌های آموزشی متنوعی را تحت عنوان «برنامه‌ها»^(۱) پشت سر بگذارند. هدف از این برنامه‌ها تغییر دادن رفتارهای منتهی به جرم است و اگر زندانیان این برنامه‌ها را نگذرانند خبری از آزادی پیش از موعد یا آزادی مشروط نخواهد بود. با این حال بسیاری از کارگزاران اجرایی و دانشگاهیان، بسیار تردید دارند که آیا کاستن از میزان تکرار جرایم، هدف بی‌واسطه و مستقیم نظام زندان‌ها است. این یک واقعیت است که برای سالیان متمادی، یکی از وظایف مدیریت زندان این بوده است که از زمان اقامت مردان و زنان در زندان، به گونه‌ای بهره‌گیرد که زندانیان مهارت‌های لازم را فرا بگیرند، به نحوی که پس از آزادی بتوانند شغل و مسکن مناسبی بیابند و مجموعه‌ای از ساز و کارهای حمایتی آنان را در جامعه یاری کنند. این مطلب هم درست است که در حال حاضر از مدیریت‌های زندان انتظار می‌رود که این وظیفه را در مقایسه با آنچه که در گذشته صورت می‌گرفت، به شیوه‌ای حرفه‌ای‌تر و سازمان یافته‌تر انجام دهند. همچنین می‌توان امیدوار بود که برنامه‌های فردی جهت تشویق زندانیان به تغییر رفتارهایشان و مجهز ساختن آنها به مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای زندگی در مقام یک شهروند مطیع قانون ضروری است، در برخی موارد موفقیت آمیز بوده است.

با این حال این عقیده که زندان، به تنهایی می‌تواند در کاهش میزان جرایم در یک جامعه مدنی سهمی مستقیم داشته باشد هنوز کاملاً اثبات نشده است. برای

مثال در انگلستان و ولز تنها ۳/۰ درصد از تمامی جرایم ارتكابی، منجر به صدور محکومیت به مجازات حبس می‌شود^(۱). با توجه به این آمار، حتی موفق‌ترین برنامه‌های زندان هم نقشی بیشتر از یک تأثیر حاشیه‌ای بر نرخ کلی جرایم نخواهند داشت. با این حال این هدفی است که مدیریت زندان‌ها در برخی کشورها دنبال می‌کنند.

این رویکرد، نقطه مقابل آن چیزی است که در سایر کشورهای اروپایی وجود دارد و در این کشورها مقامات زندان، اولویت بسیار زیادی را برای ادغام اجتماعی مجدد زندانیان قائل می‌شوند تا با اطمینان حاصل کردن از این که زندانیان، از مسکن، شغل مناسب و برخی اشکال نظام حمایت فردی و اجتماعی برخوردارند، امکان بازگشت موفق آنها به جامعه را فراهم کنند.

گروه نظارتی در جریان پروژه تغییرات فرهنگی به نمونه‌هایی در برخی از کشورها اشاره کرد، که در آن‌ها انتظارات سیاستمداران و سایر مفسران دولتی در خصوص نقش زندان، بر شیوه و محتوای مدیریت درون سازمان زندانها تأثیر گذارد.

زندان‌ها، انعکاس دهنده برخی از مسائل مهم جامعه

زندان‌ها از بقیه جامعه مجزا نیستند، بلکه اغلب انعکاس دهنده غامض‌ترین مسائل جامعه‌اند، مسائلی که مسئولان زندان‌ها باید هر روزه، از پس آنها برآیند. این مسئله را در هیچ جای اروپا، آشکارتر از آن چه که در ترکیه وجود دارد، نمی‌توان مشاهده کرد. دولت ترکیه برای سالیان متمادی، با گروه‌های کثیری از اقلیت‌ها در جنگ بوده است، گروه‌هایی که وضعیت سیاسی حاکم بر کشور را نمی‌پذیرند. حکومت ترکیه در واکنش به این مساله قانون ضد تروریسم جامعی را به تصویب رساند. یکی از پیامدهای آن این بود که از مجموع ۶۱/۰۰۰ زندانی این کشور ۱۱/۰۰۰ نفر آنها یا بر اساس قانون ضد تروریسم محکوم شده بودند یا تحت

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ۴۵

بازداشت قرار داشتند. در میان این زندانیان کسانی بودند که مرتکب جرایم خوفناکی شده بودند و در کنار افراد دیگری قرار داشتند که مرتکب اعمالی شده بودند که احتمالاً در سایر کشورها تنها به منزله اعتراض‌های مشروع سیاسی محسوب می‌شد. این زندانیان از همبستگی گروهی قابل ملاحظه‌ای برخوردار بودند و در میان آنها فشار گروهی شدیدی وجود داشت تا به هیچ طریق، با درخواست‌های نظام، مشروع یا غیر مشروع، هم‌نوا نگردند.

این وضعیت، نتایج ناگواری را بر شیوه اداره زندان‌ها به دنبال داشت. اکثر ۵۰/۰۰۰ زندانی عادی، در زندان‌های هر حوزه نگهداری می‌شدند و همچون بسیاری از کشورهای دیگر اروپایی اداره می‌شدند. با وجود این تمامی توجهات سیاسی، رسانه‌ای و بین‌المللی، معطوف به کسانی بود که تحت قانون ضد تروریسم زندانی شده بودند و گروه به نسبت کوچکی از زندانیان را تشکیل می‌دادند. شیوه‌ای که بر اساس آن، این زندانیان مدیریت می‌شدند، بر اساس ملاحظات سیاسی و غیر سیاسی خاصی تعیین می‌شد که تا حد زیادی خارج از کنترل مدیران زندان‌ها بود. هر چند ترکیه نمونه حاد چنین وضعیتی است، اما منحصر به فرد هم نیست. تا همین اواخر، کارکرد سازمان زندان‌های ایرلند شمالی^(۱) هم به شدت تحت تأثیر وضعیت سیاسی حاکم بر آن کشور قرار داشت و تعدادی از سازمان زندان‌ها در برخی کشورها همچون اسپانیا نیز در مقیاسی کوچکتر، مشکلات مشابهی را پیش روی خود داشته‌اند.

ایالات متحده آمریکا

بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۱ تعداد افراد نگهداری شده در بازداشتگاه‌ها و زندان‌ها، در ایالات متحده، تقریباً چهار برابر شده است. در واقع در سال ۱۹۸۰ این تعداد ۵۰۱/۸۸۶ نفر بود. تعداد مزبور در سال ۱۹۹۰ به بیش از یک میلیون نفر رسید

و در سال ۱۹۹۵ از مرز یک و نیم میلیون نفر فراتر رفت^(۱). در پایان سال ۲۰۰۱، نزدیک به دو میلیون مرد، زن و کودک در آمریکا زندانی بودند^(۲).

امروزه آمریکا با داشتن ۷۰۰ زندانی به ازای هر ۱۰۰/۰۰۰ نفر جمعیت، دارای بیشترین نرخ زندانی در جهان است^(۳)، البته به استثنای کشور رواندا که دارای شرایط منحصر به فردی است. آمریکا با وجود آن که کمتر از ۵ درصد کل جمعیت جهان را در خود جای داده است^(۴)، اما ۲۳ درصد جمعیت زندانیان جهان را دارا است^(۵). بر اساس آمار مرکز بین‌المللی مطالعات زندان‌ها برای طرح زندان‌های جهان به اختصار^(۶)، در ایالت‌های لویزیانا^(۷) و تگزاس^(۸) و بخش کلمبیا^(۹)، بیشتر از یک درصد کل جمعیت، در زندان‌ها به سر می‌برند^(۱۰).

این آمارها و ارقام، ایالات متحده آمریکا را از بقیه جهان دموکراتیک جدا می‌کنند و منبع دائمی و حیرت‌انگیزی است برای مفسران دولتی، متخصصان زندان و پژوهشگران سایر کشورها. چه ضرورتی دارد که در «مهد آزادی»^(۱۱) این همه شهروند، از آزادی خود محروم شوند؟ این دو میلیون مرد، زن و کودک چه کسانی هستند؟ هنگامی که در حبس به سر می‌برند چه بر سرشان می‌آید؟ و یا پس از آزادی چه بر سرشان خواهد آمد؟ اینها پرسش‌های مهمی است، اما از حوزه و دامنه این کتاب فراتر است.

این زندانیان، در زندان‌های مختلفی نگهداری می‌شوند. کسانی که به دلیل ارتکاب جرایم کوچک در انتظار محاکمه‌اند و یا به محکومیت‌های حبس کوتاه مدت محکوم شده‌اند، به طور معمول در بازداشتگاه‌های محلی تحت اداره پلیس

1- Us Bureau of Justice, 1995:2

2- Us Bureau of Justice, 2002:2

3- Walmsley, 2002

4- McDevitt and Rowe, 2002

5- Walmsley, 2001

6- World Prisoou Brief Online

7- Louisiana

8- Texas

9- District of Columbia

10- World Prison Brief 2002

11- land of the free

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ■ ۴۷

نگهداری می‌شوند. آنهایی که توسط دادگاه‌های ایالتی محکوم می‌شوند، در زندان‌هایی نگهداری می‌شوند که تحت مدیریت مستقل سازمان اصلاحی تربیتی هر ایالت قرار دارند. کسانی که بر اساس قانون فدرال محکوم می‌شوند، تحت نظارت دفتر فدرال زندان‌ها قرار دارند. امروزه آثار افزایش فاحش تعداد بازداشتگاه‌ها و زندان‌ها در تمامی این سطوح به چشم می‌خورد و [در این زمینه] واکنش ارائه شده توسط ساختار اجرایی اداری زندان، متفاوت بوده است. در برخی موارد، همانند بسیاری از کشورهای دیگر، زندان‌ها صرفاً پرجمعیت‌تر شده است که این امر موجب افزایش فشار بر فضای زندگی، تغذیه، سلامتی و خدمات پزشکی و نیز افزایش احتمال خشونت شده است^(۱). این وضعیت بر حضور زندانیان در سالن‌های ورزشی و واحدهای آموزشی نیز تأثیر مشابهی می‌گذارد^(۲). در برخی بخش‌های کشور، مقامات ناگزیر شده‌اند به عنوان آخرین راه حل، زندانیان را در چنادرها نگهداری کنند^(۳).

افزایش تعداد زندانیان در سرتاسر آمریکا، پیامد ناخواسته دیگری را هم به دنبال داشته است. به طور سنتی، جوامع آمریکایی تمایل چندانی به داشتن زندان در میان خود نداشته‌اند، اما اکنون در بسیاری از بخش‌های روستایی و کمتر صنعتی ایالات متحده آمریکا، رقابتی در زمینه احداث زندان‌های جدید، به چشم می‌خورد، زیرا آن را راهی ضروری جهت افزایش توان اقتصادی محلی، می‌دانند. گاهی اوقات این گونه زندان‌سازی‌ها در شرایطی صورت می‌گیرد که هیچ‌گونه نیاز محلی به آنها وجود ندارد و در حقیقت، ساخت آنها تنها با این هدف صورت می‌گیرد که از هم اکنون تدابیری برای افزایش تعداد زندانیان در آینده بیندیشند و یا تعجب آورتر این که گاهی ساخت آنها با این قصد صورت می‌گیرد که ایالت‌های دارای مشکل ازدحام جمعیت زندانیان، ترغیب شوند تا مکانهای خالی چنین زندان‌هایی را اجاره کنند. در

1- Chesney-Lind, 1998

2- Monterey County, 2000

3- US Department of Justice, 1997

برخی موارد، این ترفند کاسب کارانه، موفقیت آمیز هم بوده است. در سپتامبر سال ۲۰۰۱ از مجموع ۳۸۰۰ زندانی ایالت هاوایی^(۱)، ۱۱۰۰ نفر آنها خارج از این ایالت نگهداری می شدند و با در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی هاوایی، این گفته به ناگزیر به این معنا است که بیشتر آنها هزاران کیلومتر از خانه خود دور بوده اند^(۲). وضعیتی که زندانیان را سر درگم می کند و در واقع امکان ملاقات آنها با خانواده هایشان را از میان می برد. این تحول گسترده تر اقتصادی در مساله زندان، تحت تأثیر مداخلات شرکت های متخصص در زمینه «تجارت زندان»^(۳)، نیز قرار گرفته است، که به این موضوع در فصل چهار اشاره خواهد شد.

این عوامل بر شیوه مدیریت بازداشتگاه ها و زندان ها در ایالات متحده آمریکا تأثیر قابل ملاحظه ای گذاشته اند. نکته مهم دیگری که در مورد زندان های آمریکا وجود دارد نابرابری شدید نژادی است، به این معنا که ۶۲ درصد از تمامی زندانیان را افراد سیاهپوست یا دارای ریشه آمریکای لاتین تشکیل می دهند^(۴). همچنین در برخی ایالت ها، مدیریت زندان ناگزیر بوده است با شرایط حاصل از استفاده مستمر از مجازات اعدام نیز مقابله کند. یکی دیگر از ویژگی های خاص حبس در ایالات متحده آمریکا، تعداد به نسبت بالای زندانیان کاملاً تحت الحفظ است که یا به صورت انفرادی یا گروهی، نگهداری می شوند. در پایان سال ۱۹۹۸، ۱/۸ درصد از تمامی زندانیانی که در حال گذراندن حبس یکساله یا بیشتر، در زندان های ایالتی و فدرال بودند، در شرایطی نگهداری می شدند که در محاوره به آن شرایط «فوق حداکثر»^(۵) می گویند. مقایسه رقم مزبور با برخی دیگر از کشورها و برای مثال انگلستان و ولز که تنها ۰/۱ درصد از زندانیان آن در چنین شرایطی نگهداری می شوند، میزان زیاد از حد آن را نشان می دهد^(۶).

1- Hawaii

2- Matsunaga, 2000

3- prison business

4- Sentencing Project, 2002

5- Supermax

6- King, 1999

یکی دیگر از خصیصه‌هایی که مدیریت زندان در ایالات متحده آمریکا را از بیشتر کشورهای دیگر متمایز می‌کند، گستره‌ای است که در آن، کاربرد مجازات حبس به موضوع مورد علاقه و توجه سیاستمداران، رسانه‌های گروهی و افکار عمومی تبدیل شده است. این گفته بدان معنا است که مدیران زندان‌ها و بازداشتگاه‌ها به طور معمول ناگزیراند تا وظایف حرفه‌ای خود را تحت نظارت دقیق و موشکافانه رسانه‌های گروهی انجام دهند.

آمریکای لاتین

تنها کلمه‌ای که مشخصه بسیاری از نظام‌های زندان در آمریکای لاتین است، کلمه خشونت است، خشونت زندانیان علیه یکدیگر، خشونت زندانیان علیه کارکنان و خشونت کارکنان علیه زندانیان. این که کارکنان زندان‌ها در این منطقه از جهان، بویژه در زندان‌های بزرگ مناطق شهری، بدون محافظ مسلح، وارد سکونتگاه زندانیان نمی‌شوند، امری متداول و معمولی است.

به هنگام عبور از میان ورودی‌های امنیتی، در حدود بیست نفر از محافظان مسلح به باتون همراهی مان می‌کردند. دو نفر از آنها سلاح پرتاب گاز اشک‌آور داشتند و یک نفر از آنها هم مسلح به کلت کمری بود.

گزارش بازدید ICPS از زندانی در کلمبیا

این مسئله بویژه در کشورهایی صدق می‌کند که در آنجا اقامتگاه اصلی زندانیان مرد، مجتمع گسترده‌ای است که به «بند» معروف است. این اقامتگاه‌ها به طور معمول، متشکل از سلول‌هایی در چهار طبقه است که مشرف به یک حیاط خلوت داخلی است. طبقه همکف نیز اغلب شامل اتاق‌هایی برای استفاده مشترک است، از

۵۰ ■ مدیریت زندانها در دوران گذار

جمله رختشویخانه و حمام، یک فروشگاه یا اغذیه فروشی و اتاقی برای ارائه صنایع دستی، موسیقی یا یک کتابخانه. در زندان‌های گسترده‌تر، هر بند ممکن است تا بیش از ۶۰۰ زندانی را در خود جای دهد، و دارای یک رئیس خودگماشته باشد که همواره نوچه‌هایی را نیز گرد خود جمع می‌کند.

کارکنان، صبح زود درب اتاق‌ها را باز می‌کنند و تا هنگام عصر، زندانیان آزادانه در بند رفت و آمد می‌کنند. اما این رفت و آمد همه چیز دارد جز آزادی. دسترسی به بخش‌های مشترک، کاملاً تحت نظارت سردسته‌های زندانیان است و محدود به کسانی خواهد بود که قادر به پرداخت پول هستند. چنین وضعیتی در مورد تمامی تسهیلات دیگر نیز صادق است. در زندان‌هایی که شرایط بدتری دارند، زندانیان ناگزیراند تا برای به دست آوردن غذا و حتی یافتن تختی برای خواب نیز پول پرداخت کنند. زندانیانی که پول نداشته یا از پشتیبانی زندانیان قوی‌تر برخوردار نباشند، در معرض سوء استفاده‌های جسمی و جنسی قرار خواهند گرفت.

دیگر روش متداول امکان ملاقات خصوصی اعضای خانواده و دوستان زندانی‌ها در پایان هفته است. سیستم ملاقات هم بسیار ساده است. به ملاقات کنندگان اجازه داده می‌شود تا وارد حیاط خلوت شوند و آزادانه با زندانیان قدم بزنند. در واقع این بدان معنا است که ملاقات‌های روز یکشنبه نوعی ملاقات خصوصی زناشویی است. اغلب اوقات هم کنترل محدودی بر روابط میان ملاقات کنندگان و زندانیان صورت می‌گیرد.

زندان‌های پاریون‌دار جایگزین‌های دیگری برای زندان‌هایی با ساختار فوق‌اند، این نوع زندان‌ها از لحاظ ظاهری شبیه بلوک مجتمعاتی در سراسر جهان است. یک نمونه از این دست، ممکن است متشکل از واحدهای سه طبقه‌ای از اتاق‌های بزرگ باشد که به یک کریدور مرکزی منتهی می‌شوند. هر اتاق بزرگ نیز توسط خود زندانیان و با استفاده از ماریجی از پارچه‌های آویخته شده، به واحدهای کوچک‌تر تقسیم می‌شود. زندانیانی که قوی‌تر هستند مالکیت یک واحد مستقل از

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ■ ۵۱

چنین اتفاق‌هایی را در اختیار می‌گیرند و زندانیان ضعیف‌تر ناگزیراند یک واحد را به صورت شراکتی مورد استفاده قرار دهند. بیشتر تختخواب‌ها به صورتی ساده، از چوب ساخته می‌شوند چرا که زندانیان، بخش‌هایی از تخت‌های فولادی معمولی را می‌شکنند تا با آنها سلاح تهیه کنند. اقامت و زندگی زندانیان، مطابق با وضعیت مالی و اجتماعی آنان صورت می‌گیرد. فضای کلی چنین زندان‌هایی هم به احتمال، تاریک، نمناک و غیر بهداشتی است.

در یکی از این گونه زندان‌ها در کشور ونزوئلا زندانیان، به دلیل بیم از نزاع‌ها و زد و خوردهای دسته‌ای، هرگز با زندانیان سایر واحدها تماس برقرار نمی‌کنند. نرده‌های ورودی هر واحد، با دو زنجیر قفل می‌شود. یکی از این زنجیرها توسط کارکنان و از بیرون و زنجیر دیگر، توسط زندانیان و از درون قفل می‌شود. این ترتیب به دلیل آن است که از ورود دستجات دیگر به هر واحد جلوگیری شود. زندانیان در تمام طول شب، در نوبت‌های سه ساعته و با نشستن در روی یک چهارپایه کوچک، از این قفل‌ها محافظت می‌نمایند. هر یک از زندانیانی که در هنگام انجام این وظیفه، به خواب، برود توسط دیگر زندانیان کشته خواهد شد.

دستشویی‌ها شامل ردیفی از گودال‌های سر باز، بدون هرگونه حریم خصوصی و بسیار زننده و کثیف‌اند. موش‌های بزرگ بدون هیچگونه ترسی، در اطراف آن در حرکت‌اند. پشت دستشویی‌ها هم دوش‌هایی تعبیه شده که به همان اندازه کثیف است. در انتهای ناحیه در نظر گرفته شده برای دستشویی‌ها، زباله‌هایی به ارتفاع یک متر انباشته شده‌اند. مدیر زندان به ما می‌گفت که زندانیان به عمد این ناحیه را کثیف و پراز زباله نگاه می‌دارند تا بتوانند اسلحه‌های خود را درون آن پنهان سازند. او پیوسته در جریان بازدید ناحیه‌هایی را نشان می‌داد که برای پنهان ساختن سلاح‌ها و تلفن‌های همراه مورد

استفاده قرار می‌گرفتند. تعدادی از زندانیان نیز همه جا به دنبال ما می‌آمدند و وی بی‌پرده و در مقابل آنها درباره این موضوع صحبت می‌کرد.

گزارش بازدید ICPS از زندانی در ونزوئلا

این که فقط چهار یا پنج محافظ یک زندان بزرگ را محافظت می‌کنند، امری عادی است. آنها، هرگز بدون یک محافظ مسلح، وارد حیاط خلوت یا مکان‌های اقامتی زندانیان نمی‌شوند. غالباً منطقه امنیتی بیرون زندان‌ها تحت مراقبت گارد ملی است و نه در حوزه مسئولیت کارکنان زندان. به هنگام بروز آشوب‌های بزرگ از آنها خواسته می‌شود تا نظم را به زندان برگردانند، که اغلب هم به شیوه کاملاً خشنی این کار را انجام می‌دهند. در یک چنین فضایی، خشونت در میان زندانیان به یک بیماری همه‌گیر تبدیل شده است و قتل به کرات رخ می‌دهد.

مشکل زیر بنایی، فقدان هرگونه علاقمندی سیاسی یا عمومی به زندان‌ها و رخدادهای درون آن است. در واقع پذیرفته شده است که زندان‌ها مکان‌هایی مملو از خشونت و هرج و مرج‌اند. خشونت زندانیان علیه یکدیگر امری متداول است اما در مواردی هم که اوضاع از کنترل خارج شود، حضور گارد ملی همراه با باتون‌ها و گاهی سلاح‌های آماده شلیک در زندان امری پذیرفته شده است. در زندان‌های بزرگ درون شهرها هیچ هفته‌ای نیست که در آن، چند قتل خشونت‌آمیز رخ ندهد. مردم نیز مدت‌هاست که به این امر خو کرده‌اند. فقدان تعهد و التزام دولت به اصلاحات، که خود این امر هم اغلب بر اثر بی‌ثباتی سیاسی تشدید می‌شود، به مفهوم این است که جز یک یا دو مورد استثناء، در بیشتر این کشورها استخدام افراد صلاحیتدار یا متعهد برای کار در درون نظام زندان، خواه در سطح مدیریتی و خواه در سطح محافظتی، غیر ممکن است. در برخی از این کشورها مردان جوان می‌توانند خدمت در زندان را به منزله یکی از گزینه‌های گذراندن دوران خدمت سرپنازی در

مدیریت زندانها: یک حرفه عمومی و دشوار ■ ۵۳

نیروهای مسلح انتخاب کنند و اغلب آنها هم به محض پایان یافتن دوره خدمت نظام و وظیفه خود، آن را ترک می‌کنند. این امر به مفهوم آن است که تمامی کارکنان می‌توانند ظرف دو یا سه سال تغییر کنند.

در بیشتر کشورها، کارکنان از آموزش‌های لازم بی‌بهره‌اند. میزان حقوق پرداختی بسیار پائین است و پرداخت آنها هم منظم صورت نمی‌گیرد. در چنین شرایط و اوضاع و احوالی جای تعجب نیست که رشوه خواری به وفور دیده می‌شود. هر چیز و هر کس قابل خریدن است. کارکنانی که ناگزیراند شکم اعضای خانواده خود را سیر کنند و نمی‌دانند که چک حقوق بعدی‌اشان چه زمانی به دستشان خواهد رسید، به سادگی توسط زندانیایی که دارای ارتباطات قوی‌اند و مایلند در ازای تحویل سلاح و مواد مخدر به آنها یا خروج برخی اشیاء از زندان، پول پرداخت کنند، وسوسه و تطمیع می‌شوند. در چنین زندان‌هایی ارتشاء نهادینه شده است و زندانیان ناگزیراند برای داشتن تختخواب، لباس و حتی غذا، پول پرداخت کنند.

علاوه بر مشکلات مربوط به استخدام، آموزش و نگهداری کارکنان جدیدتر زندان، یکی از موانع عمده در راه استمرار اصلاح زندان‌ها این حقیقت است که بسیاری از کارکنان قدیمی تر فاقد تجربه لازم در زمینه نیازهای مدیریت زندان‌اند یا تجربه کمی در این خصوص دارند. در تعدادی از کشورها آنها مستقیماً از سوی رئیس سیاسی وزارتخانه مربوطه منصوب می‌شوند و دوره تصدی آنها هم به صورت مستقیم، تابع دوره خدمت شخص یاد شده است. مفهوم چنین شیوه‌ای آن است که حتی اگر آنها مایل به آغاز یک برنامه تغییرات باشند، دوره زمانی بسیار کوتاهی در اختیار دارند که در طی آن، به هیچ چیز نمی‌توان دست یافت.

اما در کنار تمامی این حقایق تلخ، از آن جایی که برخی دولت‌ها اقدام به مواجهه با مشکلات موجود در ساختار اجرایی زندان‌های خود کرده‌اند، پاره‌ای نشانه‌های خوش بینانه و معطوف به آینده را نیز می‌توان مشاهده کرد. برای مثال در

شیلی، ابتکار گسترده‌ای برای ایجاد و توسعه یک استراتژی نوین در جهت عدالت کیفری در کشور، به کار گرفته شده است. ژاندارمری شیلی به عنوان بخشی از این ابتکار، پروژه گسترده‌ای را در برنامه‌ریزی استراتژیک چرخه مدیریتی خود، وارد کرده است. این پروژه آمیزه‌ای است از یک روش خوب و عملی و درک معیارهای بین‌المللی حقوق بشر. وزارت دادگستری ونزوئلا نیز نخستین گام‌ها را به سمت اصلاحات کاملاً ضروری برداشته است.

در بسیاری از حوزه‌های قضایی در آمریکای لاتین، وجود تعهد در سطح سیاسی و برای انجام تغییرات امری ضروری برای استمرار اصلاح کیفری است. این تعهد باید در جهت انتصاب و سپس حمایت افسران ارشدی باشد که قادر به انجام تغییرات‌اند. و در نهایت باید مهارت‌های لازم برای انجام چنین تغییراتی به افسران داده شود. در چنین بستری، لازم است این درک وجود داشته باشد که مدیریت زندان وظیفه‌ای بسیار پیچیده است که مستلزم گزینش و آموزش دقیق کسانی است که عهده دار این وظیفه می‌شوند.

کشورهای در حال توسعه

زندان‌ها به شکل امروزی آن ابداع به نسبت جدید نظام‌های عدالت کیفری غربی است. در طی دو سده گذشته، این ابداع، در نتیجه رشد استعمار، به سرتاسر جهان گسترش یافته است و اکنون می‌توان گفت که به طور قطع در هر کشوری وجود دارد، از جمله برخی از کشورهای در حال توسعه که هیچ‌گونه تصور بومی از مجازات حبس در فرهنگ آنها وجود ندارد. برای مثال در بسیاری از کشورهای حاشیه صحرای آفریقا و آسیای جنوبی، زندانیان در ساختمان‌هایی نگهداری می‌شوند که دارای عمری بیش از یکصد سال‌اند. این زندان‌ها از دوران استعماری انگلستان، فرانسه یا پرتغال به ارث مانده‌اند. با مشاهده شهری دارای خصیصه کاملاً آفریقایی و در دل آن ساختمانی بزرگ که به نوعی الگوی کوچک شده زندانی در یک

کشور اروپایی است، ناهمخوانی به خوبی احساس می‌شود. چنین زندان‌هایی کاملاً برای فرهنگ بومی، نامناسب است. آنها در اصل برای حمایت از مردم آن منطقه ساخته نشده‌اند، بلکه هدف از ساخت آنها ایجاد ابزاری برای کنترل قدرت استعماری بر مردم بوده است.

در کشورهای توسعه یافته جهان، نظام زندان‌ها می‌تواند برای کشور بسیار پرهزینه باشد و گاهی تأمین منابع کافی برای آن به قیمت حذف خدمات ضروری دیگر تمام می‌شود، و از همین رو انتخاب و تصمیم‌گیری بسیار دشوار می‌شود. در کشورهای در حال توسعه که با محدودیت منابع مواجه هستند، این انتخاب‌ها اصولاً مفهوم خود را از دست می‌دهند. بیشتر زندانیان، مردان جوانی هستند که به طور عادی باید در بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه سهیم باشند. در بسیاری از فرهنگ‌ها، این تصور که زندانی کردن تعداد زیادی از افراد، آنها را به افرادی غیر مولد و ناتوان از حمایت خانواده خود مبدل می‌سازد و در عین حال، نگهداری آنها نیز هزینه‌گزافی را به کشور تحمیل می‌کند، معنای اقتصادی یا فرهنگی زیادی ندارد. فقر اقتصادی به طور اجتناب‌ناپذیری سبب می‌شود که شرایط محیطی اکثر این زندان‌ها، بسیار اسف بار باشد. در بیشتر موارد، زندانیان ناگزیراند که تنها با یک زیر انداز نازک، بر روی سطح سفت یا گل آلود زمین بخوابند. یکی از اعضای سازمان آزادی‌های مدنی^(۱) در نیجریه، در سال ۱۹۹۶ واقعتاً موجود را به شکل زیر ترسیم کرده است:

در سلول من، سه گروه وجود داشت و من جزو گروه دوم بودم، سایر سلول‌هایی که تعداد بیشتری زندانی داشتند دارای چهار و یا حتی پنج گروه بودند. هنگامی که زمان خواب فرا می‌رسید، همگی ما مکان را برای گروه نخست فراهم می‌کردیم و در گوشه‌ای از سلول

می‌ایستادیم یا می‌نشستیم. برخی از ما در همان حین ایستادن می‌خوابیدیم اما امکان دراز کشیدن نبود و تنها اعضای گروه اول، دراز کش می‌خوابیدند. پس از چهار ساعت آنها بلند می‌شدند و ما می‌خوابیدیم. چهار ساعت بعد نیز نوبت ما بود تا بلند شویم و جا را برای دراز کشیدن و خوابیدن، در اختیار گروه سوم بگذاریم.

در برخی کشورها به دلیل کوتاه بودن دیوارهای پیرامون زندان‌ها، نامطمئن بودن قفل‌ها یا فقدان چنین قفل‌هایی، زندان‌ها دارای تدابیر امنیتی بسیار ضعیفی‌اند. از همین رو، برای جبران این مسئله، گروه‌هایی از زندانیان با دستبند یا پایبند به میله آهنی درازی که در امتداد سلول قرار دارد، زنجیر می‌شوند. اغلب، ساختار اجرایی زندان قادر نیست لباس زندانیان را تأمین کند. مفهوم این گفته می‌تواند چنین باشد که زندانیان همان لباس‌هایی را به تن دارند که در بدو ورودشان به زندان به تن داشتند، که اکنون بعد از گذشت سال‌ها به ژنده پاره‌هایی بدل شده است. در بیشتر زندان‌ها، مسئولان زندان‌ها نمی‌توانند به نحو کافی غذای زندانیان را تأمین کنند^(۱). در مواردی هم نیازهای اولیه زندانیان را خانواده آنها تأمین می‌کنند. البته به شرط آن که چنین کاری عملی و امکان‌پذیر باشد، اما در بیشتر مواقع نیز این کار یا به دلیل دوری زندانیان از منزل خود و یا نداشتن خانواده عملی نمی‌شود. در چنین مواردی، تأمین نیازهای اولیه آنان یا به کمک سایر زندانیان و یا در صورت وجود سازمان‌های غیر دولتی خیریه به کمک این سازمان‌ها تأمین می‌شود.

یکی از پیامدهای فوری چنین شرایطی این است که وضعیت بهداشتی زندانیان اسف بار خواهد شد. علاوه بر بیماری‌های عمومی ناشی از تغذیه نامناسب، برخی بیماری‌های خاص همانند سل نیز بر اثر ازدحام بیش از حد و شرایط غیر بهداشتی، رشد می‌کند یا تشدید می‌شود. در نظام زندان‌های برخی کشورها نیز، بیماری ایدز به

۱- به عنوان مثال نگاه کنید به پایگاه اینترنتی دیده‌بان حقوق بشر در www.hrw.org/prisons/africa

یک بلای فزاینده تبدیل شده است.

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، همگان به تشکیلات قضایی و عدلیه دسترسی ندارند، و از همین رو، تبعات آن را به طور مستقیم در دورن سیستم زندان‌ها می‌توان مشاهده کرد. در تعدادی از کشورهای در حال توسعه، ۸۰ درصد کسانی که در زندان به سر می‌برند افراد در انتظار محاکمه‌اند^(۱). در چنین شرایطی چندان غیر عادی نیست که مدت زمان انتظار زندانیان برای محاکمه بیشتر از زمانی شود که در صورت مجرم شناخته شدن، باید سپری کنند. بسیاری از اوقات، این تاخیرها ناشی از نقصان و ضعف در فرآیند رسیدگی قضایی است. در برخی از موارد هم چنین تأخیری تنها ناشی از این مسئله به ظاهر ساده است که نه مسئولان زندان و نه مسئولان پلیس، فاقد تسهیلات لازم برای انتقال چندین کیلومتری زندانی جهت حضور در دادگاه‌اند.

بیشتر مواقع چنین استدلال می‌شود که در آن کشورهایی که منابع اختصاص یافته برای هر فرد اندک است، و شهروندان مطیع قانون از گرسنگی رنج می‌برند، امکانات سکونت نامناسبی دارند و از هر گونه مراقبت‌های بهداشتی محروم‌اند، به سختی می‌توان اختصاص منابع برای بهبود شرایط زندانیان را توجیه کرد. چنین استدلالی در چنین کشورهایی سبب می‌شود تا وظیفه پیشاپیش ناممکن پیش روی مدیران زندان‌ها دشوارتر شود، مدیرانی که در تلاش‌اند تا شرایط شایسته و انسانی را برای کسانی فراهم کنند که جامعه تصمیم گرفته است آنان را از آزادی محروم کند.

نتیجه‌گیری

در این فصل، برخی از پیچیدگی‌ها و دشواری‌های مدیریت زندان در کشورهای مختلف تشریح شد. مسایل جزئی‌تر، از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. در بزرگ‌ترین زندانهای جهان، مدیران زندان تمام هم خود را برای مدیریت

نهادی با بیش از ۱۰/۰۰۰ زندانی آن هم در شرایطی غیر بهداشتی و بیش از حد پر جمعیت، به کار می‌بندند. در بسیاری از زندان‌های آمریکای لاتین، تهدید اصلی برای اداره مطلوب زندانها، از ناحیه قدرت همه‌گیر رؤسای دسته‌های تبهکاری صورت می‌گیرد که خشونت میان زندانیان و خشونت علیه کارکنان را سازماندهی و هدایت می‌کنند. و به طور مشابه همین مشکل پیش روی بیشتر روسای زندان‌های بزرگ ایالات متحده آمریکا قرار دارد. طبیعی است مشکلات پیش روی مدیران زندان در کشورهای حاشیه صحرای آفریقا^(۱)، یعنی جایی که ازدحام بیش از حد زندانیان می‌تواند به معنی عدم توانایی زندانیان در یافتن مکانی برای خوابیدن و همچنین به معنای گرسنگی و سوء تغذیه باشد، متفاوت از مشکلات پیش روی مدیر یک زندان با حداقل ضریب امنیتی در اروپای غربی خواهد بود که کمتر از یک‌صد زندانی را در خود جای داده است و عمده‌ترین دل مشغولی رئیس زندان آن است که نمایندگان جامعه محلی را متقاعد کند زندانیانی که به صورت روزانه از زندان خارج می‌شوند تا به کار در خارج از زندان پردازند، تهدیدی برای امنیت جامعه محسوب نمی‌شوند.

علیرغم تمامی این تفاوت‌ها، ویژگی‌های مشترکی در مدیریت چنین زندان‌های متنوعی وجود دارد. در رأس همه آنها، این حقیقت قرار دارد که یک زندان، علیرغم دیوارها و حصارهای بلند آن، یک تافته جدا بافته نیست بلکه بخشی از جامعه مدنی است و مدیریت آن عنصر مهمی از خدمات عمومی است. فصل بعدی برخی از پیامدهای این مسئله را مورد بررسی قرار خواهد داد.

۳- مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی

درک عمومی

کسانی که در سطوح ملی، منطقه‌ای و یا در سطح فردی مسئولیت اداره زندانها را بر عهده دارند، نخستین درسی که باید فراگیرند این است که در محیطی مجزا و جدا [از جامعه] کار نمی‌کنند. تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند و شیوه اداره زندان‌ها به شدت مورد توجه افرادی است که بسیار دورتر از محدوده تنگ زندان به سر می‌برند. برای مثال ممکن است مورد توجه رسانه‌های گروهی قرار گیرند، که همواره به دنبال یک داستان‌اند. در عرف روزنامه نگاری هم این یک واقعیت پذیرفته شده است که اخبار خوب موجب فروش روزنامه‌ها نمی‌شود، از این رو داستان‌هایی که بیشترین توجه رسانه‌ها را به خود جلب می‌کنند آنهایی‌اند که از امور بد و ناگواری همانند فرار زندانیان، آشوب‌ها یا سایر حوادث مهم حکایت می‌کنند.

عموم مردم زندان‌ها را جهان بسته و ناشناخته‌ای می‌دانند، که همین محرمانگی و اسرار آمیز بودن آنها بر جذابیتشان می‌افزاید. و اما رسانه‌های گروهی از این علاقمندی به زندانها به منزله ابزاری برای ارضای این کشش عمومی بهره می‌گیرند. این امر می‌تواند پیامدهای مهمی را در برداشته باشد. برای مثال، یک مدیر زندان می‌تواند تمام عمر خود را صرف مدیریت خوب و مؤثر یک زندان کند و هرگز نظر و توجه مطبوعات را فراتر از چند ستون روزنامه به خود جلب نکند، ولی یک فرار مهم، ناگهان همین فرد را در معرض توجهات ملّی قرار خواهد داد و یکی از خصیصه‌های به یاد ماندنی دوران حرفه‌ای او به شمار خواهد آمد.

در برخی از کشورها، یک مدیر خبری که برای شماره‌ای از روزنامه‌اش با کمی مطلب روبرو است، همواره می‌تواند چندین ستون را با گزارشی در مورد شرایط و

وضعیت حاکم بر یک زندان محلی پر کند. مطلب نقل شده می‌تواند بسته به طبع خوانندگان متفاوت باشد، برای مثال زندان را مکانی تفریحی^(۱) توصیف کند که در آن زندانیان در مقایسه با شهروندان تابع قانون، از شرایط مکانی بهتری برخوردارند و می‌توانند از بسیاری وسایل رفاهی بهره ببرند. و یا آن که از آن سرپام بیفتند و زندان را به اردوگاه اسرای جنگی^(۲) شبیه کند که در آن نهبانان خشن پیوسته زندانیان را سرکوب و آنان را از حقوق اولیه‌شان محروم می‌کنند. از یک نظر، چنین ملاحظات ظاهری چندان حائز اهمیت نیستند. از منظری دیگر، این گونه ملاحظات ظاهری بسیار مهم‌اند زیرا که درک مردم از چگونگی اداره زندان‌ها به طور مستقیم و بی‌درنگ، تحت تأثیر آن چیزی است که در روزنامه‌ها می‌خوانند، از رادیو می‌شنوند یا در تلویزیون می‌بینند.

زندان‌ها می‌توانند در حکم آخرین حلقه از گردونه روند عدالت کیفری نگریسته شوند. چرخه‌ای که با ارتکاب یک جرم آغاز می‌شود و با انجام تحقیقات پیرامون آن، دستگیری فرد مظنون، رسیدگی قضایی و یافتن گناهکار تداوم می‌یابد و در نهایت، با اعمال مجازات پایان می‌گیرد. در چنین مفهومی، زندان می‌تواند برون‌داد یا نتیجه نهایی فعالیت‌های عدالت کیفری باشد. به مجرد این که فردی محکوم به مجازات حبس می‌شود مردم علاقه خود را نسبت به آن چه از این پس بر سر او می‌آید از دست می‌دهند. علاقمندی به زندان‌ها تنها هنگامی برانگیخته می‌شود که امر ناگواری رخ دهد و حادثه‌ای همانند آشوب یا فرار زندانیان روی دهد. از این حیث، عموم مردم موفقیت زندان‌ها را بر پایه فقدان نقص و کاستی، می‌سنجند. یک زندان تنها زمانی با موفقیت اداره شده است که هیچگونه آشوب یا فراری در آن رخ ندهد.

این امر پیامد مستقیم و بی‌درنگی برای مدیران ارشد زندان‌ها دارد چرا که آنها عموماً به یک وزیر دولتی، خواه مستقیم و خواه غیر مستقیم، پاسخگو هستند. در

مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی □ ۶۱

کشورهای مردمسالار این فرد سیاستمدار یا سیاستمداران انتخاب شده‌ای‌اند که معمولاً نظر مردم برایشان بسیار مهم است. آنها به هیچ روی پذیرای تبلیغات منفی در خصوص زندان‌ها نخواهند بود، چراکه چنین مسئله‌ای می‌تواند مشکلاتی را میان آنان و رأی دهندگان نشان ایجاد کند.

به همین دلیل و دلایل دیگر، مدیران زندان باید از این نکته که مورد توجه افکار عمومی‌اند آگاه باشند. شیوه اداره زندان‌ها از ملاحظات گسترده‌تری مبتنی بر سیاست عمومی تأثیر می‌گیرد و مدیریت زندان معیار مهمی از میان معیارهای مورد انتظار در عرصه خدمات عمومی خواهد بود. این مسئله در کشورهایی که در حال گذر از حکومت‌های خودکامه به نظام مردمسالاراند، آشکارتر است. در بسیاری از این کشورها اصلاح نظام کیفری یکی از نخستین برنامه‌های اصلاحی وضع شده توسط دولت برگزیده است.

در چنین شرایطی، اصلاح نظام زندان به معنای تأیید اهمیت دسترسی همگانی به عدالت در یک دموکراسی نوین است. در چنین فضایی خدمات اصلاح شده زندان‌ها، معانی و نشانه‌های بسیاری با خود دارند که این نیز به دلیل شیوه نگاه‌اش به محرومیت از آزادی شهروندان است.

عرصه گسترده‌تر

مجموعه‌ای متشکل از ۱۱۱ کشور جهان، مجازات اعدام را در قانون یا در عمل لغو کرده‌اند. از میان ۸۴ کشوری هم که هنوز کیفر مرگ^(۱) را به رسمیت می‌شناسند، تنها تعداد اندکی از آنها مبادرت به اجرای آن می‌کنند^(۲). این گفته بدان معنا است که در بیشتر کشورها مجازات حبس، جدی‌ترین نوع کیفر صادر شده از سوی دادگاه است. به همین دلیل ضروری است شیوه مجازات حبس در معرض نظارت همگان قرار گیرد و سیاستمداران در مقام نمایندگان برگزیده جامعه مدنی، به تبیین عرصه

1- death penalty

2- Amnesty International 2002

گسترده‌ای پردازند که در چهارچوب آن، زندان‌ها اداره می‌شوند. گفته مزبور همچنین بدان معنا است که در تلاش برای تبیین ویژگی‌های مهم و کلیدی تغییرات فرهنگی و سازمانی باید نسبت به این تاثیرات، آگاه و هوشیار بود. در این زمینه برخی از آمار مهم جهانی، از جمله آثار ماندلا^(۱)، چرچیل^(۲) و داستایوفسکی^(۳) نشان داده‌اند که نظام‌های زندان می‌تواند انعکاسی از ارزش‌های دموکراتیک یک کشور باشند^(۴). نتیجه مثبت این امر را می‌توان در کشوری همانند لهستان مشاهده کرد که با بیرون جستن از حوادث ناگوار سال ۱۹۸۹ که تاثیرات منفی دراز مدتی بر این کشور داشت، مشتاق بود تا نشان دهد که ارزش‌های دموکراتیک را در آغوش گرفته است. اهمیت چنین ارزش‌هایی برای لهستان در آن زمان، در مسیری که نظام زندان تغییر یافت، انعکاس پیدا نمود. در واقع نظام زندان این کشور، در مسیر تغییر خود، از یک سازمان مهارکننده زور مدار، به سازمانی تحول پیدا کرد که تلاش می‌کرد بازتابی از ارزش‌های انسانیت، شایستگی و احترام را برای تمامی شهروندان، حتی کسانی که از آزادی خود محروم شده بودند، به تصویر کشد.

این علاقه‌مندی و توجه عمومی جنبه دیگری نیز دارد که در سال‌های اخیر و در تعدادی از کشورهای تحت بررسی این مطالعه، به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. به عبارتی این جنبه که زندان‌ها با حذف افراد تهدیدکننده شهروندان مطیع قانون از جامعه، در حمایت از شهروندان نقشی محوری بر عهده دارند. در حال حاضر در تعدادی از کشورهای اروپایی نوعی نگرانی در مورد امنیت عمومی و نیاز به کاهش یا حتی حذف جرم وجود دارد که در برخی موارد این نگرانی‌ها تقریباً به نوعی وسواس تبدیل شده است. دولت‌ها نیز با انجام ابتکارات و اقداماتی فزاینده به منظور پیشگیری از جرم و مواجهه با مجرمان به این مسئله واکنش نشان می‌دهند.

1- Mandela

2- Churchill

3- Dostoyevsky

4- Mandela, 1994, Home Office, 1910: 1354 and Dostoyevsky, 1866

برخی که با این گروه تحقیقی گفتگو کرده‌اند (گروهی که کتاب حاضر محصول فعالیت آنان است)، گستره و حدودی را مورد پرسش قرار داده‌اند، بر این مبنا که آیا استفاده از نظام عدالت کیفری به منظور مقابله با مسایل پیش روی جامعه، مناسب یا حتی عملی خواهد بود. یکی از این افراد دیدگاه خود را برای گروه این چنین بیان داشت که در حال حاضر، اروپا شاهد نوعی بازگشت به کنترل جامعه است، چیزی که در سال ۱۹۴۵ از میان رفته بود. بیان معتدلانه‌تر این نگرانی می‌تواند چنین باشد که در بیشتر کشورها فرآیندهای سیاسی، مداخله جویانه‌تر شده‌اند. گفته می‌شود یکی از درس‌هایی که اروپای شرقی می‌تواند از اروپای غربی فراگیرد، این است که دولت‌ها نباید بیش از حد، به این عرصه به شدت پیچیده، امید بندند.

به عبارت دیگر هر کسی ناگزیر به تصدیق این مسئله است که نظام زندان‌ها در هر کشور، در محیط‌های مختلفی عمل می‌کند. برای مثال مفهوم کلی اصلاحات زندان در ده یا دوازده سال گذشته در لهستان را باید درون جو گسترده‌تر سیاسی مورد ملاحظه قرار داد، که به این مسئله در فصل دوم کتاب اشاره شد. در سال‌های اخیر، نظام‌های زندان در انگلستان و ولز، هلند و اسکاتلند ناگزیر بوده‌اند تا با مصالح و منافع بسیار تنگاتنگ سیاسی در سطح وزارتخانه‌ها سروکار داشته باشند، به جای این که به موضوعات اداری اجرایی در مطوح پائین‌تر بپردازند. که این هم محصول توجه بسیار زیاد عموم مردم به جزییات اجرایی و عملی بوده و هم با این توجه و علاقه عمومی همراه شده است. اما در عوض، در سوئد شرایط به گونه دیگری است. در این کشور عمده‌ترین ملاحظه مدیران ارشد تصمیم‌گیری در خصوص بر کناری یا حتی انتقال کارکنان است، تصمیم‌گیری‌هایی که تحت تاثیر قوانین اکید کار قرار دارد که هدف از آن دفاع از حقوق فردی تک تک کارکنان و گاهی اوقات حتی به بهای نادیده گرفتن منافع سازمان است. این مسئله امید مدیران ارشد زندان را برای افزایش تعداد کارکنان جوان‌تر و مستعد و جایگزینی آنها به جای کارکنانی که تمایلی به پذیرش شیوه‌های جدید ندارند، به یأس بدل کرده است.

این یک حقیقت است که نظام زندانها احتمالاً تحت تاثیر ساختارها و شیوه‌های مدیریتی رایج در یک کشور خاص قرار خواهد گرفت. چنانچه کل جامعه مدنی توجه کمی به موضوعات مربوط به حکومتداری مطلوب داشته باشد، به طبع این احتمال هم نمی‌رود که نظام زندانها به این امور توجه نشان دهد. یک نمونه از چنین تاثیراتی را می‌توان در انگلستان و هلند مشاهده کرد. در این کشورها تحولات ایجاد شده در شیوه مدیریت بخش‌های دولتی به دو سمت حرکت کرده است، یکی به سمت "نتایج مبتنی بر مدیریت"^(۱) و دیگری به سمت معرفی ساختارهایی که هدف از آنها ایجاد شفافیت در عملکرد خدمات دولتی است، که هر دوی آنها بر شیوه عملکرد زندانها تاثیر گذارده‌اند. یکی از نتایج چنین تغییراتی این بود که کارکنان زندانها که پیشتر کار خود را جدا از کار سایر کارکنان بخش‌های دولتی می‌دانستند، اکنون دیگر خود را صرفاً گروه دیگری از کارکنان عمومی دولتی می‌دانند، که در همان محیطی کار می‌کنند که دیگر کارکنان دولت یا حتی بخش‌های خصوصی کار می‌کنند.

نمونه‌ای از این وضعیت شرایط اشتغال است (به عبارتی ساعات کلی کار و محتوای کار در زندان) که در حال حاضر و به طور گسترده‌ای با شرایط دیگر کارکنان در دیگر بخش‌ها یکسان شده است. چنین می‌گویند که در انگلستان و ولز و همچنین در هلند حذف ساعت‌های کاری اضافی و خارج از وقت کارکنان زندان، پیش درآمدی بوده بر سایر تغییرات و از زمانی که کارکنان خود را در این عرصه گسترده‌تر دیده‌اند، کمتر در برابر تغییر شیوه‌های کاری مقاومت می‌کنند. یکی از مصادیق این وضعیت در کشورهایی دیده می‌شود که در آنها با برداشتن الزام کارکنان به سکونت در خانه‌های سازمانی نزدیک زندانها، نگرش آنها به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرد. بسیاری از آنها به همراه خانواده‌هایشان از این خانه‌ها نقل مکان کردند تا در کنار سایر اعضای جامعه زندگی کنند.

این گروه تحقیقاتی با نمونه قرار دادن زندان بارلینی در اسکاتلند^(۱)، به بهبود عملی در شرایط کاری کارکنان زندان اشاره می‌کنند، به نحوی که بسیاری از شرایط کاری و تسهیلات اوقات فراغت همانند بوفه کارکنان و سالن‌های ورزشی و تفریحی از چنان وضعیت خوبی برخوردار شده‌اند که با بهترین مؤسسات خصوصی برابری می‌کنند. اما از سوی دیگر در لهستان، بخش زندان‌ها باید به دلیل توسعه در این حیطه به دوره‌ای از مخاطره گام گذارد. از آن جایی که کارکنان از ساختار نظامی [به این ساختار جدید] منتقل شده‌اند ناگزیراند تا از سطوح بالاتر درآمدی که به طور سنتی به یونیفورم پوشان بخش دولتی پرداخت می‌شد، چشم پوشند. در همان زمان و در نتیجه مدرن شدن اقتصاد، شرایط کاری و دستمزدهای پرداختی به بخش خصوصی هم بهبود یافت. در نتیجه، زندان‌ها هم توانستند کارکنان مناسب حال خود را استخدام کنند و در عوض به سرعت، برخی از کارکنانشان را هم از دست دادند. آنچه که باعث مضاعف شدن این مشکل می‌شد این حقیقت بود که شرایط کاری در بسیاری از زندان‌های لهستان جذاب نبود، چرا که بیشتر زندان‌ها از قرن نوزدهم تاکنون، تغییرات ساختمان اندکی به خود دیده بودند.

زندان‌ها نیز همانند دیگر مؤسسات عمومی بزرگ، از جنبه‌های مختلفی تحت تاثیر محیط پیرامون خود قرار می‌گیرند. به بیان کلی، گستره‌ای که در آن نظام عدالت کیفری از زندان به منزله مجازات بهره می‌گیرد می‌تواند به میزان زیادی نشانگر دیدگاه جامعه مدنی نسبت به خودش باشد. کاربرد افراطی مجازات حبس می‌تواند بیانگر این باشد که جامعه یا ناامن است یا کیفرگرا و تمایل دارد تا هر کسی را که به نظر می‌رسد رفتارش تهدیدی برای هنجارهای جامعه است طرد کند. جامعه‌هایی که اعتماد به نفس بیشتری دارند ممکن است خواهان آن دسته از آراء قضایی باشند که نسبت به بزهداران، کمتر سرکوب‌گرایانه‌اند و در عین حال در پاسخگویی به نیازهای بزه دیدگان و نیز در کاهش سطح جرایم کارا تر و موثرتراند. شیوه کارکرد سایر اجزای

روند عدالت کیفری بر شیوه اداره زندانها تاثیر می‌گذارد. در عین حال نظام زندان در هر حوزه قضایی، از شیوه کلی مدیریت مؤسسات دولتی نیز تاثیر می‌گیرد. زندان به منزله‌ی یک موسسه مدنی که به شیوه‌ای عمومی اداره می‌شود، تابع مقرراتی خواهد بود که بر تمامی سازمان‌های بخش عمومی کشور حاکم است و این مقررات بویژه شامل اشتغال، دوره‌های آموزشی و حقوق کارکنان است. یک نمونه از این مسئله که در بالا به آن اشاره شد، مربوط است به این که چگونه قوانین ناظر بر کار و اشتغال در سوئد مانع از استخدام کارکنان جوان‌تر و متمهدتر به جای کارکنانی می‌شود که تمایلی به تغییر روش‌های کاری ندارند، و این کار را برای مدیران ارشد دشوار ساخته است. اینگونه ملاحظات و برخی ملاحظات دیگر کم و بیش توسعه نظام زندان در هر کشور را تحت تاثیر قرار خواهند داد.

پاسخ‌گویی عمومی

تقریباً تا همین اواخر، این امکان وجود داشت که زندان‌ها را آخرین مؤسسه فوق سړی در یک جامعه دموکراتیک، توصیف کنند. به مجرد این که محکمه‌های عدالت، حکم می‌کردند که بزهکاران باید از آزادی محروم شوند، درب زندان‌ها با صدایی زنگار گرفته بسته می‌شد. از آن لحظه به بعد، جامعه مدنی دیگر علاقه چندانی به این که از این پس چه بر سر این زنان یا مردان می‌آید، نداشت. اما امروزه در بیشتر حوزه‌های قضایی دیگر چنین نیست. با توجه به آنچه که پیشتر درباره نگرانی فزاینده برای امنیت عمومی بیان شد، باید گفت امروزه این انتظار و توقع وجود دارد که زندانیان، به هنگام آزادی از زندان در مقایسه با دوران پیش از ورود آنها به زندان، تهدید کمتری را متوجه جامعه سازند. از این منظر، مسئولان اداره زندان‌ها اذعان می‌کنند که در مورد رویدادهای درون زندان به جامعه مدنی پاسخگو اند.

پاسخگویی عمومی می‌تواند به شیوه‌های مختلفی بروز کند. نخست مسئولیت

مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی □ ۶۷

در برابر امور اجرایی زندان، در این معنا که به عموم اجازه داده شود از آنچه که پشت دیوارها و حصارهای بلند زندان‌ها رخ می‌دهد با خبر شوند و نیز نسبت به انتظارات واقع بینانه جامعه مدنی از دستاوردهای حبس آگاهی داشته باشند. این امر به طور رسمی می‌تواند از طریق ساز و کارهای بازرسی زندان‌ها و نظام‌های زندان، محقق شود. در برخی نظام‌های قضایی این امر می‌تواند به کمک روند قضایی حاصل شود و در برخی دیگر از رهگذر روندهای اجرایی، همانند آنچه تحت عنوان بازرسان مستقل زندان‌ها در انگلستان وجود دارد. همچنین در برخی کشورها ترتیباتی وجود دارد که به مسئولان جامعه اجازه می‌دهد تا از اداره و مدیریت شایسته و انسانی زندان‌ها اطمینان حاصل کنند. در عین حال ساز و کارهای غیر رسمی نیز برای پاسخگویی عمومی بسیار مهم است. به نظر می‌رسد این ساز و کارهایی توانمند مشوق سازمان‌های غیر دولتی و گروه‌های دیگری از شهروندان، جهت بازدید از زندان‌ها و سهیم شدن در برخی از فعالیت‌های درون آن باشند. از این طریق مردم به تدریج درک می‌کنند که چه شرایطی به زندانیان کمک خواهد کرد تا بار دیگر و بدون ایجاد خطر به جامعه برگردند و نیز از سوی دیگر، چه شرایطی ممکن است باعث بازگشت مجدد آنها به عرصه بزهکاری شود.

اکنون تعدادی از ادارات زندان‌ها با توجه به مسئولیت‌شان در قبال امنیت عمومی، اولویت زیادی را به آنچه ارزیابی خطر خوانده می‌شود، قائل شده‌اند. این امر متضمن ارزیابی فردی هر یک از زندانیان، بر پایه عوامل چندی است. با توجه به شرایط حبس، یک ارزیابی مربوط است به سطح امنیتی زندانیان. به عبارتی بررسی احتمال فرار زندانیان و نیز احتمال داشتن حمایت‌های بیرون از زندان در جهت هر گونه تلاش برای فرار. همچنین ارزیابی میزان کنترل و نظارتی که باید در زندان بر آنها اعمال شود. که این نیز مبتنی بر ملاحظات از این قبیل خواهد بود: آیا آنها در دسرساز خواهند بود یا خیر؟ آیا می‌توان به آنها در خصوص اطاعت از مقررات زندان اعتماد کرد؟ آیا آنها امنیت جانی کارکنان را تهدید خواهند کرد و این که آیا تهدیدی خواهند

بود علیه سایر زندانیان و یا این که خود از سوی آنان مورد تهدید قرار خواهند گرفت؟

به هنگام توجه به پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری عمومی در بستر تغییرات فرهنگی لازم است که کارکنان از این نکته آگاه باشند که دیگر کافی نیست که به یک شخص در زندان همچون یک زندانی نگریسته شود. وی همانند تمامی انسان‌های دیگر دارای روابط شخصی بی‌شماری است که پیشرفت شخصی او را تحت تاثیر قرار می‌دهند. زندانی علاوه بر روابط با سایر زندانیان و کارکنان زندان، که پیوسته و گسسته می‌شود، دارای روابطی با خانواده، دوستان و شاید بزه دیدگان سابق و نیز روابطی درون جامعه‌ای است که پس از آزادی به آن باز خواهد گشت. هر یک از این مجموعه روابط، می‌توانند در دوره‌های زمانی معین، تاثیر بیشتر یا کمتری بر روی زندانی داشته باشند و کارکنان زندان، ناگزیراند تا همواره نسبت به این موضوع هوشیار باشند.

همچنین لازم است که دولت اهداف گوناگونی را برای کارکنان زندان تعیین کند به ویژه زمانی که هدف کاهش ارتکاب جرم پس از آزادی زندانیان است. در واقع لازم است که به زندانی همچون یک فرد نگریسته شود، نه این که او را در قالب یک گروه هم سنخ دسته بندی کنند. و این به ویژه تمرکز و توجه بیش‌تری را می‌طلبد، بویژه زمانی که هدف ارائه فعالیت‌هایی در قالب نظام‌ها و برنامه‌هایی به زندانیانی است که قرار است از این طریق شناسایی شوند. از آنجایی که تعدادی از این فعالیت‌ها، منطبق با یک رویکرد رفتارگرایانه‌اند، پس باید موضوعات مربوط به حقوق بشر و بحث‌های اخلاقی را هم در این فعالیت‌ها در نظر داشت زیرا زندانیان موظف می‌شوند دوره‌هایی را بگذرانند که بخشی از مجازات تعیین شده توسط دادگاه نیستند. هنگامی که زندانیان از شرکت در چنین برنامه‌هایی خودداری می‌کنند و بر پایه همین امر، محدودیت‌هایی در خصوص برخورداری از آزادی مشروط یا زود هنگام برای آنها در نظر گرفته می‌شود، باید در این زمینه توجه بیشتری به

مقوله‌ی عدالت کرد. در صورت وقوع چنین وضعیتی باید نظارتی صورت گیرد که مستقل از ساختار اداری اجرایی زندان خواهد بود. در هلند دادگاه‌ها ناگزیراند تا چنین مواردی را هر دو سال یکبار، مورد بازنگری قرار دهند.

اگر کسی این استدلال را بپذیرد که نظام زندان‌ها متأثر از تمامی این عوامل بیرونی است که هم اینک به آنها اشاره شد، نتایج مهمی به دست خواهد آمد. نخستین نتیجه، آن است که سیاستمدارانی که در خصوص شیوه اداره زندان‌ها پاسخگو هستند موظف‌اند اصول کلانی را وضع کنند که نظام زندان در کشور باید در پرتو آنها فعالیت کند. پس از تعیین شاخص‌های کلان، آنها باید به مدیران و مسئولان زندان، اجازه دهند تا این شاخص‌های کلی را به صورت مجموعه‌ای از رویه‌های عملی و قابل اجرا برای کارکنان در آورند. سیاستمداران نباید خود را درگیر امور روزانه زندان‌ها کنند.

روی دیگر این استدلال، آن است که مدیران و مسئولان ارشد زندان، باید این واقعیت را بویژه در فضای سیاسی نوین درک کنند که وزرا در خصوص اتفاقات رخ داده در زندان‌ها به مجلس پاسخگو هستند و از همین رو انتظار دارند که در برابر هر گونه حادثه غیر منتظره‌ای که می‌تواند باعث شرمندگی سیاسی آنان شود، مصون بمانند. واقعیت این است که در تعدادی از سازمان زندان‌ها همانند انگلستان و ولز، هلند و سوئد، دخالت وزارتخانه‌ای در عملکرد زندان‌ها، به طور کلی نتیجه شرمندگی سیاسی‌ای است که پس از فرار زندانیان خطرناک یا شورش گسترده زندانیان صورت گرفته است.

وزارتخانه

پاسخگویی عمومی سازمان زندان‌ها معمولاً در قالب ساختار گسترده‌تر دولتی بیان می‌شود. اکنون نظام زندان‌ها در بیشتر کشورهای اروپایی زیر مجموعه وزارت دادگستری است. در حالی که به لحاظ تاریخی در اروپای مرکزی و شرقی و همچنین

کشورهای آسیای مرکزی، نظام زندان بخشی از وزارت کشور بوده است. شورای اروپا، انتقال مسئولیت امور اداری و اجرایی زندان از وزارت کشور به وزارت دادگستری را به عنوان شرط عضویت دیگر کشورها به این شورا تعیین کرده است. اما آن چه تناقض ایجاد می‌کند این است که یکی از کهن‌ترین کشورهای شورای اروپا یعنی انگلستان و ولز، فاقد وزارت دادگستری است و زندان، بخش اجرایی وزارت کشور است.

بحث انتقال به وزارت دادگستری، دو وجه دارد. نخست این که در تعدادی از کشورها، وزارت کشور، به طور تنگاتنگی با پلیس یکی گرفته می‌شود و به طور سنتی، بازداشت‌های پیش از محاکمه، بخش مهمی از فرآیند تحقیقات جنایی و شناسایی مجرمین به شمار می‌آید. بر اساس معیارهای بین‌المللی حقوق بشر، کارکنان زندان باید تمام وقت و آن هم در قالب ساختار ادارات دولتی کار کنند. مفهوم عبارت مزبور این است که چنین کارکنانی باید از پلیس یا سایر مراجعی که به بررسی جرم و دستگیری افراد مظنون می‌پردازند، جدا باشند. یکی از راه‌های تحقق این امر استقرار آنها در وزارتخانه‌های جداگانه است. دلیل دوم برای این انتقال مسئولیت، تأکید بر این نکته است که نظام زندان باید یک سازمان کشوری و غیر نظامی باشد. این مطلب به شیوه‌ای مبسوط، در بخش بعدی مطرح خواهد شد.

در چهارچوب سازمانی، مهم است که نظام زندان در زنجیره پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عمومی قرار داشته باشد. در کشورهای مردمسالار، این امر از طریق سازمان‌های دولتی مسئول در برابر وزارتخانه‌هایی که به نوبه خود در برابر مجلس پاسخگواند، محقق می‌شود. این گفته به این معنا است که آنچه در زندان‌ها رخ می‌دهد و شیوه رفتار با زندانیان، می‌تواند موضوع تحقیق و تفحص مجلس قرار گیرد. بنا به تعریف، نظام اداری زندان اغلب در شرایطی عمل می‌کند که راه برای بررسی و تفحص عمومی گشوده نیست و از این رو باید محدودیت‌های آشکاری برای قدرت و اختیارات کسانی که به اداره آن می‌پردازند و همچنین محرومیت‌هایی

مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی □ ۷۱

که اعمال می‌شود، وجود داشته باشد. در نظام‌های مردمسالار، این محدودیت‌ها حاصل قوانینی است که در مجلس تصویب می‌شود و نیز حاصل سیاست‌های وزارتخانه‌ها است. در حقیقت، همچنان که در بخش قبلی گفته شد، تعادل ظرفی بین مداخله سیاستمداران برگزیده، در موضوعات مربوط به سیاست‌های کلی زندان‌ها و نیز مداخله آنان در مدیریت روزانه زندان‌ها وجود دارد، به نحوی که می‌توان گفت حبس، بیشتر از آن که یک موضوع حقوقی باشد یک موضوع سیاسی است. در بسیاری از کشورها که موضوعات پیرامون حبس به نزاع‌های سیاسی تبدیل شده است، حفظ این تعادل، به نحو فزاینده‌ای دشوار شده است.

با افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عمومی رسیدن به این تعادل بهتر صورت می‌گیرد، همچنان که در هلند و به دلیل ارتباط تنگاتنگ و مستقیم وزارت دادگستری و مجلس این امر اتفاق افتاد. در این کشور تنوعی از سازوکارهای نظارتی و نهادهای بازرسی کننده شکل گرفت که توسط وزارتخانه‌های مختلفی سازماندهی می‌شدند و اغلب از این اختیار برخوردار بودند که جنبه‌های مختلف زندان و زندگی در آن را مورد نظارت قرار دهند. گزارش‌های چنین نهادهایی نیز اغلب منتشر می‌شد. برای مثال، در خود وزارت دادگستری یک هیئت مشاوران مرکزی^(۱) وجود دارد که اعضای آن از زندان‌ها بازدید می‌کنند تا ببینند که آیا شرایط حبس، با مقررات قانونی مطابقت دارد یا خیر؟ علاوه بر آن هر زندان دارای یک کمیته حقوقی و محلی است که بر شرایط زندان‌ها نظارت می‌کنند و درخواست‌ها یا شکایت‌های مطرح شده از سوی زندانیان را مورد بررسی قرار می‌دهد. بازرسی ملی مراقبت‌های بهداشتی^(۲) نیز که بخشی از وزارتخانه رفاه و بهداشت است، وضعیت مراقبت‌های

پزشکی و نیز نحوه رفتار با زندانیان روانی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

بازرسی کار^(۱) نیز که بخشی از وزارتخانه امور اجتماعی است، مسئول نظارت بر شرایط کاری کارکنان زندان و همین طور زندانیانی است که در کارگاه‌های زندان مشغول به کارند. یک نهاد بازرسی نیز وجود دارد که وابسته به وزارت رفاه و بهداشت است و کیفیت غذا و شرایط تهیه و توزیع آن را کنترل می‌کند. دولت محلی نیز بر تأمین امنیت و حفاظت از خطراتی همانند آتش سوزی نظارت دارد. دیوان مستقل بازرسی^(۲) نیز از این اختیار قانونی برخوردار است تا عملکرد دولت و بدنه‌های وابسته به آن را مورد بازرسی قرار دهد و این نهاد در سال ۲۰۰۰، طراحی و عملکرد سیاست ادغام زندان‌ها را مورد بازرسی قرار داد. این گونه نهادهای بازرسی و نظارت کننده کاملاً مستقل از نظام زندان‌اند و می‌توانند در برابر هر گونه تلاش سیاسی در جهت اعمال تغییراتی که می‌توانند تهدیدی برای رفتار انسانی با زندانیان باشد همچون یک نیرو تعدیل‌گر عمل کنند. غیر از هلند سایر نهادهای قضایی نیز دارای مجموعه مشابهی از نهادهای بررسی کننده و تعدیل گراند.

به طور سنتی در بیشتر کشورهای دمکراتیک، قلیل‌اند عرصه‌هایی که فارغ از رقابت‌های احزاب سیاسی باشند و بتوانند وفاق گسترده سیاسی را به خود جلب کنند. دفاع ملی، مثال خوبی برای این مسئله است. حزب‌های سیاسی، ممکن است در خصوص یک چرخبال یا ناو جنگی اتفاق نظری با یکدیگر نداشته باشند، اما به طور کلی، فارغ از این که چه حزبی در مسند قدرت است، توافق نظر گسترده‌ای در مورد بهترین شکل دفاع از امنیت کشور در برابر تهدیدات خارجی وجود خواهد داشت. در هر کشوری نیز وفاق مشابهی در مورد موضوعات خاصی که از اهمیت ملی فراوانی برخوردارند، وجود دارد. برای مثال در سی سال اخیر قرن بیستم میلادی، در میان تمامی احزاب عمده سیاسی کشور انگلستان، وفاق گسترده‌ای در مورد چگونگی مواجهه با وضعیت سیاسی حاکم بر ایرلند شمالی وجود داشته است.

در بیشتر کشورهای اروپایی نیز از سال‌های ۱۹۵۰ تا کنون، وفاق مشابهی در خصوص شرایطی که طبق آنها شهروندان باید از آزادی محروم شوند، وجود داشته است. در حقیقت، این اتفاق نظر وجود داشته است که مجازات حبس باید شامل کسانی شود که مرتکب سنگین‌ترین جرایم شده‌اند و یا به طور جدی امنیت جامعه را به مخاطره افکنده‌اند. حبس، چنان کیفر مهمی است که دادگاه‌ها تنها هنگامی آن را اعمال می‌کنند که هیچ گزینه دیگری میسر نباشد. همچنین، همگان پذیرفته‌اند که حبس، در کاهش جرم در جامعه، نقش چندانی ندارد. در سالهای اخیر و در تعدادی از کشورها، از جمله برخی از کشورهای درگیر در این پروژه، این وفاق سیاسی خدشه‌دار شده است. در حال حاضر این گرایش وجود دارد که حبس را «سلاح» اصلی در «مبارزه علیه جرم» بدانند. و همان طور که در فصل نخست به آن اشاره شد، این امر منجر به افزایش قابل ملاحظه در کاربرد حبس شده است. در عین حال، چنانچه در بخش قبلی مطرح شد، [در این سالها] افزایش مداخلات سیاسی در مدیریت روزمره زندان‌ها را نیز می‌توان مشاهده کرد.

گروه نظارتی در خلال این پروژه به مواردی بویژه در انگلستان و ولز و همچنین هلند برخوردند که حوادث خاصی در زندان‌ها موجب شد تا وزارتخانه‌ها در امور جزئی‌تر، بسیار مداخله کنند. در هر دو کشور مزبور، هم اکنون بین گرایش به جدا ساختن فعالیت اجرایی زندان از مداخلات مستقیم سیاسی و و نیز گرایش وزارتخانه‌های دولتی به حفظ نظارت تنگاتنگ بر موضوعاتی که به لحاظ سیاسی حساس‌اند، تنش وجود دارد که همواره سازنده نیست. در هر دو کشور هلند و انگلستان و ولز، تلاشی صورت گرفته است تا با استقرار نهادهایی، به لحاظ سازمانی جدا از وزارتخانه مادر، نسبت به حل این مشکل اقدام شود. در برخی سطوح، این امر باعث فرو نشاندن این تنش‌ها شده است اما در سایر سطوح، هیچ تغییر سازمانی واقعی را در پی نداشته است.

از سوی دیگر، در سوئد این سنت میان دولت و خدمات دولتی وجود دارد که

وزارتخانه‌ها در مسایل جزئی، چندان دخالتی نکنند. این مسئله به سازمان زندان و تعلیق مراقبتی سوئد اجازه داده است تا در پیشبرد سیاست‌های خود مبتکرتر و پویاتر باشد. پیشرفت‌های اخیر لهستان در این زمینه نیز حائز اهمیتی خاص است. همچنان که در فصل دوم کتاب اشاره شد، در گفتگویی که با برخی افراد در لهستان صورت گرفت (به منزله‌ی بخشی از پروژه) روشن شد که اعمال بسیاری از تغییرات بنیادین در نظام زندان در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ تنها به این دلیل امکان‌پذیر شد که وزارتخانه‌های دولتی، چنان درگیر موضوعات دیگر بودند که از تغییراتی که در شرف روی دادن بود بی‌خبر ماندند.

گاهی اوقات کشیدن یک خط مرزی میان اصولی که طبق آنها نظام زندان‌ها عمل می‌کند، نقش قانونی وزارتخانه مسئول در امور زندان‌ها و مدیریت روزانه زندان‌ها که در حوزه وظایف اداره زندان‌ها است، دشوار می‌شود. با این حال اگر قرار باشد که زندان‌ها به شیوه‌ای حرفه‌ای و مداوم اداره شوند، توجه به این خط مرزی ضروری است.

نظام زندان همچون سازمانی کشوری

پس از طرح ملل متحد^(۱)، شورای اروپا این نکته را پذیرفت که لازم است کارکنان زندان به جای مرتبه نظامی از مرتبه کشوری برخوردار گردند. در بخش قبل نیز به این نکته اشاره شد که شورا معتقد است که برای تحقق این امر ساختار اداری اجرایی زندان‌ها در هر کشور باید تابع وزارت دادگستری باشد و نه زیر مجموعه‌ای از وزارت کشور. با این حال درک این نکته هم ضرورت دارد که انتقال ساده مسئولیت به وزارت دادگستری نباید به مفهوم این باشد که نظام زندان، «نظامی زدایی»^(۲) شده و به عبارتی به یک نظام کشوری تحول یافته است.

چنین می‌توان برداشت کرد که نظامی زدایی متضمن مجزا کردن سیستم نظامی

از مدیریت زندان است اما اغلب جز تصویری مبهم از «کشوری سازی»^(۱)، مفهوم چندانی از آن چه که باید جایگزین کرد وجود ندارد. و تا کنون نسبت به الگوی نوینی که کشورها باید به دنبال آن باشند یا نسبت به فرآیند نیل به آن، کمتر اندیشیده شده است.

در بسیاری موارد، انتقال به وزارت دادگستری یا تغییر اندکی ایجاد کرده یا هیچگونه تغییری در سطوح مختلف ساختار نظامی یا سلسله مراتب، خصیصه‌ها و نگرش‌ها ایجاد نکرده است. برای مثال، در روسیه علیرغم انتقال نظام زندان به وزارت دادگستری، نیروهای ویژه نظام زندان^(۲) در پیوند نزدیک با وزارت کشور باقی مانده‌اند و در سال‌های اخیر دوشادوش سایر نیروهای مسلح روسیه در چچن^(۳) جنگیده‌اند. دوره‌های آموزشی در بسیاری از این کشورها، هنوز شامل تمرینات بسیار زیاد نظامی و به شیوه‌ی سنتی به همراه یادگیری کاربرد سلاح‌های متنوعی است که هرگز در اداره زندان‌ها به کار گرفته نخواهند شد. و به جای حذف برخی مواد آموزشی، تنها برخی برنامه‌های اصلاحی، شامل دوره‌های آموزشی کارکنان در خصوص حقوق بشر برای زندانیان و کارکنان زندان به برنامه آموزشی قبلی اضافه شده است.

در برخی نظام‌های قضایی نیز به دنبال انتقال [نظام زندان] به وزارت دادگستری، برخی تغییرات مهم در مدیریت عالی به وقوع پیوسته است. برای مثال در رومانی دادرس‌ها^(۴) در مقام مدیران زندان‌ها تعیین شده‌اند و این مدیران اکنون به جای یونیفورم نظامی، لباس شخصی می‌پوشند. به هر حال برخی کارکنان حضور دادرسان در مقام مدیر زندان را با دلخوری و رنجش پذیرفتند، بویژه به این دلیل که دستمزد آنها در سابق و به طور قابل ملاحظه‌ای، بالاتر از مدیران فعلی زندان بود. جایگزینی یونیفورم‌های نظامی، تنها یک ژست نمادین بود، چرا که هیچگونه

1- Civilianisation

2- Spetzntaz

3- Chechnya

4- Magistrates

تغییری در دستمزد، رتبه یا شرایط خدمت ایجاد نکرد.

عمدتاً در میان کارکنان، در خصوص نظامی زدایی^(۱) و تبدیل به یک ساختار کشوری نوعی بدفهمی وجود دارد. با مسامحه می‌توان واژه «کشوری سازی» را جایگزینی برای ساختار نظامی توصیف کرد. در میان بسیاری از کارکنان زندان این برداشت وجود دارد که این تحول به معنای آن است که آنها باید از یک فرد نظامی و حرفه‌ای به یک کارمند دفتری بدل شوند. این درک وجود ندارد که ساختار مدرن و حرفه‌ای نظام زندان از ساختار نظامی و نیز از دیوان سالاری خدمات کشوری متفاوت است. نتیجه مطلوب نظامی زدایی، زندانی خواهد بود با خدمات کشوری که در آن انضباط همچنان از اهمیت زیادی برخوردار است و کارکنان هنوز می‌توانند یونیفورم‌های خود را بر تن کنند. لازم است که برای چنین خدماتی مجموعه‌ای از اصول و یک ساختار الگو ایجاد شود که بتواند هدف و انگیزه‌ای برای تغییر باشد. کارکنان باید بار دیگر اطمینان یابند که قرار گرفتن در موقعیت کشوری موجب تنزل جایگاه اجتماعی آنها نمی‌شود، آن هم به این دلیل که در این وضعیت جدید ممکن است غیر حرفه‌ای‌تر به نظر رسند. در عین حال برای فرد کارکنان نیز، ملاحظات مالی حائز اهمیت است. نظامیان در بسیاری از کشورهای واقع در اروپای شرقی و آسیای مرکزی از برخی مزایای مهم برخوردارند. برای مثال، مسافرت رایگان، دریافت وعده غذایی رایگان به هنگام خدمت و تمهیدات عالی بازنشستگی که اینها از جمله مزایایی است که به این افراد تعلق می‌گیرد. آنها و اعضای خانواده‌اشان اغلب از مراقبت‌های بهداشتی درمانی رایگان و کمک هزینه مسافرت‌های تفریحی برخوردار می‌شوند. تمامی این مزایا به کارکنان زندان، در صورتی که از رتبه نظامی برخوردار باشند، تعلق می‌گیرد. فقدان این مزایا، به مفهوم از دست دادن میزان قابل ملاحظه‌ای از درآمدها خواهد بود. طبیعی است که به راحتی و بدون هزینه نمی‌توان این مزایا را حذف کرد، آن هم صرفاً تحت این عنوان که درآمدهایی نامشروع یا

فاسداند. دستمزد و شرایط کاری در هر شغل و در هر جامعه باید به منزله‌ی امکانی مشروع نگریده شود. هر گونه تغییری در این امکان اشتغال باید متضمن مذاکره مجدد باشد تا این اطمینان حاصل شود که کارکنان بر اثر هر گونه تغییر با کاستی‌هایی مواجه نشوند. در بیشتر کشورهای اروپای شرقی و مرکزی، برخی شکل‌های توافقمی ایجاد شده است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا تمامی و یا بیشتر شرایط سابق اشتغال خود را حفظ کنند.

نظامی زدایی نه تنها متضمن تغییر در رتبه و یونیفورم است، بلکه در عین حال به صورت قابل ملاحظه‌ای نقش کارکنان درون نظام زندان را باز تعریف می‌کند. برای مثال نباید از کارکنان زندان انتظار داشت که در کنار بازپرسان پلیس خدمت کنند، بازپرسانی که وظیفه‌شان تعیین جرم کسانی است که در انتظار محاکمه در زندان به سر می‌برند. این امر بویژه در مورد کارکنانی که در روسیه تحت عنوان «اپراتیونیک»^(۱) شناخته می‌شوند صدق می‌کند. از کارکنان زندان نباید چنین انتظار داشت که همچون نیروی کمکی در مواقع اضطراری و یا همانند برخی کشورهای اروپای شرقی و آسیای مرکزی که اصولاً برای چنین وضعیتی آموزش دیده‌اند، به انجام وظایف نظامی یا پلیسی پردازند. کارکنان زندان باید به نحو مناسبی جهت اداره بی‌نظمی‌های داخل زندان آموزش دیده باشند، اما لازم است که این کار را با بهره‌گیری از تکنیک‌های خاصی انجام دهند که بسیار متفاوت از تکنیک‌هایی است که به هنگام جنگ‌ها یا آشوب‌های شهری، به کار گرفته می‌شود.

اگر ساختار اداری اجرایی جدید زندان کاملاً حرفه‌ای باشد، بر شیوه استخدام کارکنان و آموزش آنها و همچنین معیارهایی که از آنان انتظار می‌رود در کار خود مد نظر قرار دهند، تسری خواهد داشت. به این موضوع، در فصل پنجم، به شکل مفصل‌تری پرداخته خواهد شد.

همچنین غالباً این کج فهمی وجود دارد که تغییر از یک ساختار نظامی به یک

ساختار کشوری منجر به کاهش هزینه‌ها خواهد شد، اما در حقیقت، عکس این حالت ممکن است رخ دهد. برای مثال حتی اگر متوسط حقوق و دستمزد پرداختی به هر فرد افزایش نیابد، خود فرآیند کشوری سازی می‌تواند باعث شود هزینه کلی دستمزدها، افزایش یابد. در یک ساختار نظامی به کارمندان دستور داده می‌شود که در صورت ضرورت، ساعت‌های بیشتری خدمت کنند، بی‌آنکه حقوق بیشتری بگیرند. لذا در ساختار نظامی، بسیاری از کارکنان زندان موظف‌اند ساعت‌های بسیار طولانی و غیرقابل پیش‌بینی کار کنند، در حالی که در یک ساختار کشوری حق الزحمه کار خارج از وقت باید به کارمندی که بیشتر از ساعات کار پیش‌بینی شده در قرار داد کاری خود مشغول انجام وظیفه بوده است، پرداخت شود. همچنین کشوری سازی می‌تواند باعث افزایش تعداد کارکنان شود، نه فقط به این منظور که با زندانیان به شیوه انسانی‌تری رفتار شود، بلکه برای مثال به منظور تامین پوشش امنیتی خارج از زندان، چرا که این پوشش قبلاً توسط مشمولان نظامی سربازان وظیفه‌تأمین می‌شد. اینگونه مسایل مالی می‌تواند با این حقیقت نیز همراه شود که در بسیاری از کشورها، وزارت دادگستری در مقایسه با وزارتخانه‌های گسترده‌تر و قدرتمندتر کشور، منابع محدودتری دارد.

ساختارهای ملی، فدرال و محلی

ساختارهای سازمانی در جهان حکومت‌های مدرن، غالباً بسیار پیچیده‌اند. در نتیجه، معمولاً در سطوح مختلفی سازماندهی می‌شوند. برای مثال، سیاست ملی در زمینه آموزش از سوی نهادی متعلق به دولت مرکزی تدوین می‌شود، اما اجرای این سیاست به نهادی در سطح منطقه‌ای محول خواهد شد. این سطح دوم از اقتدار اغلب در شیوه ارائه خدمات از آزادی عمل گسترده‌ای برخوردار است، البته مشروط به این که در چهارچوب شاخص‌های گسترده سیاست‌گذاری‌های ملی عمل کند. برخی کشورها دارای نظام حکومتی فدرال‌اند، در این نوع کشورها شاهد تمایزی

روشن و دقیق بین موضوعات مهم ملی همانند اقتصاد یا دفاع، که به صورت فدرال سازماندهی می‌شوند و سایر خدماتی که می‌توانند در سطح ایالتی یا استانی سازماندهی شوند، هستیم.

اینها موضوعاتی‌اند که باید در ارتباط با ساختار اداری یا اجرایی زندان نیز مورد ملاحظه قرار گیرند. در برخی کشورهای پهن‌اور به دلیل آرایش سیاسی‌شان، نظام زندان‌ها نظامی ناپیوسته و چند پاره است. بارزترین مثال برای این تقسیم‌بندی، ایالات متحده آمریکا است که دارای یک نظام زندان فدرال، پنجاه نظام زندان ایالتی و صدها نظام زندان بخشی و ناحیه‌ای است. این سه سطح نیز در اصطلاح اداری به صورت سلسله‌مراتبی نیستند، دفتر فدرال زندان‌ها^(۱) فاقد هرگونه اقتداری بر نظام‌های ایالتی یا بخشی است، هر چند که این دفتر در گذشته تلاش کرده است تا از برخی معیارهای حرفه‌ای بهره‌گیری، معیارهایی که سایر نظام‌های زندان می‌توانند خواستار آن باشند. بزه‌کاران با توجه به دادگاهی که به پرونده آنان رسیدگی کرده است، به یکی از این سه سطح زندان فرستاده می‌شوند. البته در بیست سال گذشته، تغییرات قانونی و سیاست‌های نوین دولتی مرتبط با موضوعاتی همانند مواد مخدر باعث ایجاد تغییراتی در ساختار و ابعاد بسیاری از این زندان‌ها شده است. از آنجایی که بیشتر اعمال مجرمانه، تحت قوانین فدرال قرار گرفته‌اند (همچنان که در فصل نخست کتاب هم مطرح شد) جمعیت زندانیان در زندان‌های تحت پوشش دفتر فدرال، ظرف بیست سال گذشته پس از سال ۱۹۸۰، چهار برابر شده است. تعدادی از زندان‌های ایالتی همانند تگزاس و کالیفرنیا^(۲) به ترتیب با ۱۶۲/۰۷۰ و ۱۵۹/۴۴۴ زندانی، بزرگ‌تر از زندان‌های بیشتر کشورهای مستقل شده‌اند^(۳).

شمار دیگری از کشورهایی هم که بر پایه نظام فدرال اداره می‌شوند، همچنان تحت سیستم‌های زندان ایالتی کار می‌کنند. استرالیا، برزیل، آلمان، هند و سوئیس از

1- Federal Bureau of Prisons

2- California

3- US Bureau of Justice Statistics, 2002

جمله این کشورها هستند. در برخی از این کشورها نیز همانند برزیل و آلمان، واحدهایی در درون وزارت دادگستری فدرال وجود دارد که در زمینه موضوعات سیاسی مرتبط با زندانها مسئولیت‌هایی دارند، اما در خصوص ساختارهای اداری زندان‌های ایالتی، اندک اقتداری دارند یا فاقد هرگونه اقتداراند. در هندوستان، دفتر تحقیقات و پیشرفت پلیس اقدام به ارائه یک برنامه آموزشی برای کارکنان زندان کرده که تاکنون چندان موفقیت‌آمیز نبوده است. اقدام مشابهی در کشور سوئیس انجام شده است که بسیار موفق‌تر بوده است و این موفقیت با توجه به مقیاس سازمانی بسیار کوچک‌تر آن جای تعجب ندارد.

بیشتر کشورهای جهان دارای نظام‌های زندانبانی‌اند که بر اساس معیارهای ملی سازماندهی و اداره می‌شوند. پس از چین، پهناورترین نظام زندان متعلق به فدراسیون روسیه است که با داشتن تقریباً یکصد زندان و اشغال یازده منطقه زمانی چیزی نزدیک به یک میلیون نفر زندانی را در خود جای داده است. آشکار است که در بیشتر کشورهای پهناور و اشغال یازده منطقه زمانی سازماندهی تمامی جزئیات مربوط به مدیریت زندان در سطح ملی غیر ممکن خواهد بود، چه رسد به کشور روسیه. نظام‌هایی با سازماندهی موفق‌گرایش دارند تا باالصاق قوانین ملی و بین‌المللی به شاخص‌های ملی خود، امکان دهند تا مدیریت منطقه‌ای یا بومی، معیارهای عملی و توافق شده را به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر اجرا کند.

دو نمونه خوب برای این شیوه از مدیریت در کشورهای هلند و سوئد یافت می‌شود. سبک گروهی ساختار اداری^(۱) نهاد ملی مؤسسات اصلاحی تربیتی هلند امکان می‌دهد تا ابتکارات محلی در چهارچوب محدوده‌های توافق شده ملی، توسعه یابند. بیشتر گروه‌ها شامل زندان‌های ویژه افراد در انتظار محاکمه و نیز زندان‌هایی با ضریب امنیتی کم یا زیاد است. این گفته بدان معناست که اکثر زندانیان می‌توانند تمام دوران مجازات خود را درون گروه محلی خود سپری کنند. زندان‌ها

1- The cluster style of administration

۸۱ مدیریت زندان، به عنوان یک خدمت عمومی □

پیوندهای نزدیکی با نهادهای ملی فعال در زمینه رفاه، مسکن و اشتغال برقرار کرده‌اند تا زندانیان بتوانند پس از آزادی در جامعه خود سکنا گیرند. در سوئد، هدف از مدیریت مشترک گروه‌های زندان‌های محلی و خدمات تعلیق مراقبتی محلی، ایجاد چنین پیوندهایی است. سازمان ملی زندان و تعلیق مراقبتی در تحقق معیارهای ملی و تنظیم بودجه توانایی زیادی ندارد، اما می‌تواند به مدیر ارشد زندان در نواحی محلی اجازه دهد تا گروه مدیران را در زمینه اجرای سیاست ملی مطابق با نیازهای محلی رهبری کند.

ویژگی مهم این سبک از مدیریت عبارت است از اعتماد بسیار زیاد میان کارگزاران در یک سیستم ملی و مدیران زندان محلی. در بسیاری از نظام‌های زندان چنین اعتمادی وجود ندارد. نخستین دل‌نگرانی کارگزاران ملی اغلب این است که در مورد رویدادهای ناخوشایند داخل زندان، اسباب شرمساری وزرا را فراهم نکنند، که در ابتدای این فصل به این موضوع تا حدودی اشاره شد. کارگزاران ملی، در بیشتر مواقع مطمئن نیستند که مدیران محلی زندان برای این نگرانی اولویت کافی قائل شوند، از همین رو از بیم بروز اشتباهات، تمایل چندانی ندارند که به آنها اجازه دهند تا خیلی زیاد بر پایه ابتکار عمل خود، رفتار کنند. مدیران زندان هم ملتفت این قضیه شده و دریافته‌اند که در اغلب مواقع، به جای اطمینان یافتن از این که آیا امور به درستی پیش می‌روند، مهم‌تر این است که اطمینان یابند چیزی نادرست نیست. چنین رویکردی منجر به نظامی می‌شود که به جای حداکثر دستاورد به دنبال حداقل معیارها است.

در نظامی از زندان که به صورت حرفه‌ای اداره می‌شود، کارگزاران ملی، مدیران محلی زندان را تشویق می‌کنند تا در اجرای استراتژی‌های ملی از نوآوری‌های خود به شیوه‌های مبتکرانه بهره‌گیرند [در چنین نظامی]. این انتظار وجود خواهد داشت که با مسایل به گونه‌ای مؤثر و کارآمد برخورد شود، اما در عین حال باید این درک هم وجود داشته باشد که ممکن است هر از چندگاهی مشکلات

و اشتباهاتی پیش آید. اگر دستورالعمل‌های تبیین شده در سطح ملی به اجرا در آیند، یک نظام حرفه‌ای می‌تواند با چنین کاستی‌هایی که هر از چندگاه رخ می‌دهند مقابله کند. احتمال بروز اتفاقی چنین کاستی‌هایی نباید دستاویزی باشد تا بر شیوه مدیریت با فشاری کنیم که هدف از آن نظارت بر تمامی جزئیات اجرایی از سوی یک مرکز ملی است.

بخشی از خدمات عمومی

اگر کسی اصول تعریف شده در این فصل را مورد پذیرش قرار دهد به این نکته پی خواهد برد که هیچ زندان یا نظام زندانی نمی‌تواند در خلاء وجود داشته باشد. اولاً قادر نیست بدون اتکای کامل به سایر بخش‌های دولتی، بویژه دیگر نهادهای وابسته به عدالت کیفری اداره شود. ثانیاً در داخل زندان‌ها نیز فعالیت‌ها و برنامه‌های کمک‌کننده به زندانیان جهت بازسازی‌شان نباید محصور به فضای بسته زندان باشد. آنها باید به صورت تنگاتنگ، در پیوند با خدماتی باشند که در دسترس سایر شهروندان است.

به طور سنتی بسیاری از نظام‌های زندان، در یک فضای مجزا و جدا شده فعالیت کرده‌اند. آنها نیاز به ارتباط با سایر اقدامات و ابتکارات دولتی را نپذیرفته‌اند و چندان ضرورتی احساس نکرده‌اند که به آنچه که در اجتماعات محلی‌شان می‌گذرد توجه نشان دهند. اما امروزه این شیوه نه تنها پذیرفتنی نیست، بلکه شیوه‌ای حرفه‌ای برای مدیریت یک نظام زندان نیز محسوب نمی‌شود. فصل بعدی به این موضوع می‌پردازد که چگونه نظام‌های زندان ناگزیراند تا به فضای متغیر پیرامون‌شان واکنش نشان دهند.

۴- مدیریت زندان در یک محیط متغیر

نگاه اجمالی

پیشتر مشاهده کردیم که نظام زندان در هر کشور به میزان گسترده‌ای از فضای سیاسی و اجتماعی پیرامون خود تأثیر می‌پذیرد. با توجه به این فرض این که زندان‌ها وجود دارند تا در خدمت سعادت عمومی باشند و چنین نیز هست، پس شیوه‌ای که بر اساس آن، جامعه برخی از شهروندان خود را از آزادی‌هایشان محروم می‌کند باید موضوع کنترل‌های سخت قانونی و پارلمانی و همچنین موضوع مباحث عمومی و سیاسی باشد. این گونه کنترل‌ها و بحث‌ها می‌توانند لاقلاً از نظر اندازه و میزانشان در هر کشوری متفاوت باشد و تأثیر مستقیمی بر شیوه مدیریت زندان‌ها گذارد. برای مثال در بیشتر کشورهای اروپای غربی و آمریکای شمالی این توقع و انتظار مرسوم وجود دارد که زندان باید فراخور حال هر زندانی رفتار و برخوردی مقتضی آن در پیش گیرد. در نتیجه، مدیریت زندان اغلب هدف‌اش ایجاد فضا و شرایطی در زندان است که بر اساس آن می‌توان بر شخصیت تک تک زندانیان تأثیر گذارد و رفتار آتی‌شان را تغییر داد. در فرهنگ‌هایی کمتر فردگرا و بیشتر اشتراکی، برای نمونه در بیشتر کشورهای حاشیه صحرای آفریقا، اتخاذ رویکرد رفتاری از این دست نه مطلوب و نه عملی است. در اکثر کشورهای اروپای شرقی و آسیای مرکزی، فرو پاشی الگوی زندان در شوروی پیشین^(۱) که شامل تبعید و کار کارگری برای دولت بود، خلائی را ایجاد کرده که هنوز پر نشده است.

مدیریت زندان باید به محیط سیاسی و فرهنگی پیرامون خود توجه کند. این موضوع بویژه در فضایی از تغییرات بنیادین که در طی بیست سال گذشته در بسیاری

1- Soviet model of imprisonment

از کشورهای جهان وجود داشته است، صدق می‌کند. این امر بدین معنا است که مدیریت بهینه زندان به جای ایستا بودن باید پویا باشد و فرآیند اصلاح باید فرآیندی مستمر باشد. دلیل آن این است که مدیریت زندان در اصل مربوط به نظام‌ها و فرآیندها نیست بلکه مربوط به افراد است: کارکنان و زندانیان.

به عبارت دیگر مدیریت بهینه زندان یک امر موقعیتی محض نیست، که صرفاً به محیط قانونی و سیاسی هر کشور بستگی داشته باشد. همان‌گونه که کمی بعد اشاره می‌کنیم، مجموعه‌ای از معیارهای بین‌المللی پذیرفته شده از سوی اکثریت کشورها وجود دارد که بر پایه آنها مدیریت زندان می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین این امکان وجود دارد که مجموعه شاخص‌هایی تبیین شوند که در چهارچوب آنها الگوهای مطلوب برای مدیریت بهینه زندان‌ها می‌توانند توسعه یابند، الگوهایی که نیاز به تغییرات فرهنگی و سازمانی را مد نظر قرار می‌دهند.

تاریخچه سازمان

بیشتر بیان شد که هیچ سازمان گسترده‌ای همانند نظام زندان، در خلاء وجود ندارد. یک نظام زندان بر اثر تصادف به وجود نیامده است بلکه توسعه آن به طور فزاینده‌ای نتیجه محیطی است که در آن وجود دارد. این نظام در چنین فضایی، چمدان بزرگی از تاریخچه نهادی را با خود به همراه دارد. برای مثال در انگلستان، نظام نوین زندان قادر است ریشه‌های خود را در اصلاحات قرن نوزدهم جستجو کند، اصلاحاتی که تأکیدش بر بازپروری انفرادی زندانیان بود. این امر در آغاز بیشتر مدیون مداخلات اصلاح طلبان مسیحی^(۱) بود. در قرن بیستم این مفهوم از باز پروری فردی، آهنگ سکولارتری به خود گرفت هر چند که هیچگاه به صورت کامل زیر بناهای مذهبی خود را از دست نداد. بیشتر اشاره شد که دیگر مفهوم اصلاحات فردی تعبیری شبه علمی یافته است، آن هم به دلیل تلاش‌های روانشناسی در جهت

1- Christian reformers

تغییر رفتار زندانیان، به کمک دوره‌ها و برنامه‌های مختلفی که آنان ملزم به گذراندن آنها هستند. این تحول نه تنها در انگلستان بلکه در کشورهایی همانند کانادا و نیوزیلند نیز در حال رخ دادن است. چنین می‌گویند که وضعیت تقلیل گرایانه‌ای که در خصوص حبس پس از جنگ جهانی دوم در هلند به چشم می‌خورد بیشتر مدیون تجربه کسانی است که در طول سال‌های جنگ از آزادی خود محروم شدند و پس از آن در نظام عدالت کیفری این کشور مسئولیت‌هایی را بر عهده گرفتند. اگر این گفته صحت داشته باشد، پس می‌توان پرسید که تا چه اندازه می‌توان افزایش قابل ملاحظه تعداد زندان‌ها در هلند را در خلال آخرین سال‌های قرن بیستم به نسل جدیدی از سیاستمداران و مسئولان که در خلال این دوره به قدرت رسیدند، منتسب کرد. در لهستان، شیوه سنتی حبس که همانا الگوی اتحاد شوروی بود به کار بسته شد، شیوه‌ای از حبس که هدف آن به طور گسترده طرد از جامعه بود. فرآیند تغییرات بنیادین دهه ۱۹۸۰ نمود فزاینده‌ای بود از تغییرات بنیادین تری که در کشور آغاز شد، که قبلاً در فصل دوم این کتاب به آن پرداختیم. به تعبیر پاول موزید لوفسکی، مدیر کل سازمان زندان‌های لهستان در دورانی که بیشترین تغییرات بنیادین روی داد، «بهترین فرصت برای تغییرات بنیادین در نظام زندان هنگامی است که در کشور انقلابی به وقوع پیوسته باشد».

نخستین قدم به سمت تغییرات فرهنگی و سازمانی در هر نظام زندان، درک ریشه‌های آن نظام است. برای تعیین مسیری که یک نظام باید در جهت آن توسعه یابد، باید خاستگاه‌های این نظام را بشناسیم. با فرض ماهیت سنتی بیشتر نظام‌های زندان، این نکته تعجب آور خواهد بود که بیشتر آنها دارای خاطرات نهادی این چنین اندکی هستند. رویدادهای به نسبت مهم و قابل ملاحظه نسبتاً به سرعت فراموش شده‌اند، حتی از سوی کسانی که درگیر چنین رویدادهایی بوده‌اند. این موضوع اغلب به این معنا است که نظام‌ها از کامیابی‌ها و ناکامی‌های پیشین درس نگرفته‌اند و پیوسته دوباره کاری کرده‌اند. این وضعیت اغلب به دلیل ثبت ضعیف وقایع، سبب

شده تا کسانی که مایل اند از گذشته درس بگیرند ناموفق بمانند. لذا آن چه مسجل است این است که هر کس که بخواهد دست به تغییرات بزند باید از محتویات چمدان تاریخی که هر نظام زندان با خود حمل می کند آگاهی داشته باشد. این مسئله برای هر مدیر جدیدی که از بیرون نظام می آید ضروری است. همچنین دانستن این نکته مهم است که نباید فکر کنیم که هر کس که در درون نظام زندان کار می کند، حتی برای سالیان متمادی اطلاعات و دانش کافی در مورد تاریخچه زندان دارد.

وضعیت کنونی سازمان

قدم منطقی بعدی در این فرآیند تغییرات، آگاهی نسبت به واقعیت های کنونی است. این امر بویژه برای کسانی اهمیت دارد که بر تاریخچه نظام سیطره و آگاهی دارند. گذشته، نباید از منظری خوش آب و رنگ نگریسته شود. با توسل به دوران طلایی گذشته که معلوم هم نیست وجود داشته باشد و امید بستن به بازگشت این دوران، هیچ چیز به دست نمی آید.

در فصل های گذشته به مجتمع های زندان کشورهای اتحاد جماهیر شوروی اشاره شد که به تعبیر سولژ نیستین، در حقیقت مجتمع های وسیعی از اردوگاه های کار بودند که سهم عمده ای در اقتصاد اتحاد جماهیر شوروی داشتند. معماری هر اردوگاه از کالینینگراد^(۱) تا ولادی وستوک^(۲) و از مدار قطب شمال^(۳) تا دریای سیاه^(۴)، کم و بیش یکسان بود. اردوگاه ها به دو بخش تقسیم می شدند که با حصار پیرامونی امنی احاطه می شدند. در یک بخش مجموعه ای از خوابگاه ها و واحدهای اقامتی وجود داشت که هر گاه زندانیان کاری نداشتند و کارکنان هم آنها را به حال خود رها می کردند روزانه دوازده ساعت از وقت خود را در آنجا سپری می کردند. بخش دوم کانون کار یا نیروگاه مجتمع و در واقع علت وجودی ساخت چنین

1- Kaliningrad

2- Vladivostok

3- Arctic Circle

4- Black Sea

مجتمع‌هایی بود، که شامل کارگاه‌های صنعتی غار مانند بود که زندانیان در نوبت‌های کاری دوازده ساعته، شش یا هفت روز در هفته و پنج‌شنبه و دو هفته در سال در آنجا کار می‌کردند. با فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، این مجموعه صنعتی عظیم نیز فروپاشید. دیگر بازار تضمین شده‌ای برای محصولات این کارگاه‌های صنعتی وجود نداشت و این بدان معنا بود که عایدات مستمری از فروش این محصولات وجود نداشت. این امر پیامدهای متعددی داشت. یکی از این پیامدها این بود که تعادل کلی زندگی در بسیاری از این مجتمع‌ها بر هم خورد. به عبارتی برنامه روزمره زندانیان برای دوازده ساعت کار سخت و دوازده ساعت واگذاشته شدن به حال خود، به هم ریخت. در پاره‌ای موارد هنوز هم زندانیان، هر روز از خوابگاه‌های خود به نواحی اختصاص یافته برای کار برده می‌شوند تا به روشی بی‌قاعده و نامنظم، بتوانند به نوعی وقت خود را به بهترین نحو بگذرانند. در سایر موارد، اکثریت زندانیان بدون آن که کاری برای انجام دادن داشته باشند در خوابگاه‌ها در هم می‌لولند و نتیجه آن چیزی نیست جز این که خوابگاه‌ها بیشتر از قبل به مکانی برای خشونت بیشتر و رشد بیماری‌های واگیرداری همانند سل تبدیل شود.

دیگر پیامد دوران پس از فروپاشی این بود که در تعدادی از کشورها منابع به شدت کم شد. تحت نظام قبلی اتحاد جماهیر شوروی، مقامات مسکو دستمزد کارکنان و سایر هزینه‌های مجتمع‌ها را از راه درآمدهای حاصل از محصولات تولید شده در این مجتمع‌ها پرداخت می‌کردند. در تعدادی از نظام‌های زندان در اروپای شرقی و آسیای مرکزی، در حال حاضر هیچ تضمینی وجود ندارد که دستمزدها به موقع پرداخت شوند و درآمدها نیز بسیار کمتر از آن است که پاسخگوی هزینه‌های جاری باشد تا چه رسد به این که چیزی برای سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. جالب‌تر آن که گاهی مقامات مرکزی همچنان تقاضای اخذ مالیات از سود تولیدات را دارند، بدون آن که توجه داشته باشند دیگر سودی در کار نیست.

این وضعیتی است که هنوز هم در شماری از کشورهای اروپای شرقی و آسیای

مرکزی حاکم است. هنوز هم بسیاری از کارکنان نتوانسته‌اند واقعیت جدید را بپذیرند. هر کسی که از چنین مجتمع‌هایی بویژه آنهایی که در خارج از شهرهای بزرگ قرار دارند، بازدید کرده است، با شرایطی که مؤلف کتاب توصیف کرده، آشنا است.

بیشتر در این اردوگاه‌ها، بسیاری از این کارگاه‌ها، به صورت شبانه روزی کار می‌کردند. اما اکنون تهی‌اند. من چند سال قبل به هنگام بازدید از شمال شرقی قزاقستان با نمونه‌ای از این مجتمع‌ها مواجه شدم. مجموعه‌ای از کارگاه‌ها شبیه کلیساهای جامع که عصر دیگری را به تصویر می‌کشیدند. آنها با کوهی از ماشین آلات زنگ زده در سکوتی ترسناک فرورفته‌اند. از دور، افرادی شبح مانند در رفت و آمدند. در یک گوشه تعداد کمی از زندانیان مشغول تعمیرات جزئی‌اند. مسئول این کارگاه‌ها که اطراف را به ما نشان می‌داد همچنان با یونیفورم نظامی شامل چکمه‌های بلند کاملاً واکس زده، پر شکوه می‌نمود. او با افتخار به ما گفت که در گذشته چگونه این ماشین‌ها پیوسته کار می‌کردند و همواره تولید آنها فراتر از سهمیه تعیین شده، بود. او با چنان اطمینانی صحبت می‌کرد که گویی خود متقاعد شده بود که تنها راه بازگشت به آن دوران، تعیین محصولات مناسب است. این مسئول تصویری پر شکوه اما تاسف آور ترسیم می‌کرد، مردی که به پایان زندگی حرفه‌ای خود نزدیک می‌شد و قادر نبود به چیزی که در درون به آن اذعان داشت، اعتراف کند. او ناتوانی‌اش را در پذیرش این واقعیت جدید که روزهای بزرگ گذشته هرگز باز نخواهند گشت، بیان می‌کرد. داشتن استراتژی نوینی برای چنین سازمانی لازم است. وی چنان در گذشته غرق بود که نمی‌توانست این برنامه جدید را بپذیرد. و اگر این گونه ادامه یابد لازم است او را در پذیرش موقعیت خاص اش و در صورت ضرورت، بازنشستگی همراه با شأن و اعتبار، یاری داد. این موضوع در فصل دوم مورد بحث قرار گرفت.

این آسیب فردی اغلب در سطح سازمانی تکرار می‌شود. خود نظام هم ممکن است نسبت به پذیرش این که چنین تغییراتی ناگزیراند، بی‌میل باشد و ممکن است

مایل به استمرار فعالیت‌ها در بستری نامناسب باشد. در چنین وضعیتی، پیامدهای متعددی متصور است. هنگامی که سازمانی برای مدتی و در یک بافت و بستر قدیمی همچنان به حیات خود ادامه دهد، بویژه اگر بحران‌های ناگهانی پیش نیاید، تغییرات به طور اجتناب‌ناپذیر اتفاق خواهند افتاد. این امر می‌تواند در نتیجه فشارهای خارجی از ناحیه دولت، سیاستمداران یا حتی رسانه‌ها باشد. از دیگر سو، این امر می‌تواند در نتیجه فشارهای درون سازمانی، خواه کارکنان یا خواه اقدامات زندانیان صورت گیرد. نمونه‌ای از این تغییرات سازمانی را می‌توان در انتقال مسئولیت اداره زندان از یک وزارتخانه دولتی به وزارتخانه دیگر مشاهده کرد، همچنان که در فصل سوم مورد بحث قرار گرفت.

نظام زندان‌های کشورهای اتحاد جماهیر شوروی سابق نمونه آشکاری از ضرورت تأیید این نکته است که الگوهای حبس موجود در برخی کشورها، منقضی شده‌اند و با توجه به واقعیت‌های جدید باید بازسازی شوند. البته این کشورها در چنین وضعیت نامساعدی تنها نیستند. تحولات سیاسی اخیر در برخی از کشورهای آمریکای مرکزی و لاتین منجر به تصدیق این امر شده است که الگوهای حبس در حکومت‌های استبدادی پیشین که هدف اصلی آنها کنترل و مهار شهروندان بوده است، دیگر مناسب یک جامعه مردمسالار نیستند. در برخی از این کشورها، رهبرانی که به تازگی و به شیوه‌ای دموکراتیک انتخاب شده‌اند احتمالاً دارای تجربه‌های شخصی حبس، در نظام‌های سابق‌اند. همچنین نظام‌های زندان در آفریقا و جنوب آسیا نیز در حال حاضر شروع به کنار گذاشتن الگوهای حبسی کرده‌اند که از سوی قدرت‌های استعماری بر آنها تحمیل شده بود و در تلاش‌اند تا الگوهایی را جایگزین کنند که با فرهنگ‌های بومی آنها سازگاری بیشتری داشته باشند.^(۱) تمامی این نظام‌های زندان در حال گذار از چالش‌های عظیمی‌اند که مبتنی است بر گذار از الگوهای سازمانی فعلی به الگوهایی که مطابق با نیازهای کنونی این نظام‌ها است.

فشارهای پیش روی نظام‌های زندان در برخی کشورهای توسعه یافته، هر چند به لحاظ نوع خیلی سنگین نیستند، اما بنیادین‌اند. در سال‌های اخیر و در شماری از کشورها شاهد کاهش بی‌وقفه مداخلات دولت در مدیریت مؤسسات مرکزی بوده‌ایم. دولت‌ها دیگر خود را مسئول و سرپرست اصلی آموزش به جوانان، مراقبت‌های پزشکی بیماران یا حمایت اجتماعی از سالخورده‌گان نمی‌دانند. در برخی موارد، این وظایف به بخش خصوصی واگذار شده است تا بر پایه نرخ‌های جاری یا یارانه‌ای نسبت به ارائه این گونه خدمات، اقدام کند. اغلب دولت‌های مردمسالار این دیدگاه را پذیرفته‌اند که برخی از ارکان جامعه نباید توسط بخش خصوصی اداره شوند و لازم است در حیطه قدرت دولت‌ها یا به عبارتی نمایندگان شهروندان اداره شود. به طور خاص این امور عبارت‌اند از نیروهای مسلح، دادگستری و پلیس مدنی. تا همین اواخر تمامی دولت‌ها، اداره زندان را موضوعی تحت کنترل دولت مرکزی یا محلی می‌دانستند. آنها معتقد بودند که تنها دولت از این حق برخوردار است که شهروندان را از آزادی‌های خود محروم کند و آنها را مادامی که در زندان به سر می‌برند تحت مراقبت قرار دهد. این امر همانند دفاع از کشور بود و نمی‌شد مسئولیت آن را به دیگری واگذار کرد. اما اکنون دیگر این گونه نیست. در تعدادی از کشورها بویژه انگلستان، برخی از ایالت‌های استرالیا، برخی ایالت‌های جنوبی ایالات متحده و در این اواخر، در نیوزیلند و آفریقای جنوبی، شرکت‌های تجاری مدیریت برخی از زندان‌ها را برعهده گرفته‌اند. این مسئله پرسش‌های اخلاقی را در خصوص مناسب و بجا بودن خصوصی سازی زندان‌ها برانگیخته است.^(۱) در اینجا ما صرفاً به دلالت‌های این موضوع در زمینه نظام اجرایی زندان می‌پردازیم.

پیشرفت‌هایی از این دست زندان‌ها را واداشت تا در جستجو و کاربرد معیارهایی برگرفته از جهان تجارت و بازرگانی برای مدیریت زندان بر آیند. برای

رؤسا و مدیران زندان اهدافی در نظر گرفته شد که باید در طول سال به آنها دست می‌یافتند که این اهداف در این قالب‌ها ارائه می‌شدند: بازدهی اقتصادی، هزینه‌های کارکنان، تعداد فرارها، رویدادهای مهم و انواع فعالیت‌هایی که زندانیان درگیر آنها می‌شوند. و این مجموعه کاملاً جدیدی از پرسش‌ها را در برابر ما گشوده است، پرسش‌هایی در این خصوص که چه نوع اهداف مشروعی را می‌توان برای نظام‌های زندان تعیین کرد. مثالی که در این زمینه و در فصل سوم به آن اشاره شد، مربوط است به این که تا چه حد می‌توان از زندان‌ها انتظار داشت تا دولت‌ها را در جهت دستیابی به اهداف خود یعنی کاهش جرم در جامعه مدنی یاری دهند. برای نمونه بخش اصلاحی تربیتی نیوزیلند^(۱)، هدف «کاهش ارتکاب مجدد بزه»^(۲) را برای خود در نظر گرفته است.^(۳)

تمامی این مثال‌ها تاییدی بر این حقیقت است که نظام‌های زندان از محیط گسترده‌تر اجتماعی و سیاسی پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند. این محیط ممکن است باعث تقویت فرهنگ سنتی حاکم بر سازمان شود یا آن را به چالش بکشد. گروه تحقیقاتی این پروژه با خبر شدند که اتحادیه صنفی کارکنان زندان در سوئد با بهره‌گیری از قوانین اشتغال با تلاش‌های به عمل آمده از سوی مدیریت زندان در جهت ایجاد شیوه جدید کاری مقابله کردند. همچنین در انگلستان وولز هم برخی برای مدت‌های طولانی چنین استدلال می‌کردند که انجمن افسران زندان به عنوان عمده‌ترین اتحادیه صنفی کارکنان، قادر بوده است تا با تحمیل منافع محدود و انگشت شمار اعضای خود در برابر ملاحظات گسترده‌تری همانند مدیریت کارای نظام زندان، باز پروری زندانیان و حتی در برخی موارد امنیت عمومی، بر نظام زندان کشور تأثیرات منفی گذارد. در ایالات متحده آمریکا نیز اتحادیه صنفی که نماینده افسران اصلاحی تربیتی کالیفرنیا است، (تحت نام انجمن افسران اصلاحی تربیتی

1- The New Zealand Department of Corrections

2- reducing re-offending

3- Department of Corrections, 2001: 10

کالیفرنیا)^(۱) به یکی از قدرتمندترین گروه‌های لابی^(۲) در این ایالت تبدیل شده است.

جهت‌گیری آینده سازمان

پس از شناخت تاریخچه و همچنین شناسایی واقعیت کنونی، گام بعدی تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری جدیدی است که سازمان باید اتخاذ کند. سازمان زندان‌ها معمولاً بخشی از واحد بزرگتر دولتی همانند وزارت کشور یا وزارت دادگستری است. و احتمالاً همین واحد، مسئول تعیین آرمان‌ها و اهداف نظام زندان است. همچنین در زمینه تأمین منابع مالی و سایر منابع ضروری نیز مسئول خواهد بود. در عین حال قوانینی نیز وجود خواهند داشت که در چهار چوب آنها، نظام زندان ناگزیر به فعالیت است. این قوانین شامل قوانینی اساسی همانند مجموعه قوانین ناظر بر اجرای کیفر^(۳) یا اداره زندان‌ها^(۴) خواهد بود. این قوانین در برخی کشورها کاملاً خاص و دستوری است، نظیر بیشتر کشورهای اروپای شرقی و آسیای مرکزی. در سایر کشورها همانند انگلستان، قوانین اساسی به بیان کلیات خواهند پرداخت و موضوعات جزئی‌تر توسط قوانین درجه دوم همانند مقررات زندان، مشخص خواهند شد.

علاوه بر این ارجاعات ملی، برخی قوانین بین‌المللی نیز وجود دارد که معیارهایی را برای مدیریت بهینه زندان ارائه می‌کند. مهم‌ترین آنها نیز از سوی سازمان ملل متحد مطرح شده است. اصلی‌ترین سندهای حقوق بشر همانند میثاق بین‌المللی حقوق مدنی و سیاسی،^(۵) معاهدات بین‌المللی قانوناً الزام‌آوری‌اند که شامل بندهایی در خصوص رفتار با افراد محروم از آزادی‌اند. علاوه بر آن، برخی

1- California Correctional Peace Officer's Association

۲- گروه‌های لابی گروه‌هایی هستند که تلاش می‌نمایند کارگزاران عمومی جامعه را نسبت به اتخاذ برخی تصمیمات متقاعد سازند.

3- Penal Execution Code

4- Prisons Act

5- International Covenant on Civil and Political Rights

اسناد بین‌المللی نیز وجود دارد که به طور خاص، ناظر بر زندانیان و شرایط توقیف افراد است. این اسناد عبارتند از:

- قواعد حداقل استاندارد برای رفتار با زندانیان (ملل متحد - ۱۹۵۷)^(۱)

- مجموعه اصول حمایت از تمامی افرادی که تحت هر شرایطی در بازداشت یا حبس به سر می‌برند (ملل متحد - ۱۹۸۸)^(۲)

- اصول پایه‌ای برای رفتار با زندانیان (ملل متحد - ۱۹۹۰)^(۳)

- قواعد حداقل استاندارد برای دادرسی ویژه نوجوانان (ملل متحد - ۱۹۸۵)^(۴)

همچنین برخی اسناد هم وجود دارند که به طور ویژه به کارکنانی مربوط می‌شوند که با زندانیان سروکار دارند. از جمله این اسناد، دستورالعمل رفتار برای مأموران اجرای قانون (ملل متحد - ۱۹۷۹)^(۵) است. برای کشورهای اروپایی نیز قواعد اروپایی زندان وضع شده از سوی شورای اروپا وجود دارد (۱۹۸۷).^(۶) هر چند این اسناد بین‌المللی فاقد قدرت قانونی‌اند، اما دولت‌های بسیاری آنها را پذیرفته‌اند و از این رو باید آنها را در حوزه قضایی خود به کار بندند.

این اسناد مرجع، جهت یاب‌های اصلی برای هر نظام زندان به حساب می‌آیند. پس از تصمیم‌گیری و پذیرش لزوم تغییرات، قواعد و مقررات بین‌المللی و ملی می‌توانند همچون چهارچوبی برای نیل به این هدف، مورد استفاده قرار گیرند. وظیفه‌ای که پیش روی کارگزاران زندان قرار دارد، جان بخشیدن به این چهارچوب است. برای این کار باید شاخص‌های دیگری نیز لحاظ شوند. برای مثال امروزه

1- The Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (Un, 1957)

2- The Body of Principles for the Protection of All Persons under Any Form of Detention or Imprisonment (UN, 1988)

3- The Basic Principles for the Treatment of Prisoners (UN, 1990)

4- The Standard Minimum Rules for the Administration of Juvenile Justice (UN, 1985)

5- Code of Conduct for Law Enforcement Officials (UN, 1979)

6- European Prison Rules of the Council of Europe (1987)

بسیاری از دولت‌های منتخب با برنامه عملی و قدرتمندی در زمینه قانون و نظم، زمام امور را به دست گرفته‌اند. یکی از پیامدهای این الزام سیاسی ممکن است افزایش تعداد بزهکاران گسیل شده به زندان‌ها و تنها رها کردن سازمان زندان‌ها، خواه برای مقابله با ازدحام فزاینده زندانیان یا یافتن منابعی برای احداث زندان‌های جدید باشد. در عصر کاهش هزینه‌های عمومی، اغلب این انتظار وجود دارد که ابتکارات جدید بدون افزایش منابع یا حتی با سرمایه‌گذاری کمتر به کار بسته شوند. تمامی این تقاضاها به احتمال تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر جهت‌گیری آینده هر نظام زندان به منزله یک سازمان خواهند داشت.

در تصمیم‌گیری در خصوص تغییرات مهم برای هر نظام زندان و تعیین مسیری جهت انجام تغییرات مزبور، لازم است ملاحظه مهم دیگری مد نظر قرار گیرد که قبلاً چندین بار به آن اشاره کردیم. که عبارت است از اهمیت حیاتی و سرنوشت ساز ارتباط میان کارکنان و زندانیان. این دو گروه از افراد بیشترین تأثیر را در خصوص این که آیا زندان دارای یک محیط انسانی است یا غیر انسانی و این که آیا اهداف تعیین شده توسط مدیریت ملی یا محلی تحقق پذیر است یا نه، برجای می‌گذارند. برخی از سازمان‌ها و مؤسسات بخش عمومی نیز هستند که در آنها مسئله اصلی مدیریت عبارت است از رفتار با انسان‌ها، که مدارس و بیمارستان‌ها مثال‌های بارز چنین مؤسساتی‌اند. آنچه که زندان را از آنها متمایز می‌کند، ماهیت قهرآمیز آن است. زندانیان نمی‌توانند بنا به میل خود زندان را ترک کنند و زندگی روزانه آنها به نحوی محدود و تعیین شده است که در هیچ مؤسسه دیگری قابل مشاهده نخواهد بود. این مسئله معانی مهمی را برای مدیریت در پی دارد.

نظام زندانی که تاریخچه خود را می‌شناسد، قادر به شناسایی وضعیت فعلی خود است و مقصد خود را می‌داند، از هم اکنون فرآیند تغییرات را آغاز کرده است. گام بعدی تعیین استراتژی برای اعمال تغییرات است که موضوع فصل بعدی کتاب خواهد بود.

۵- مدیریت روند تغییرات

مدیریت زندان همچون یک حرفه

تا همین اواخر، بیشتر اداره کنندگان و رؤسای زندان‌ها خود را مدیر چنین سازمان‌هایی گسترده و پیچیده به حساب نمی‌آوردند و به آن باور نداشتند. با این حال از اواخر قرن بیستم، به تدریج دیدگاه‌ها تغییر کرد. در سال ۱۹۹۱ نویسنده گزارشی درباره مدیریت سازمان زندان انگلستان و ولز که خود شخص با تجربه‌ای در امور بازرگانی بود نوشت:

سازمان زندان، پیچیده‌ترین سازمانی است که من با آن مواجه شده‌ام و مشکلات پیش روی آن از غیر قابل مهارترین مشکلات است.

لیگو - ۲-۱۹۹۱^(۱)

پیش از این به این پیشرفت در ایالات متحده آمریکا اشاره شد. یاکوبز در مطالعه‌ای که بر روی زندان استیت ویل در ایلی نویز^(۲) انجام داد، چنین اظهار کرد که یک رئیس آتی زندان:

.. به جای هرگونه دیدگاه اصلاحی تربیتی، تعهد به مدیریت علمی را با خود به زندان خواهد آورد... وی مدیریت کارآمد و عاری از احساسات را مورد تأکید قرار خواهد داد.

یاکوبز - ۴-۱۰۳-۱۹۷۷^(۳)

1- Lygo, 1991-2

2- Stateville Pentientary in Illinois

3- Jacobs, 1977 - 103-4

در فصل پیش نشان دادیم که مدیریت نوین زندان مستلزم درجه بالایی از مهارت‌ها و آگاهی‌های حرفه‌ای است. و این نکته‌ای است که باید به رسمیت شناخته شود و مردان و زنانی هم که مسئولیتی را در زندان‌ها بر عهده می‌گیرند باید قابلیت مدیریت در سطوح بالا را داشته باشند.

برخی از نظام‌های زندان در سال‌های اخیر اولویت زیادی نسبت به موضوعات مدیریتی قائل شده‌اند. سازمان زندان‌های اسکاتلند چهار رکن کلیدی را در مدیریت زندان مشخص کرده است که عبارتند از: امور مدیریتی، امور مالی، منابع انسانی (شامل هر دو دسته کارکنان و زندانیان) و امور عملیاتی. نتایج به دست آمده از سوی هیئت سازمان زندان‌های اسکاتلند^(۱) مبنی بر این است که سه رکن نخست در تمامی گونه‌های مدیریت مشترک است و رکن عملیاتی تنها مورد خاص در مجموعه زندان است. بنابراین چنین نتیجه گرفته شد که گردانندگان زندان‌ها و سایر اعضای گروه مدیریتی در زندان باید نسبت به موضوعات مدیریت عمومی و این که در سایر محیط‌ها چگونه از عهده چنین مسائلی بر می‌آیند، کاملاً با خبر و مطلع باشند.

نهاد ملی مؤسسات اصلاحی تربیتی در هلند یک گام فراتر برداشته است. مدیران زندان‌های این کشور موظف شده‌اند دوره‌های خاص مدیریتی را که برای تمامی مسئولان ارشد وزارت دادگستری مقرر شده است سپری کنند. این دوره‌ها، دوره‌هایی راهبردی‌اند که این مباحث را در بر می‌گیرد: تحول سازمان‌ها، مدیریت کیفی و نظام‌های برنامه‌ریزی. این نوع توسعه سبب شد که مدیران زندان بیشتر متوجه این حقیقت شوند که زندان‌های تحت اداره آنها بخشی از یک ساختار گسترده‌تر است و آن چه که در یک قسمت از سیستم روی می‌دهد قادر است بر سایر قسمت‌ها تأثیر بگذارد. در این راستا موضوعات کلیدی عبارتند از رهبری، وحدت و چگونگی الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه برای کارکنان. در این بین از مشاوران مدیریتی کمتر استفاده شد و بیشتر تلاش شد تا از کارشناسانی استفاده شود که قادر به بررسی

و بازبینی موضوعات مربوط به اصول و ارزش‌ها. نتیجه اصلی این رویکرد، پذیرش این نکته بود که مدیریت در بخش عمومی به طور کلی و در نظام زندان به طور خاص، به اندازه مدیریت در بخش خصوصی پیچیده است.

سازمان زندان‌ها و تعلیق مراقبتی سوئد نیاز خاص به افزایش توانایی‌های مدیران میانی را تعیین کرد. در دهه ۱۹۹۰ این سازمان بر هموار ساختن ساختار مدیریتی تأکید کرد، آن هم به کمک چهار سطح از کارمندان تحت نظر رئیس زندان. این چهار سطح عبارت بودند از: مدیران ارشد، مدیران واحد، سرگروه‌ها و کارمندان. در این ساختار نیز مدیران واحد از نقشی کلیدی برخوردار بودند. ابتدا تصمیم بر این بود که برای احراز این پُست کلیدی اقدام به استخدام افرادی صلاحیت‌دار و بیرون از این مجموعه کنند، که تجربه موفق نبود و لذا راه حل پیش رو آموزش این مدیران در داخل خود سازمان بود.

یکی از مشخصه‌های سازمان‌های بخش عمومی در بیشتر کشورها و در ده سال اخیر، تأکید بر مباحث مدیریتی است. جهان زندان‌ها هم از این پیشرفت مستثنی نیست. با استفاده از واژگان خاص این جهان، این «مدیریت‌گرایی» معمولاً به معنای تمرکز بر چیزی است که فرآیندها و برون‌دادها نامیده می‌شود، و نه نتایج. در معنای عام نیز به معنای تمرکز بر این نکته است که کارها چگونه انجام می‌شوند و سازمان به چه چیزی دست می‌یابد، به جای آن که بر تغییرات به دست آمده از فعالیت‌های سازمان تمرکز شود. درباره چنین رویکردی بسیار گفته شده است. این رویکرد چنانچه به درستی به کار رود می‌تواند ضامن کارآمدی عملکرد سازمان‌ها، مقرون به صرفه بودن آنها و تأمین انتظاراتی که از آنها می‌رود باشد. با این وصف اذعان به محدودیت‌های آن بویژه در نظام زندان، مهم است.

اگر بپذیریم که زندان‌ها مکان‌هایی‌اند که در آن روابط میان انسان‌های درگیر با یکدیگر، در تعیین فرهنگ و در جهت‌گیری سازمانی، نقشی محوری دارد، نتیجه مهمی به دست خواهد آمد، که عبارت است از نیاز زندان‌ها به عمل در یک بستر

اخلاقی. چنانچه به این نکته بی توجهی شود، این خطر واقعی وجود خواهد داشت که پافشاری صرف بر اهداف عملی و تولیدی باعث قوت گرفتن این خطر همیشگی گردد، که اصولاً فراموش شود زندان کارخانه‌ای نیست که موتور خودرو یا ماشین لباسشویی تولید می‌کند. مدیریت زندان‌ها در درجه نخست مربوط به مدیریت نیروی انسانی است. خواه کارکنان و خواه زندانیان. این گفته بدان معنا است که موضوعاتی فراتر از کارآمدی و مؤثر بودن هم وجود دارند. هنگام تصمیم‌گیری در خصوص رفتار با انسان‌ها ملاحظات بنیادین تری هم در کاراند. نخستین پرسشی که به هنگام بررسی هر ابتکار مدیریتی جدید باید پرسیده شود، این است که «آیا درست است؟»

از منظر صرفاً مدیریتی، نظام زندان در اتحاد جماهیر سوسیالیستی سابق الگویی از کارآمدی بود. اگر زندان‌ها و مجتمع‌های گولاگ را با شاخص‌های نوین کارآیی ارزیابی کنیم، پس نمره آنها بیست خواهد بود. در این زندان‌ها هیچگونه فراری روی نمی‌داد، چرا که کیفر هرگونه تلاش نافرجام فرار، مرگ بود. به ندرت زندانیان به کارکنان حمله می‌کردند، چرا که هرگونه تهاجم و تعدی به شدت تلافی می‌شد. تا آنجایی هم که به سازمان [زندان‌ها] مربوط می‌شد، اولویت مجتمع رسیدن به سطح بالایی از تولید صنعتی بود. و این پیام ساده‌ای برای مدیر مجتمع در برداشت و او نیز به نوبه خود اطمینان می‌داد که چنین تولیدی به دست خواهد آمد. پرسش «آیا درست است؟»^(۱) در هیچ کجای دستور کاری آنها وجود نداشت. و این واقعیتی است که در دیگر زندان‌های کشورهای استبدادی مشاهده می‌شود.

از این ملاحظات می‌توان برای زندان‌ها و بازداشتگاه‌های کشورهای دمکراتیک نیز بهره گرفت. برای مثال یکی از نتایجی که از خواندن گزارش‌های CPT به دست می‌آید، آن است که متولیان و کارکنان زندان‌ها باید از اتخاذ یک رویکرد فن سالارانه صرف نسبت به کار خود پرهیز کنند. سنجیدن کامیابی‌ها یا ناکامی‌ها، تنها بر

1- Is it right?

پایه اصول مدیریتی و فارغ از هر گونه ملاحظه مربوط به تأثیرات آنها بر افراد درگیر، اعم از کارکنان یا زندانیان، کافی نخواهد بود. یکی از نخستین پیامدهای چنین رویکردی نادیده گرفتن این حقیقت است که تمامی بازیگران این عرصه از جمله و بویژه زندانیان، انسان‌اند.

در اصطلاح مدیریتی، مهم است که فرآیندها و بروندهای زندان به گونه‌ای کارآمد و موثر مدیریت شوند به گونه‌ای که انتظارات مشروع دولت، جامعه مدنی، قربانیان، کارکنان، زندانیان و خانواده‌های آنها برآورده شود. اگر هم این نکته حقیقت داشته باشد که زندان‌ها متعکس‌کننده اصلی‌ترین ارزش‌های جامعه‌اند، آن چه به مراتب مهم‌تر است این است که مسئولان زندان‌ها و نظام‌های زندان، نگاهی فراتر از ملاحظات فنی و مدیریتی داشته باشند. همچنین این نظام‌ها باید رهبرانی داشته باشند که بتوانند مشوق کارکنان زندان باشند، کارکنانی که لازم است در انجام وظایف دشوار هر روزه از سوی این رهبران به شایستگی مدیریت شوند. چنانچه این امر روی دهد، بیشتر احتمال می‌رود که «نتایج» به دست آمده از زندان، برای تمامی اعضای جامعه سودمند باشد.

رهبری

در این کتاب بارها بر اهمیت نقش قاطع رهبری در جهان زندان اشاره کردیم. اهمیت رهبری در تمام سطوح نظام زندان قابل مشاهده است. و شروع آن هم از خود زندان‌ها است، جایی که شخصیت مسئول زندان می‌تواند در تعیین فرهنگ این نهاد، سرنوشت ساز باشد. بیشتر به اهمیت روابط شخصی در محیط زندان و گستره‌ای که در آن کامیابی یا ناکامی ابتکارات مدیریتی به ماهیت این گونه روابط میان زندانیان، کارکنان و سایر افراد درگیر در امور زندان، بستگی دارد، اشاره شد. زندان، نظامی سلسله‌مراتبی است و تمامی کسانی که درگیر آن‌اند، به رأس این هرم یا به عبارتی به رهبر این سازمان چشم دوخته‌اند تا ببینند توقعات و انتظارات او از لحاظ‌گرایش،

رفتار و شیوه کاری چیست. زندان‌هایی که از انسانی‌ترین محیط و مثبت‌ترین فرهنگ برخوردارند به احتمال، آنهایی‌اند که رهبری آنها بسیار قابل رویت است. در عین حال اذعان به این نکته هم مهم است که رهبری قوی موجب شکل‌گیری نظام‌های امنیتی کارآمد و محیطی امن می‌شود.

این رهبری از راه‌های متعددی می‌تواند به منصفه ظهور برسد. یک رهبر قدرتمند به طور کلی دارای نوعی فرهنگ آشکار است که می‌تواند اعتماد و اطمینان کارکنان را جلب کند. چنانچه رهبری، یک رهبری راستین باشد، به گونه‌ای با توانایی‌های سازمانی پیوند می‌خورد که می‌تواند از دام یک تازی‌های فردی برهد. بهترین رهبران، احتمالاً از شیوه «سیانه روانه‌ای» در مدیریت خود بهره می‌گیرند. در این شیوه، بر ویژگی‌های کلی‌ای که در چهارچوب آن زندان باید فعالیت کند تأکید می‌شود، و در خصوص آنچه که باید انجام شود و نحوه‌ای از رفتار که قابل پذیرش است و هم چنین آنچه که قابل پذیرش نیست، شاخص‌های بسیار شفافی تدوین خواهد شد. سپس رهبران، کارکنان رده‌های پایین‌تر را تشویق می‌کنند تا در اجرای جزئیات سیاست پذیرفته شده، از ابتکارات خود بهره بگیرند.

مسئله اعتماد در محیط زندان حائز اهمیت است. در فصل سوم کتاب اشاره شد که در برخی موارد موفقیت یک زندان ممکن است با شاخص فقدان ناکامی سنجیده شود. کامیابی، لااقل از دید عموم و اغلب سیاستمداران هنگامی است که هیچگونه فرار، آشوب، خرابکاری جدی و خودکشی روی ندهد. اگر موفقیت، با چنین شیوه منفی‌ای سنجیده شود، قابل درک خواهد بود که مدیران زندان و سایر مدیران ارشد به جای اولویت دادن به شیوه‌های ابتکاری که منجر به تغییرات می‌شود، اما در عین حال درجه‌ای از خطر را هم به همراه دارند، تمام هم خود را معطوف این می‌کنند که اشتباهی رخ ندهد. مفهوم این گفته در عمل آن است که مدیریت ارشد، بیشتر اوقات، به کارکنان خود اعتماد نمی‌کند و اکثر انرژی خود را به جای آن که صرف تشویق کامیابی‌ها کند، در راه پیشگیری از خرابی‌ها به کار می‌بندد.

مدیریت فرآیند تغییرات ■ ۱۰۱

یک رهبر واقعی با اطمینان میان این دو شیوه تعادلی برقرار می‌کند و کارکنان را به توانمندی‌هایشان مجاب می‌کند.

این اطمینان به سراسر گستره سازمان و همین‌طور کارکنان کم سابقه‌تر هر زندان تسری خواهد یافت. یکی از عملکردهای مدیر زندان در مقام رهبر، حمایت از سازمان در برابر دخالت‌های نامقتضی بیرونی، برآمده از سوی دوایز ملی یا منطقه‌ای است، حتی اگر نسبتاً بی‌ضرر باشند. پیشتر بحث شد که چگونه زندان‌های منفرد باید همچون بخشی از یک نظام ملی یا منطقه‌ای عمل کنند و قوانین و مقررات را مراعات کنند، اما در عین حال آنها باید پویایی فردی خود را نیز حفظ کنند. یک نظام زندان ملی مجبور است از سیاست کلانی که دولت وضع کرده است پیروی کند و تضمین کند که این سیاست در سطح محلی به مرحله اجرا در آید. اما کارگزاران مرکزی نباید به منزله مدیرانی فرزندانی عمل کنند و جزئیات فعالیت‌های هر زندان را دیکته کنند. تحمیل چنین شیوه‌ای به احتمال منجر به یک سازمان ناکارآمد خواهد شد.

تمامی این ملاحظات به این معنا است که یک مدیر در مقام رهبر ناگزیر است تا کاملاً در زندان تحت مدیریت خود رؤیت‌پذیر باشد. نباید حتی یک روز بدون حضور رئیس در ناحیه‌هایی که زندانیان و کارکنان کنار یکدیگراند، سپری شود. البته لازم است که کارکنان حضور مشهود را از جنبه حمایتی ببینند و نه بازرسی. این امر باعث خواهد شد تا کارکنان متعهد، خود را از صمیم دل وقف کارشان کنند. در عین حال این امر موجب می‌شود که کارکنان در دفتر کار خود یا در حصار تشریفات اداری و کاغذ بازی‌های همیشه مرسوم پنهان نشوند. مدیران و رئیس‌هایی که به صورت منظم کارکنان و زندانیان را در گوشه گوشه زندان ملاقات می‌کنند، درک بهتری از فرهنگ سازمان خود خواهند داشت. همچنین این بدان معنا است که رؤسای زندان‌ها و سایر اعضای ارشد مدیریتی نباید حضور خود را محدود به ساعت‌های رسمی کار کنند. در بسیاری از نظام‌ها، دیگر دورانی که مدیران و سایر کارکنان مجبور بودند در

خانه‌های سازمانی کنار زندان‌ها اقامت کنند، سپری شده است؛ اما هنوز بحث‌های زیادی وجود دارد در خصوص این نکته که لازم است مدیران در مجاورت نسبی زندان‌ها زندگی کنند تا قادر باشند به هنگام بروز هر گونه وضعیت اضطراری به سرعت در زندان حاضر شوند و همچنین در صبح زود و در نیمه‌های شب و نیز روزهای تعطیل از زندان بازدید کنند.

ساختار سلسله مراتبی زندان از محدوده مؤسسات منفرد فراتر می‌رود و به تمامی نظام زندان گسترش می‌یابد و از همین رو لازم است اصول رهبری نیز به تمامی نظام زندان تسری یابد. در بسیاری از نظام‌های قضایی، بیشتر مسئولان عالی نظام زندان جزو مجریان زندان نیستند بلکه برای مثال ممکن است از دیگر دوایر کشوری آمده باشند. در چنین شرایطی، انتصاب رئیس زندان صرفاً پله‌ای خواهد بود از پلکان خدمات عالی کشوری. در سایر نظام‌های قضایی چندان غیر معمول نیست که ریاست نظام زندان بر عهده افسر نظامی ارشدی نهاده شود که اخیراً بازنشسته شده است. اما امروزه بیش از گذشته شاهد زندان‌هایی هستیم که توسط مردان و زنانی با پیشینه حرفه‌ای زندانبانی مدیریت می‌شوند. با بررسی شیوه اداره زندان‌های مختلف روشن می‌شود که صلاحیت‌های رهبری فرد اهمیت بیشتری دارد تا پیش زمینه‌های حرفه‌ای او. مدیران کامیاب زندان کسانی هستند که قادرند در کارمندان تحت مسئولیت خود ایجاد انگیزه و الهام کنند و همزمان اطمینان و اعتماد وزیران و کارگزاران ارشدی را که آنها را منصوب کرده‌اند، جلب کنند.

ژرف بینی

اگر قرار باشد تغییرات موفق بنیادین در یک نظام زندان تحصیل شود، چیزی بیش از یک مدیریت کارآمد ضروری است. دنیای زندان از پیچیدگی چند لایه‌ای برخوردار است. یکی از وظایف اجباری کارکنان، اطمینان یافتن از این امر است که زندانبان، بدون کسب توانایی لازم زندان را ترک نکنند. وانضباط به این معنا است که

مدیریت فرآیند تغییرات @ ۱۰۳

نظم در همه جا حکمفرما باشد. بالندگی به این معنا است که کارکنان، زندانیان را در فراگیری مهارت‌ها و افزایش عادت‌هایی که منجر به دگرگونی مسیر زندگی‌شان خواهد شد، یاری کنند. تمامی این وظایف در محیطی سزاوار و انسانی عملی خواهد بود، محیطی که در آن تک تک افراد اعم از کارکنان یا زندانیان بر پایه حقوق فردی‌شان در مقام انسان مورد احترام قرار گیرند، محیطی سرشار از احترام به قانون. تعیین مجموعه اهدافی که طیف کاملی از عوامل را در برگیرد نسبتاً ساده است، از فرار زندانیان گرفته تا تعداد زندانیانی که دوره‌های آموزشی را طی می‌کنند. دشوارتر هنگامی است که بخواهیم اهدافی را برای سنجش انسانیت و شایستگی و یا ایجاد تعهد در کارکنان برای انجام وظایفشان به شیوه‌ای حرفه‌ای و متعهدانه، تعیین نماییم. احتمال روی دادن این مهم در آن زندان‌هایی بیشتر است که از آنچه آرزومند نیل به آن‌اند، تصور روشنی دارند و این شفافیت را با تمامی افراد درگیر موضوع، اعم از کارکنان و زندانیان، در میان می‌گذارند. در سازمان‌های بزرگ غالباً یافتن شیوه‌ای برای بیان اختصاری این نگرش مفید خواهد بود، چه به این ترتیب می‌توان ویژگی‌های کلیدی و متمایزکننده این سازمان از سایر سازمان‌ها را جمع بندی کرد. در ادبیات سازمانی نوین، به طور معمول از این وظیفه به عنوان «شرح مأموریت»^(۱) یاد می‌شود. برای نمونه به شرح مأموریت سازمان زندان‌های اسکاتلند اشاره می‌کنیم:

مأموریت سازمان زندان‌های اسکاتلند عبارتند از:

- * زندانی کردن محکومان دادگاه‌ها
- * تأمین حسن نظم در هر زندان
- * مراقبت انسانی از زندانیان ؛ و
- * فراهم کردن فرصت‌هایی برای زندانیان، جهت به کارگیری مسئولیت شخصی و آماده شدن جهت آزادی

کارکنان اغلب از این شرح مأموریت به عنوان COCO یاد می‌کنند، که ناظر بر چهار واژه حبس،^(۱) نظم،^(۲) مراقبت^(۳) و فرصت^(۴) است. و این روش سودمندی است برای ارائه پیامی شفاف در خصوص اهداف اصلی سازمان. در انگلستان و ولز شرح مأموریت مشابهی بر روی یک برگه الحاقی به پشت کارت شناسایی هر یک از کارکنان درج شده است و کارت مزبور نیز همواره همراه کارکنان است. تعدادی از نظام‌های زندان نیز تدبیرهای مشابهی را به کار می‌بندند تا کارکنان را از ماهیت ویژه کارشان آگاه کنند.

این عبارت‌ها چندان معنایی ندارند، مگر آن‌که ترجمان راستین بستری باشند که در آن تمامی فعالیت‌ها انجام می‌شود. ارائه یک دورنما برای سازمان عبارت است از شیوه کمک به اعضای سازمان جهت فاصله گرفتن از کار ملال آور و یکنواخت روزانه و قرار دادن کارشان در بستری گسترده‌تر. اگر نظام زندان دورنمایی از اهداف پیش روی خود داشته باشد، محتمل‌تر خواهد بود که بتواند فرآیندهای مدیریتی را که پیشتر به آن اشاره کردیم، مدنظر قرار دهد؛ و این فرآیند بدون توجه به درجه اهمیت شان صرفاً ابزار رسیدن به هدف خواهند بود، و نه به خودی خود هدف. در هر سازمان چنین دیدگاهی و دورنمایی محصول ذهن مقامات ارشد است، به عبارتی کسانی که باید سازمان را در بستری گسترده‌تر قرار دهند. در محیط زندان ارائه چنین دورنمایی می‌تواند در حوزه مسئولیت سیاستمداران و برای نمونه وزرا باشد، اما ممکن است در اغلب موارد در حیطه مسئولیت افراد عالیرتبه‌ای همانند مدیر کل سازمان زندان‌ها، نماینده عالی در امور زندان و همکاران ارشد مدیریتی آنها باشد. در سطح محلی، این نقش بر عهده مدیران و رؤسای زندان‌ها قرار خواهد گرفت.

روابط میان کارکنان و زندانیان

همواره باید بر این نکته تاکید کرد که زندان‌ها نهاد‌های پویایی‌اند که انسان‌ها

1- Custody

2- Order

3- Care

4- Opportunity

مهم‌ترین عناصر سازنده آن‌اند. آنها موجودیت‌های بی‌جانی نیستند که تنها از ساختمان‌ها، دیوارها و حصارها تشکیل شده باشند. کامیابی یا ناکامی آنها را نمی‌توان تنها با مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها که در سطح ملی یا یک نهاد دولتی طرح ریزی شده‌اند، مدیریت کرد. عنصر انسانی باید در هر مرحله مورد ملاحظه قرار گیرد. تغییرات واقعی در هر نظام زندان، بدون دخالت هر دو گروه کارکنان و زندانیان عملی نخواهد بود. و این حقیقت همواره از سوی کسانی که پویایی هر زندان را درک می‌کنند به رسمیت شناخته می‌شود.

دولت‌ها می‌آیند و می‌روند و سیاست‌های آنها تغییر می‌کند. مدیران نظام زندان‌ها می‌آیند و می‌روند و بینش و نگرش‌های آنها ممکن است تغییر کنند. شاخص‌ها و اهداف کلیدی اجرایی می‌توانند تدوین و بازنگری شوند. با این حال هر نظام زندان، دارای سه شاخصه دائمی است که عبارتند از: خود زندان، زندانیانی که در آن نگهداری می‌شوند و زندانبانانی که به مراقبت از آنها می‌پردازند. مشخصه کلیدی برای کامیابی یا ناکامی هر نظام زندانی که می‌خواهد کارکردی شایسته و انسانی داشته باشد، روابط میان زندانیان با یکدیگر و رابطه کارکنان زندان با کسانی است که به صورت روزانه با آنان ارتباط دارند. و در وهله نخست منظور کارکنان یونیفورم پوشی است که صبح هنگام درب زندان را می‌گشایند و شب هنگام به عنوان آخرین کار در زندان‌ها را قفل می‌کنند. و در میان این دو زمان با زندانیان سر و کار خواهند داشت که در بهترین یا بدترین، قوی‌ترین یا ضعیف‌ترین حالات خود به سر می‌برند. بین زندانیان و کارکنان زندان، وابستگی متقابل وجود دارد. هیچ گروهی نمی‌تواند بدون دیگری وجود داشته باشد. در این زمینه که آیا زندان دارای محیطی انسانی یا غیر انسانی است و آیا اهداف تعیین شده توسط مدیریت ملی یا محلی می‌توانند تحقق یابند یا خیر، این دو گروه می‌توانند بیشترین تأثیر را گذارند.

آن چه در طی روزها زندگی در زندان را برای زندانیان قابل تحمل یا غیر قابل تحمل می‌کند، روابط آنها با کارکنان است. و این حقیقتی است که به هنگام تغییر

فرهنگ زندان یا نظام زندان باید مد نظر قرار گیرد. همچنین بدین معنا است که در این صحنه زندانیان، بازیگران صرفاً منفعل نیستند، بلکه لازم است به صورت فعال در فعالیت‌های سازمان دخالت داده شوند. البته این گفته به معنای نادیده گرفتن این حقیقت نیست که کارکنان موظف‌اند امور روزمره زندان را کنترل کنند، اما با این همه، لازم است این نکته درک شود که با زندانیان نیز همچون کارکنان باید با احترام رفتار شود. یکی از ویژگی‌های جالب توجه این پویایی که اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد، گستره‌ای است که در آن کارکنان و زندانیان می‌توانند برای جلب توجه مدیریت عالی و بویژه رئیس زندان، با یکدیگر رقابت کنند. چنانچه توجه بیش از حدی به نیازهای زندانیان مبذول شود گاهی اتفاق می‌افتد که کارکنان آزرده خاطر می‌شوند و احساس کنند که نیازهای آنها نادیده گرفته شده است. به همان ترتیب اگر زندانیان هم احساس کنند که مدیر یا رئیس زندان همواره کارکنان را وجهه نظر خود قرار می‌دهد، ممکن است به شیوه‌های منفی واکنش نشان دهند. در چنین شرایطی رئیس زندان نقش مهمی را در برقراری توازن میان ارتباط زندانیان و کارکنان ایفا می‌کند.

ضمناً هرگز نباید فراموش کرد که زندان‌ها در اصل، نهادهایی سلسله‌مراتبی‌اند که هر کس جایگاه مشخصی برای خود دارد. و در این میان دانستن حریم مرزها و تجاوز نکردن از آنها موضوع مهمی است. کیفر تخطی از این کار بی‌درنگ صادر می‌شود و مهم‌تر آن که ممکن است از سوی خود افراد و نه از طرف متقابل اعمال شود. انتقام زندانیان از «آدم فروشان» یا به عبارتی زندانیانی که در جبهه ننگ‌بازان‌اند، امری آشنا است. آنچه که ممکن است کمتر به آن توجه شده باشد وجود قانون رفتاری مشابه و کینه توزانه در میان کارکنان است، بر این اساس کارکنان به سرعت در برابر همکاری که «از طرف مقابل»^(۱) حمایت کند و مقررات را نادیده بگیرد و برای مثال توجهش را به این حقیقت جلب کند که فلان زندانی مورد بی‌عدالتی یا بد رفتاری قرار گرفته است، موضع خواهند گرفت. به بیان دقیق‌تر این ساختار در جهان

مدیریت فرآیند تغییرات ■ ۱۰۷

بسته زندان ساختاری یکپارچه است و فروشکستن آن دشوار. اگر بنا است تغییر فرهنگی واقعی در زندان صورت گیرد، این ساختار باید به شیوه‌ای دگرگون شود که بدون تهدید نیازهای قانونی برای حفظ امنیت و حسن نظم، باعث فرو شکستن مرزهای میان کارکنان و زندانیان شود. این تغییر بنیادین تنها هنگامی روی خواهد داد که مسئولان نظام‌های زندان کاملاً مصمم باشند و انتظارات خود را به دقت برای کارمندان زیر دست خود تبیین کنند، و هیچ جای ابهامی باقی نگذارند. برای نیل به این امر، نخستین چیز استفاده از ماهیت سلسله مراتبی سازمان است. نظام زندان‌ها در اصل نهادهایی مبتنی بر نظم و انضباط‌اند. بیشتر کارکنان به این مسئله خیلی بها می‌دهند و در بسیاری از کشورها کارکنان از داشتن رتبه‌های نظامی لذت می‌برند و خود را با پلیس مقایسه می‌کنند. یکی از خصیصه‌های کلیدی سازمانی که به ماهیت انضباطی اولویت زیادی می‌دهد، آن است که کارکنان به اطاعت از دستورات خو می‌گیرند. و این می‌تواند در نظام زندان هم به کار برده شود و در پیشبرد تغییرات مورد استفاده قرار گیرد.

در تبیین یک استراتژی برای تغییر فرهنگی در سازمانی همانند نظام زندان، باید رویکردی عمل‌گرایانه اتخاذ کرد. در نهایت هنگامی که نگرش‌ها تغییر کنند، تغییرات واقعی رخ خواهند داد، اما به سرعت و بی‌درنگ نخواهد بود. در وهله نخست ممکن است تاکید بر تغییر در رفتار کارکنان ضروری باشد. این امر در مستقیم‌ترین شکل آن ممکن است شامل بیان این گفته به کارکنان باشد که «در این مرحله ما درباره افکار شما کاری نمی‌توانیم بکنیم، اما اصرار داریم که موظف‌اید بر پایه این شیوه جدید عمل کنید». در ابتدا این کار احتمالاً مانع از انجام رفتارهای منفی می‌شود؛ نه خشونت، نه ارباب و نه آزار نژادی یا جنسی. و سپس تاکید بر رفتارهای مثبت نظیر شیوه بهینه‌گفتار و رفتار با زندانیان. در ابتدا ممکن است برخی از کارکنان به چنین رویکردی واکنش نشان دهند، آن هم با نادیده گرفتن دستورالعمل‌هایی که حتا کاملاً صریح‌اند. در گذشته این روش خوبی بود برای پی بردن به این که دستوری

که برای فردی صادر می‌شود، تا چه اندازه امید به انجام آن می‌رود. اگر کسی پی‌گیر موضوع نباشد ممکن است چنین تلقی شود که دستور مزبور بنا به دلایل صوری صادر شده است و تغییرات حقیقی مراد نبوده است. اگر بر دستور داده شده پافشاری شود، گام بعدی از سوی کارکنان شکاک این خواهد بود که ببینند آیا واقعاً دستوری صادر شده است و اگر صادر شده پیگیری می‌شود یا نه. گام بعدی برای این گونه کارکنان باید از سوی مدیران برداشته شود، به این ترتیب که به این افراد تفهیم شود که ملزم به رعایت دستور ابلاغ شده‌اند. در چنین فضایی حتی بی‌میل‌ترین کارکنان نیز در خواهند یافت که در یک اداره منضبط نمی‌توانند از دستورات صریح و مستقیم سرپیچی کنند. اکثریت گسترده کارکنان کاملاً مهیای این خواهند بود که دستورات خود را از مقامات بالا بگیرند و دستورات شفاف را مورد پیروی قرار دهند. اما آنها همچنین نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که مدیریت، تغییرات را پیگیری می‌کند و در صورت بروز مشکلات عقب نشینی نمی‌کند. آنها همچنین باید ببینند که آن گروه قلیلی از کارکنان که مایل به تغییرات نیستند به حال خود رها نمی‌شوند، تا بنا به دلخواه خود عمل کنند.

نگرش کارکنان

در دراز مدت تنها تغییرات رفتاری کافی نیست. اگر قرار باشد تا فرهنگ یک زندان یا یک نظام زندان به طور بنیادین دگرگون شود، باید نگرش کارکنان کاملاً تغییر کند. بیشتر کارکنان زندان علاقمند به انجام کارها به صورتی مطلوب و به شیوه‌ای حرفه‌ای‌اند. بسیاری از آنها به این دلیل جذب نظام زندان شده‌اند که علاقمند به خدمت در بخش دولتی بوده‌اند. سایرین نیز ممکن است به دلیل داشتن دورنمایی از امنیت شغلی بلند مدت جذب این حرفه شده باشند. تنها تعداد اندکی از آنها ممکن است به امید داشتن فرصتی برای اعمال قدرت بر سایر انسان‌ها وارد این حرفه شده باشند. ممکن است آنها در جریان کار حرفه‌ای خود به این نتیجه برسند که موفقیت

در بخش زندان با گزاره‌های منفی سنجیده می‌شود. به عبارتی، مهم این است که اطمینان حاصل شود هیچ زندانی فرار نکند و هیچگونه حادثه خشونت بار مهمی روی ندهد. در خلال فعالیت‌های روزانه آن چه مهم است، داشتن یک زندگی آرام است: «روز خوب، روزی است که در آن هیچ چیز رخ ندهد». از دید این کارکنان زندانی خوب یک زندانی آرام است. شاید جمله رایج «خوشبختی به شکل در است»^(۱) را یکی از همین کارکنان ساخته باشد. مفهوم مزبور این است که رضایت‌مندترین بخش از کار روزانه یک افسر زندان، هنگامی است که تمامی زندانیان در پس قفل‌های مطمئن باشند. چنانچه بنا شود فرهنگ منفی زندان وضعیت مثبت‌تری به خود گیرد، باید نگرش کارکنان نسبت به کارشان و نسبت به زندانیان مثبت شود.

یکی از نکاتی که می‌توان به آن پی برد، این است که آن کارکنانی که در مقابل تغییرات بیشترین مقاومت را از خود نشان می‌دهند لزوماً دارای بیشترین سابقه خدمت نیستند. در جریان تحقیقات انجام شده در چهارچوب این کتاب، بارها به این مسئله اشاره شد که مشکل سازترین کارکنان آنهایی هستند که نسبتاً جوان‌اند و تنها چند سالی بیش نیست که به کار مشغول شده‌اند. در نخستین تحقیقات انجام شده در سال ۱۹۸۲ بر روی کارکنان زندان در انگلستان و ولز به این یافته رسیدند که منفی‌ترین واکنش از ناحیه کارکنان دارای متوسط سنی ۳۱ تا ۳۵ سال و با پنج سال سابقه خدمت بوده است، در حالی که مثبت‌ترین واکنش، از سوی کارکنان مسن‌تری ابراز شده است که از تجربیات دیگری در حوزه کار و زندگی برخوردار بوده‌اند. تحقیقات سال ۱۹۹۸^(۲) انجام شده در سازمان زندان‌های اسکاتلند هم مشخص کرد که کارمندان ناراضی دارای شش تا هشت سال سابقه خدمت بودند. اصطلاح «فسیل»^(۳) که اغلب برای توصیف کارکنانی به کار می‌رود که نگرش انعطاف‌ناپذیر

1- Happiness is door-shaped

2- Wozniak 1998

3- Dinosaur

دارند، لزوماً به معنای کاربرد انحصاری آن برای کارکنان مسن تر یا با تجربه تر نیست. مدیرکل سازمان زندانها و تعلیق مراقبتی سوئد، به هنگام کارمیدانی در مورد این کتاب، ژنرال سابق نیروی نظامی سوئد بود. وی می‌پذیرد که خدمات زندان دارای ماهیتی شبه نظامی^(۱) است و بر همین اساس تغییرات باید از بالا صورت گیرد. وی همچنین اشاره کرد که در زندان همانند ارتش، امور یکنواخت و هر روزه در کنار تاکید مدیریت ارشد بر مدیریت و نه رهبری، می‌تواند منجر به نابسامانی در اداره و هدایت امور شود. یکی از پیامدهای فقدان هدایت و مدیریتی مستحکم آن است که تعداد اندکی از کارکنان اشکال تراش می‌توانند تأثیر نابجایی بر همکاران خود و در عین حال بر فرهنگ زندان بر جای بگذارند. این افراد ممکن است به خوبی خود را حافظان سنت جا بزنند. آنها استدلال می‌کنند که سیاست‌های دولت تغییر خواهد یافت، مدیران زندان می‌آیند و می‌روند، اما ما همواره در اینجا خواهیم بود و کارشناسان حقیقی در خصوص آنچه می‌تواند یا نمی‌تواند در مجموعه زندان محقق شود، ما هستیم. همین گونه طرز تلقی است که سبب شده است تا این جمله قصار به دفعات در سوئد شنیده شود «فرهنگ این زندان، نهفته در دیوارها است.»

از برخی جهات، زندانها سازمان‌های یکپارچه و بی روح و عاطفه‌ای هستند که در آنها ملاحظات فردی تحت الشعاع ملاحظات کلی قرار دارد. در سطحی دیگر، آنها به شدت نسبت به شاخص‌های کوچک، حساس‌اند. آنها مکان‌هایی مبتنی بر نشانه‌هایی عظیم‌اند که در آنها واژه‌ها و توصیف‌ها معنایی فراتر از ارزش‌های صوری شان دارند. برای نمونه، مجموعه اصلاحات رایج در جهان زندان شاخص مهمی برای وجود یا فقدان انسانیت است. در فصل بعدی اشاره خواهد شد که چگونه کاربرد اصطلاحات در زندانها می‌تواند در ساختن یک زندان بهینه نقش داشته باشد. این نکته در مورد کارکنان هم صادق است.

سازمان زندان‌های انگلستان و ولز در خصوص موضوع شناسایی کارکنان،

1- pseudo-military nature of the prison service

مطالعه موردی خوبی انجام داده است. در سال‌های آغازین دهه ۹۰ مدیریت ملی تصمیم گرفت که تمامی کارکنان باید آرم‌هایی را بر روی سینه خود نصب کنند که نام آنها بر روی آنها درج شده باشد و از این طریق زندانیان و ملاقات کنندگان، قادر به شناسایی آنها باشند. این ابتکار هم به نفع کارکنان بود و هم بقیه افراد. اما اغلب کارکنان از این امر شکایت داشتند که فردیت‌هایشان را از دست داده‌اند و تحت عنوان «افسر»،^(۱) «افسر ارشد»^(۲) و «رئیس»^(۳) شناخته می‌شوند، لذا دستورالعمل مربوط به نصب آرم بر سینه بدل به یک توصیه شد که مورد تشویق قرار می‌گرفت و برخی از کارمندان هم به نحو مثبتی با آن برخورد کردند. با وجود این در سال ۱۹۹۳ دستور داده شد که تمامی کارکنان باید بی‌درنگ نام خود را بر سینه نصب کنند. انجمن افسران زندان به عنوان اصلی‌ترین اتحادیه کارکنان از این مسئله به منزله فرصتی برای مخالفت با مدیریت عالی جدید استفاده کرد و به تمامی اعضای خود دستور داد که آرم اسامی را بر سینه نصب نکنند. استدلال انجمن نیز این بود که چنانچه به زندانیان اجازه داده شود نام کارکنان را بدانند، ممکن است مکان زندگی آنها را شناسایی کنند و با کمک هم‌دستان خود به تهدید خانواده‌های آنها پردازند. این موضوع کانونی شد برای سایر ناخرسندی‌های کارکنان و بیشتر کارکنانی هم که پیشتر چنین نشان‌هایی را بر سینه خود نصب می‌کردند، این کار را متوقف کردند. مدیریت ملی تصمیم گرفت که موضوع را دنبال نکند و هیچ اقدام خاصی صورت نگرفت. در سال ۲۰۰۰ دوباره این مسئله در دستور کار قرار گرفت و این بار به دلیل دل‌نگرانی ناشی از سوءاستفاده کارکنان در برخی زندان‌ها، زیرا این امکان وجود نداشت که کارکنانی را که از زندانیان سوء استفاده جسمانی می‌کنند، مورد شناسایی قرار گیرند. مدیریت نیز موافقت کرد که تمامی کارکنان به جای درج اسامی روی کارت‌های نصب شده بر سینه‌های خود تنها از شماره کارمندی‌شان استفاده کنند.

1- Officer

2- PO (Principal Officer)

3- Governor

اتحادیه کارکنان هم به این رویه اعتراض نکرد و اکنون این روال جاری است. اما رویه مزبور در واقع یک گام قهقراپی است، زیرا این بدان معناست که کارکنان و نیز زندانیان به جای انسان، عدداند.

بی میلی بخشی از کارکنان زندان در انگلستان برای درج و نصب اسامی بر سینه‌هایشان ناشی از ترس واقعی آنها از شناسایی شدن توسط زندانیان نیست. زندانیان همواره نام بیشتر کارکنانی را که به صورت روزانه با آنها سروکار دارند می‌دانند، درست همان گونه که کارکنان نام زندانیان را می‌دانند. برعکس، این مسئله بازتابی از طرز تلقی کلی بسیاری از کارکنان نسبت به مدیریت بخش زندان است. درست همان گونه که بعضی از کارکنان، نگرش «آنها و ما»^(۱) نسبت به زندانیان دارند، همین نگرش را نیز نسبت به مدیریت زندان دارند. همین نگرش همزیستانه با سنت موجود در برخی زندانها تقویت می‌شود، سنتی که براساس آن کارمندان زیر دست‌تر یونیفورم می‌پوشند، در حالیکه کارکنان ارشد لباس شخصی به تن می‌کنند. در این موارد اغلب با عبارات توهین آمیزی همچون «اتو کشیده‌ها»^(۲) از مدیریت یاد می‌شود. کارکنان یونیفورم پوشی که به صورت مستقیم با زندانیان سر و کار دارند، اغلب احساس می‌کنند که تنها آنها درکی واقعی از ذهنیت زندانیان دارند و زندگی کاری آنها در مقایسه با طرز تلقی خام و غیر واقعی کارکنان ارشد نسبت به زندانیان، از پیچیدگی بسیار بیشتری برخوردار است. و حتی هنگامی که کارکنان ارشد از میان همین کارکنان یونیفورم پوش برآمده‌اند و افزایش رتبه یافته‌اند، باز هم چنین نگرشی همچنان به قوت خود باقی است.

تفسیر این نگرش تدافعی را می‌توان در برداشت‌ها و استنباط‌های کلی‌تر از نقش افسر زندان جستجو کرد. کارکنان زندان اغلب خود را اعضای فراموش شده نظام عدالت کیفری می‌دانند و به طور سنتی نیز خواهان همانندی با نیروهای پلیس‌اند و یکی از راه‌های تلاش در این زمینه درخواست برابری دستمزدها است،

1- them and us

2- the suits

چیزی که در انگلستان بارها بدون موفقیت رخ داده است. در ساختارهای اروپای شرقی نیز ریشه علاقمندی کارکنان زندان به خدمت در مجموعه وزارت کشور و دوشادوش نیروهای پلیس در همین مسئله نهفته بوده است. با وجود این تاکنون از دید عموم و دولت‌ها، کارکنان زندان از لحاظ موقعیت و شهرت عمومی تا حد زیادی فروتر از نیروهای پلیس قرار دارند. کارکنان زندان در بسیاری از کشورها از این که می‌بینند نیروهای پلیس وظیفه‌شان صرفاً شناسایی و بازداشت مجرمان خطرناک است، اما با این حال از جایگاه عمومی بالایی برخوردارند احساس آزرده‌گی می‌کنند. کارکنان زندان‌ها چنین استدلال می‌کنند که نقش آنها در نگهداری این گونه بزه‌کاران محکوم، در پشت درهای بسته و برای سال‌های متمادی به مراتب طاقت فرساتر و خطرناک‌تر است. گاهی اوقات حتی کارکنان زندان احساس می‌کنند که جامعه تمامی افرادی را که پشت دیوارهای زندان قرار دارند اعم از زندانیان یا کارکنان، افرادی طرد شده از اجتماع می‌بینند که در اینصورت احساس سرخورده‌گی و رنجیدگی می‌کنند. برای ابراز این سرخورده‌گی نیز دو راه وجود دارد. نخستین راه، رفتار با زندانیان به نحوی است که براین نکته تأکید گردد که کارکنان نسبت به آنها از برتری اخلاقی برخوردارند. راه دوم این است که از طریق سنگ اندازی‌های غیر مستقیم بر سر راه اقدامات نوآورانه، دوام و حیات مدیریت را دشوارتر کنند. تنها واکنش مناسب برای این ذهنیت تدافعی این خواهد بود که به کارکنان کمک کرد تا در مورد ارزش حرفه‌ای کارشان درک بیشتری پیدا کنند و ارزش آن نقشی را که جامعه به آنها داده است، به رسمیت بشناسند.

استخدام و آموزش کارکنان

در سال ۱۹۹۹ مرکز بین‌المللی مطالعات زندان به درخواست سازمان زندان‌های انگلستان و ولز اقدام به بررسی آموزش‌های ارائه شده به افسران تازه استخدام شده زندان کرد. یکی از یافته‌های مهم این بررسی این بود که در خصوص

آنچه کارکنان باید فراگیرند تا بعدها آن را به کار بندند، هیچگونه وضوح و شفافیتی وجود نداشت. البته سازمان زندان‌های انگلستان به هیچوجه تنها نظام زندانی نیست که با این عدم قطعیت مواجه باشد، عدم قطعیتی که تا حدودی ناشی از ماهیت پیچیده نقش افسران زندان است. نقشی که مستلزم اجرای امنیت، تأمین حسن نظم و کمک به زندانیان جهت اصلاح خود است. این نقش نیازمند افرادی بسیار خاص است که تمامی این کارکردها را به نحو شایسته و حرفه‌ای انجام دهند. لذا استخدام اشخاص مناسب، ارائه آموزش‌های درست اولیه به آنها و اطمینان یافتن از این که در طول دوران شغلی خود به مهارت‌هایشان می‌افزایند، از جمله مواردی‌اند که باید بسیار به آن توجه شود.

هر چند نقش مناسب یک افسر در یک زندان مدرن بسیار پیچیده است، اما اغلب به این نکته در شیوه‌های استخدام کارکنان توجه نمی‌شود. در برخی کشورها به جنبه‌های امنیتی کار اولویت داده شده است و کارکنان تازه استخدام شده، تنها در مقام نگهبان نگرسته می‌شوند. در این حالت دوره‌های آموزشی محدود می‌شود به یادگیری کاربرد سلاح‌هایی چون تفنگ یا کلت، باتوم یا چوب دستی. در کشورهایی که مردان جوان ناگزیر به گذراندن دوران نظام و وظیفه یکساله یا بیشتراند، ممکن است دوره خدمت خود را به عنوان نگهبانان زندان سپری کنند. در چنین حالتی سربازان و وظیفه اغلب سن و سال کمی دارند و از بیشتر زندانیانی که مسئول آنها هستند، کوچکتراند. پیامد دیگر این وضعیت تغییر و تبدیل گسترده کارکنان خواهد بود. در سایر کشورها نیز ممکن است بخش اعظمی از کارکنان اعضای سابق نیروهای مسلح باشند که به دلیل افزایش حقوق بازنشستگی خود، به عنوان نگهبان در زندان‌ها خدمت می‌کنند. این احتمال هم وجود دارد که آن دسته از افرادی که موفق به جذب در نیروهای پلیس نشده و به عنوان بهترین گزینه خدمت در زندان را برگزیده‌اند، در اصل کار خود را کاری نظارتی و مراقبتی می‌بینند.

احتمال استخدام کارکنانی با بیشترین صلاحیت حرفه‌ای نیز اغلب متأثر از

مکان جغرافیایی زندان خواهد بود. زندان‌ها بیشتر اوقات دور از مناطق شهری یا به عبارتی دور از مناطقی که بیشتر زندانیان از آن می‌آیند، ساخته می‌شود. بعید است که زندان‌ها در مناطقی با امکانات رفاهی یا برخوردار از نرخ بالای اشتغال ساخته شوند. در انگلستان، زندان دارتمور^(۱) در اوایل قرن نوزدهم در حاشیه زمین‌های بایر دوون^(۲) و دور از مراکز جمعیتی ساخته شد تا اسرای جنگی فرانسوی را در خود جای دهد. این زندان امروزه هم مورد استفاده است. تحت‌الحفظ‌ترین زندان برای شهر ایالت نیویورک^(۳) در شهر کوچک آتیکا^(۴) چسبیده به مرز کانادا قرار دارد. اکثریت قریب به اتفاق زندانیان نگهداری شده در آن نیز از شهر نیویورک و از صدها مایل دورتر به آنجا فرستاده شده‌اند. زندان فوق‌امنیتی اسکاتلند هم موسوم به زندان پیترهد^(۵) در بخشی از اسکاتلند ساخته شده است که تا دورترین نقطه دریای شمال کشیده شده است و اقامتگاه زندانیانی است که عمدتاً از نواحی پر جمعیتی کشور و صدها مایل دور از جنوب کشور به آنجا آمده‌اند. بیشتر مجتمع‌های زندان در اروپای شرقی و آسیای مرکزی نیز از روی عمد و به منظور تأکید بر جدایی زندانیان از اجتماع خود، دور از مراکز جمعیتی ساخته شده‌اند. در سایر موارد نیز ممکن است موقعیت یک زندان نه بر اساس اندیشه تبعید، بلکه به سبب نیاز به تأمین اشتغال محلی تعیین شود.

مجموعه‌ای از شرایط همچون کمبود پرسنل، اشتغال بیشین در نیروهای مسلح یا ناکامی در پیوستن به نیروی پلیس، یا صرفاً عدم یافتن شغلی دیگر و نیز وجود تمایزات فرهنگی میان زندانیان و کارکنان زندان، همه و همه پیامد مهم دیگری را در بر دارد: کارکنان زندان خواه به سبب هراس واقعی از یک گروه ناشناخته و خواه به منظور تحت تأثیر قرار دادن خانواده و آشنایان خود در خصوص محیطی که در آن کار

1- Dartmoor

2- Devon moor

3- New York

4- Attica

5- Peterhead prison

می‌کنند، زندانیانی را که مسئولیت‌شان را بر عهده دارند، همچون اهریمن توصیف می‌کنند. آنها داستانهایی را سر هم می‌کنند، مبنی بر این که زندانیان، افراد بسیار خطرناکی‌اند و آنها در مقام کارکنان زندان، عموم جامعه را در برابر خطرات دهشتناک آنها مورد حمایت قرار می‌دهند و خود همواره در معرض تهدیدات جانی آنها قرار دارند. با توجه به نمونه‌هایی همانند زندان کوملا در سوئد، این نوع طرز تلقی مفهوم خواهد بود. کارکنان این زندان که پیشتر به دلیل مازاد نیروی انسانی، از مشاغل نسبتاً تخصصی خود همانند کفاشی یا مکانیکی اخراج شده‌اند، و چون از این مسئله احساس سرخوردگی می‌کنند ناگزیر به یافتن راهی‌اند تا لاقبل خود را این چنین توجیه کنند که کارجدیدشان از اهمیت همسانی برخوردار است. همین قضیه در مورد پرستلی که دوست داشتند به نیروی پلیس ملحق شوند و بدین ترتیب احترام جامعه خود را جلب کنند، صادق است.

واقعیت آن است که به هنگام پایان یافتن تحصیلات دبیرستانی یا دانشگاهی، افراد به ندرت به کار در زندان فکر می‌کنند. روی هم رفته مردان و زنانی که به کار در زندان گرایش می‌یابند یا به صورت موقت کار می‌کنند و یا به این دلیل است که بتوانند بدون داشتن صلاحیت‌های لازم وارد عرصه خدمات دولتی شوند. اگر بناست تلاشی جدی صورت گیرد تا کار زندان به گونه‌ای باشد که بتوان به آن افتخار کرد و شخص مجبور باشد که برای احراز آن به طور حرفه‌ای آموزش ببیند، ضروری است از افرادی که باید برای انجام این کار استخدام شوند، درک مناسبی به دست بیاید. پس از گزینش و استخدام کارکنان مناسب، آنها باید به صورت مناسبی آموزش ببینند. هرگاه پذیرفته شود که کار در نظام زندان به راستی شکلی از خدمت دولتی است، این امر بر ماهیت دوره‌های آموزشی تأثیر خواهد نهاد. در نخستین وهله می‌توان آن را به آموزش‌های ارائه شده به کارمندان دولت در حیطه‌های کاری مشابه، مرتبط ساخت. این یکی از رسالتهای مهم به کار بسته شده در تمهیدات آموزشی به کارکنان زندان در هلند بوده است. سازمان ملی مؤسسات اصلاحی تربیتی هلند به

جای اختصاص مؤسسات آموزشی مجزا، از دوره‌های آموزشی و حرفه‌ای استاندارد می‌گیرد که در مؤسسات و نهادهای آموزشی وجود داشت، استفاده کرد، چه در این گونه مؤسسات، افسران زندان تقریباً همان نوع آموزش‌هایی را می‌دیدند که کارکنان شاغل در بخش‌های بهداشت روان، مراقبت از کودکان یا سایر بخش‌های اجتماعی می‌دیدند. مزیت دیگر این کار این بود که باعث می‌شد کار افسران زندان قابل احترام‌تر و قابل مقایسه‌تر با سایر حرفه‌ها شود. البته این گفته به این معنا نیست که کار یک افسر زندان دقیقاً همان کاری است که یک پرستار مراقبت‌های روانی، آموزگار یا مددکار اجتماعی انجام می‌دهد. بلکه سازه‌های خاصی هم وجود دارد، همانند الزام به هوشیاری نسبت به ملاحظات امنیتی که نقش یک افسر زندان را منحصر به فرد می‌کند، اما این گونه خصیصه‌های منحصر به فرد هم باید در بستری از سازه‌های مشترک با سایر کارکنان حرفه‌های مشابه مورد ملاحظه قرار گیرند. این خصیصه‌های مشترک قطعاً مهم‌تر از ملاحظات امنیتی‌ای‌اند که سبب می‌شود آنها را هم رده پلیس یا حتی نظامیان کنیم.

اگر شیوه آموزش کارکنان جدید عنصر مهمی در تغییر فرهنگ زندان است، عامل‌های مهم دیگری نیز وجود دارند که نباید از آنها چشم‌پوشی کرد. این عوامل شامل محیط آموزش و پرسنلی است که این وظیفه مهم را بر عهده می‌گیرند. در تعدادی از کشورها کارکنان زندان در مراکز آموزشی وزارت کشور یا دانشکده‌های پلیس آموزش می‌بینند. در این محیط‌ها فضای نظامی‌گری حاکم خواهد بود و بر گذراندن آزمون‌های نهایی در حضور یک مقام ارشد نظامی تأکید خواهد شد. چنانچه مریبان نیز خود از نظامیان یا پلیس‌های سابق باشند که هدف اصلی آنها القا حس انضباط به افراد تازه استخدام شده است، این رسالت تشدید می‌شود. کارکنان زندان نیاز دارند که رویکردی انضباطی به کار خود داشته باشند. جهان آنها جهانی سلسله‌مراتبی است که در آن افراد باید بیاموزند که چگونه دستور بگیرند و چگونه در زمان مقتضی دستور دهند. اما مدیریت بهینه زندان به چیزی بیش از توانایی برای

دادن یا گرفتن دستورات وابسته است. این وابستگی پیش از هر چیز مربوط است به توانایی مدیریت افراد. حتی کم تجربه‌ترین کارکنان زندان هم به سرعت و به تجربه در خواهند یافت که ناگزیرند زندانیان را باشیوه‌ای فراتر از یک دستوردهی ساده اداره کنند. تازه استخدام شدگان، بیشتر لازم است که مهارت‌های ضروری را برای انجام وظایف پیچیده‌اشان فراگیرند، آن هم در محیطی انضباطی که در عین حال مشوق پرسشگری و نوآوری است. مسلماً هیچگاه از یک افسر زندان خواسته نمی‌شود که پس از ترک مرکز آموزش‌های اولیه در یک رژه تشریفاتی شرکت کند. در عوض پیوسته از او خواسته می‌شود تا از مهارت‌های کسب شده‌اش در جهت کمک به افرادی که مسئولیت‌شان را بر عهده دارد، استفاده کند؛ تا بدین ترتیب این افراد بتوانند به بهترین نحو از اوقات خود در زندان بهره ببرند و این به معنای آن است که بتواند آنان را همچون فرد و نه شماره و همچون انسان و نه زندانی بنگرد.

این امر به معنای آموزش مجموعه بسیار پیچیده‌ای از مهارت به تازه استخدام شدگان است، کسانی که بیشتر آنها هیچگونه تجربه قبلی در مدیریت انسان‌های در دسرساز ندارند. کارکنان ارشدی هم که وظیفه‌شان آموزش و القای این مهارت‌ها به کارکنان نواستخدام شده است، باید به دقت انتخاب و گزینش شوند. در برخی کشورها واقعیت این است که کار در مراکز آموزشی ویژه کارکنان زندان، پناهگاهی است برای آن دسته از کارکنان ارشدی که از کارکردن در زندان‌ها خسته یا از کنار افتاده شده‌اند و یا این که صرفاً قادر به انجام کار در زندان نیستند. به عبارتی می‌توان گفت وظیفه آموزش مجموعه‌ای از مهارت‌ها به کارکنان جدید به آنها واگذار شده است، در حالی که اصولاً خود آنها فاقد چنین مهارت‌هایی‌اند. درس‌هایی که آنها آموزش می‌دهند با واقعیت‌هایی که کارکنان تازه استخدام شده به زودی تجربه خواهند کرد، ارتباط کمی دارد. در چنین فضایی عجیب نیست که ببینیم آن افرادی که دوره‌های آموزشی اولیه را با موفقیت طی کرده و سمتی را در زندان برعهده گرفته‌اند، نخستین چیزی که از کارکنان دیگر می‌شنوند آن است که هر چه راکه بیشتر

فراگرفته‌اند فراموش کنند و آغاز آموزش‌های خود را از هم اکنون بدانند. سازمان زندان‌های انگلستان وولز بر این مشکل فائق آمد، آن هم با گزینش برخی از بهترین کارکنان ارشد و جوان، به عبارتی کسانی که نخستین ترفیع خود را دریافت کرده‌اند، و محول کردن وظیفه آموزش در دانشسراها^(۱) برای چندین سال به آنها. سپس آنها چشم انتظار این بودند که با یک ترفیع دیگر دوباره به کار در زندان برگردند. به بیان دیگر، مربی شدن برای چند سال، بخشی از دوران حرفه‌ای بهترین کارکنان به شمار می‌آمد، به جای آن که مفری باشد برای آن دسته از کارکنان مسن و خسته از کار در زندان.

برای یک کارمند زندان فارغ از آن که در کجا کار کند، شماری خصیصه‌های عمومی وجود دارد، که می‌توانند به تمامی کارکنان تازه استخدام شده منتقل شود. با این حال مهارت‌های متنوع گسترده‌تری هم وجود دارند که ویژه وضعیت‌های خاص است. همچنین به هنگام کار با زندانیان جوان، زندانیان زن، زندانیانی با ضریب امنیتی کم یا زیاد، مهارت‌های دیگری هم ضروری است. بیشتر آموزش‌های داخلی ارائه شده به کارکنان، معطوف به کسانی است که با زندانیان مرد بزرگسال سروکار خواهند داشت و در بهترین حالت یکی دو جلسه نیز به آموزش مهارت‌های ویژه مورد نیاز برای کار با سایر گروه‌ها اختصاص خواهد یافت. کار در زندان‌های فوق امنیتی^(۲) اغلب از شأن خاصی برخوردار است و بسیاری از کارکنان آن را شاق‌ترین کار می‌دانند. در برخی موارد ممکن است همین‌گونه باشد، اما در اغلب موارد برای مثال به هنگام سروکار داشتن با بزهکاران جوان و دمدمی مزاج مهارت‌های بیشتری لازم است. با این حال در بیشتر موارد نه توجه یکسانی وجود دارد و نه سطوح مناسب آموزش مشاهده می‌شود.

در تمامی کارهای تخصصی نیاز مستمری به استفاده از آموزش‌های جدید و تشویق جهت توسعه اصول و رویه‌های اجرایی وجود دارد. این نکته در ارتباط با کار

در زندان‌ها نیز صادق است. اگر بنا است این کار چیزی بیش از یک وظیفه واکنشی در جهت ایجاد امنیت و بررسی صرف امور بر اساس خطا باشد، لازم است کارکنان زندان دانش و مهارت‌های خود را ارتقاء دهند و از پیشرفت‌های جدید مطلع باشند. این امر مستلزم پیوند نزدیک میان کارکنان ارشد آموزشی زندان و مربیان آموزشی در سایر بخش‌های خدمات دولتی همچون کارشناسانی از نظام عدالت کیفری، مراکز پژوهشی، کارگزاران خدمات عمومی، نظریه پردازان مدیریت و وکلای حقوق بشر خواهد بود. و این بدین معنا است که کار و وظیفه مجریان و مسئولان زندان، کاری تخصصی و هم‌تراز با کار دیگر کارکنان حرفه‌ای بخش‌های عمومی و دولتی است. اگر چنین پنداری را نه کاملاً بلکه کم و بیش درست بدانیم مفهوم ضمنی آن این خواهد بود که انتخاب، ارزیابی و آموزش کارکنان زندان باید به نحو مناسبی صورت گیرد و در خلال دوران کاری‌شان نیز فرصت‌ها و موقعیت‌های لازم برای افزایش مهارت‌ها در اختیارشان گذارده شود. اگر چنین امری روی ندهد، آنها یکی از بی‌قدر شده‌ترین کارکنان بخش‌های خدمات عمومی و دولتی خواهند بود.

اکنون که به برخی از مهم‌ترین عناصر در روند مدیریت تغییرات در زندان‌ها اشاره کردیم، می‌توانیم توجه خود را به نتایج این روند جلب کنیم.

خصیصه‌های اصلی مدیریت بهینه زندان کدام‌اند؟

۶- نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟

اصول

اکنون به مرحله‌ای رسیده‌ایم که می‌توانیم عناصر اساسی مدیریت بهینه زندان را مورد ملاحظه قرار دهیم. در ابتدا می‌توانیم با شرح نکات بدیهی و یادآوری این نکته شروع کنیم که زندانیان تمامی حقوق اساسی خود را به منزله‌ی انسان حفظ می‌کنند. به نقل از یکی از دادرسی‌های مشهور در انگلستان:

«یک محکوم به رغم محکومیت‌اش، هیچ یک از حقوق مدنی‌اش را، اگر به صراحت یا تلویحاً از او سلب نشده باشد، از دست نمی‌دهد.»^(۱)

حقوق مزبور می‌توانند تحت سر فصل‌های زیر خلاصه شود:

* پاسداشت شأن انسانی: حق‌رهایی از شکنجه و رفتارهای غیر انسانی، خشن یا تحقیر آمیز؛ حق برخورداری از مسکن مناسب، تسهیلات بهداشتی، پوشاک و جای خواب، آب و غذای کافی و نیز تمرینات کافی بدنی و هوای پاک.

* مراقبت‌های بهداشتی مناسب

* امنیت شخصی: سطح امنیت باید برای تضمین امنیت عمومی کافی باشد، اما نباید ظالمانه باشد؛ هیچ‌کسی در زندان نباید در معرض خطر سوء استفاده جسمانی، جنسی یا روحی باشد. رویه‌های اجرایی داخلی در خصوص امور انضباطی، تنبیهی باید اصول دادرسی عادی را مورد لحاظ قرار دهند.

* تماس با خانواده، دوستان و جهان خارج باید از کمیت و کیفیتی برخوردار باشد که حفظ و ایجاد ارتباطات مناسب را امکان پذیر سازد.

* دسترسی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها: کار، آموزش، فعالیت‌های فرهنگی، فعالیت‌های جسمانی و امور مذهبی.

* دسترسی به مشاوره‌های حقوقی ضروری برای آن دسته از افرادی که در انتظار دادرسی، محکومیت یا تجدید نظراند و همچنین آن دسته از افرادی که در خصوص نحوه رفتار با آنها شکوائیه‌های مشروع دارند.

* رعایت نیازهای گروه‌های خاصی از زندانیان همانند زنان، جوانان و سایر گروه‌های اقلیت.

زندانی با مدیریت بهینه، زندانی است که در آن تمامی حقوق فوق رعایت شود. در فصل چهار به مجموعه کاملی از اسناد بین‌المللی حقوق بشر اشاره کردیم، اسنادی که تصدیق می‌کنند معیارهای عمومی حقوق بشر باید در مورد زندانیان نیز اعمال شود. یک سند مرجع مفید برای اسناد سازمان ملل، کتابچه آموزشی حقوق بشر برای کارکنان زندان‌ها^(۱) است که توسط دفتر کمیساریای عالی حقوق بشر در ژنو منتشر شده است.^(۲) قواعد زندان در اروپا^(۳) نیز سند مرجع دیگری است که می‌تواند مفید باشد. (شورای اروپا - ۱۹۸۷)

در دموکرات‌ترین کشورها پذیرفته شده است که تمامی این اصول باید در محیط زندان رعایت شود. اما هنگامی که کاربرد اصول خاصی مطرح می‌شود، ممکن است مشکلاتی به وجود آید. برای مثال، در یک بافت اروپایی، هم کمیسیون و هم دادگاه حقوق بشر^(۴) (اکنون در دادگاه حقوق بشر ادغام شده است)^(۵) در

1- Manual on Human Rights Training for Prison Officials

2- Office of the UN High Commissioner for Human Rights in Geneva (UNHCHR 2002)

3- The European Prison Rules (Council of Europe 1987)

4- The Commission and the Court of Human Rights

5- Court of Human Rights

خصوص موضوعاتی همانند حق زندانیان برای مکاتبه محرمانه و یا ازدواج، تصمیماتی اتخاذ کرده است.

مرکز بین‌المللی مطالعات زندان اخیراً یک کتابچه آموزشی در خصوص مدیریت زندان منتشر کرده است، که تشریح می‌کند چگونه اسناد بین‌المللی حقوق بشر می‌توانند همچون ابزاری برای ایجاد الگویی از مدیریت زندان، مورد استفاده قرار گیرند.^(۱) در این کتابچه، مبانی مدیریت بهینه زندان توصیف شده است. اما در کنار تمامی عواملی که در بالا اشاره شد، تعدادی از عوامل مهم وجود دارند که شاخص‌های مفیدی‌اند برای آن‌که تشخیص دهیم آیا یک زندان به نحو مطلوبی اداره می‌شود یا نه. عوامل مزبور عبارتند از:

محیط فیزیکی

زندان‌ها نهادهایی متشکل از ساختمان‌ها‌اند که در مکان‌های خاص بنا شده‌اند. یکی از نخستین وظایف یک مدیر خوب زندان این است که بتواند بهترین استفاده ممکن را از فضاهای در دسترس بکند. در فصل دوم به مشکلات ناشی از ازدحام زندانیان در برخی کشورها و بویژه تأثیر آن بر فضای زندگی زندانیان اشاره کردیم. نظارت بر ازدحام جمعیت یک زندان به طور کلی امری نیست که مدیران به تنهایی بتوانند از عهده آن برآیند، بلکه مسئولیتی است که بر عهده سازمان ملی زندانها و در نهایت بر عهده دولت است. در سطح فنی، مشکل ازدحام زندان تنها هنگامی می‌تواند حل شود که مدیریت ملی با ساخت زندانهای جدید، فضای کافی فراهم کند.

با این حال در این زمینه دو نکته قابل تأمل است. نخست این که در اکثر کشورها شواهد نشان می‌دهد که اداره زندانها نتوانسته است خود را از معضل ازدحام جمعیت رها کند. در سال‌های آغازین قرن حاضر یکی از نمایندگان عالی دولت در

امور زندانها در انگلستان نوشت: «هر کجا زندانی ساخته شود، دادگاهها از آن بهره می‌برند.»^(۱)

تمامی نشانه‌ها حاکی از آن است که از آن زمان تاکنون چیزی تغییر نکرده است. هر زندان جدید، پیوسته و بی وقفه مواجه بود با روانه شدن فزاینده زندانیان به آن. نکته قابل تأمل دیگر آن است که احداث زندانهای جدید، گزینه هزینه بر و پرجرجی است که احتمالاً جز در برخی کشورهای ثروتمند چندان قابل کاربرد نخواهد بود.

در دراز مدت، بهترین راه حل برای مقابله با مشکل ازدحام این است که از قضات خواسته شود بر ضرورت فرستادن افراد به زندانها تأمل کنند و قوانین نیز باید به این سمت میل کنند که مجازات حبس را برای جرایم بسیار جدی و خطرناک در نظر بگیرند. مسئولان اداره زندانها نباید مشوق رویکرد توسعه‌ای به حبس باشند.

در کوتاه مدت، کارگزاران زندان باید اطمینان یابند که از فضاهای موجود، به نحو احسن استفاده شده است. این نکته که در بیشتر نظام‌های زندان ازدحام زندانیان به نحو ناهمگونی بسط یافته است قابل تأمل است. به لحاظ فنی نظام زندان روسیه، تنها دارای ۲٪ ازدحام جمعیت است. اما این آمار گمراه کننده این حقیقت را پنهان می‌کند که در برخی از زندانهای این کشور، ازدحامی بالای ۳۰۰٪ وجود دارد و بدترین حالت ازدحام نیز در زندانهایی مشاهده می‌شود که بیشترین وسعت را دارند. مقایسه این دو آمار می‌تواند به معنای این باشد که برخی از زندانهای این کشور دارای فضاهای استفاده نشده‌اند. دلیل این امر آن است که ازدحام، به طور کلی معطوف به برخی گروه‌های زندانیان است که به طور معمول شامل افراد در انتظار محاکمه و گاهی اوقات گروه‌های خاصی از زندانیان همچون محکومان به حبس‌های کوتاه مدت است. دلایل اجرایی متنوعی می‌تواند برای این توزیع ناهمگون وجود

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ □ ۱۲۵

داشته باشد. یکی از این دلایل می‌تواند این باشد که لازم است برخی از زندانیان همانند افراد در انتظار محاکمه جدا از سایر زندانیان نگهداری شوند و برای صحبت با بازپرسان یا مقامات قضایی در دسترس باشند. دلیل دیگر می‌تواند این باشد که برخی از زندانیان باید در زندان‌های فوق امنیتی نگهداری شوند. اما علی‌رغم محدودیت‌های قانونی و همچنین سایر محدودیت‌ها، لازم است این امکان برای ساختار اداری اجرایی زندان وجود داشته باشد که از فضاهای موجود به نحوی استفاده کند که در مواردی که ازدحام به ناچار وجود داشت بتواند با توزیع یکنواخت زندانیان، تا حد امکان اثرات این ازدحام را به حداقل ممکن برساند.

مدیران زندان در هر زندانی باید برای استفاده از تمامی فضاهای زندان آمادگی داشته باشند. معمولاً بیشترین تأثیر ازدحام جمعیت در اقامتگاه‌های زندانیان احساس می‌شود. با این حال در بسیاری از زندان‌ها، حتی در برخی از آنهایی که دارای بالاترین نرخ ازدحام جمعیت‌اند، فضاهای بسیار زیادی وجود دارد که به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. بیشتر زندانیان ممکن است ملزم به گذراندن روزانه ۲۲ یا ۲۳ ساعت از وقت خود در مناطق اقامتی پر ازدحام باشند، در حالی که کارگاه‌ها، کلاس‌ها، کلیساها یا سایر مکان‌های عبادی، حیاط ورزشی و حتی راهروهای وسیع، در بیشتر اوقات بلا استفاده‌اند. در خلال سال‌های آغازین دهه ۹۰، مؤلف این کتاب مسئولیت یکی از زندان‌های اصلی لندن را بر عهده داشت. زندان مزبور به نحو قابل ملاحظه‌ای پرجمعیت بود و زندانیان بیشتر اوقات روز را در سلول‌های خود سپری می‌کردند، چرا که فضای کارگاه‌ها، مکان‌های آموزشی و غیره، اندک بود. در عین حال در همین زندان کم جا و پر جمعیت، دو کلیسای نسبتاً بزرگ وجود داشت که تنها برای چند ساعت در هفته مورد استفاده قرار می‌گرفت. نخستین کار، متقاعد کردن مراجع مذهبی انگلیسی و کلیسای کاتولیک بود تا به طور مشترک از یکی از کلیساها استفاده شود تا از دیگری بتوان برای کاربردهای دیگر استفاده کرد. وظیفه دوم این بود که هر دو این مراجع متقاعد شوند که در مواقعی که

کلیسا برای پرستش و امور مذهبی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، امکان انجام برخی فعالیت‌های مختلف در آن وجود داشته باشد، درست همانند آنچه که در کلیساهای واقع در جامعه خارج از زندان وجود دارد.

در زمینه یافتن راه‌هایی برای استفاده از فضاهای موجود، می‌توان به نمونه‌های دیگری نیز اشاره کرد. در یکی از زندان‌های واقع در غرب آفریقا، مدیر زندان متوجه شد که هر بار تنها به تعداد اندکی از زندانیان اجازه داده می‌شود که وارد حیاط بزرگ شوند، چرا که دیوارهای زندان چنان کوتاه بودند که زندانیان را برای فرار، وسوسه می‌کرد. اکثریت زندانیان ناگزیر بودند تمام روز خود را در اتاق‌های بسته مملو از جمعیت بگذرانند. مدیر جدید، تنها با هزینه‌ای نسبتاً کم دیوار آجری بلندی را احداث کرد و از این پس زندانیان اجازه داشتند که بیشتر اوقات روز را در فضای آزاد بگذرانند. در برخی زندان‌های پر جمعیت روسیه، در فضای پشت بام ساختمان‌ها تغییراتی داده شد تا زندانیان بتوانند برخی از فعالیت‌های خود را در آنجا انجام دهند. حتی در زندان‌هایی که ازدحام جمعیت در آنها وجود ندارد یا در پائین‌ترین سطح خود قرار دارد، ابعاد کلی یک زندان دارای اهمیت است، به نحوی که مشکل بتوان به افرادی که در زندان‌های بزرگ زندگی می‌کنند، کمک کرد تا تغییر عمده‌ای در زندگی خود ایجاد کنند. با توجه به تعداد افرادی که امروزه در بیشتر کشورهای جهان در زندان‌ها نگهداری می‌شوند، چندان عملی نیست که این تعداد افراد در زندان‌های کوچک نگهداری شوند، هر چند که در مواردی هم می‌توان چنین شکلی را مشاهده کرد. با این وجود، درباره تعداد مطلوب زندانیان در یک زندان، برداشت‌های مختلفی وجود دارد. بزرگترین زندان‌های جهان، جمعیتی بیش از ۱۰/۰۰۰ نفر را در خود جای داده است. پیشتر به زندان کرسی در سنت پترزبورگ و تیهار در دهلی‌نو اشاره شد و برخی از زندان‌های دیگر همانند ریکرزایسلند^(۱) در شهر نیویورک که زندانیان بیشتری را در قالب یک مجموعه که در حقیقت متشکل از

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ □ ۱۲۷

زندان‌های مختلف است در خود جای داده‌اند. در بعضی از کشورهایی که بالاترین تعداد زندانی را دارند، وجود زندان‌هایی با ۲/۰۰۰ تا ۹/۰۰۰ زندانی، امر متداولی است. می‌توان با اطمینان گفت که به لحاظ عملی غیر ممکن است که بتوان زندانی را با چنین ابعاد و اندازه‌ای به شیوه‌ای شایسته و انسانی اداره کرد. تعداد زیاد آشوب‌ها و رفتارهای غیر انسانی در بیشتر این زندان‌های عظیم، گواه این مدعا است.

در اصطلاح مدیریتی نیز اداره بیش از ۵۰۰ زندانی، به شیوه‌ای که نیازهای فردی زندانیان تامین شود، غیر ممکن خواهد بود هر چند که تجربه‌های موجود، حاکی از آن است که تعداد مطلوب زندانیان نباید از ۲۰۰ یا ۳۰۰ نفر فراتر رود. مدت زمان ماندن زندانیان نیز عامل مهمی در این زمینه است. اگر قرار باشد که روزانه ده دوازده زندانی، آزاد، منتقل یا پذیرفته شوند، برای کارکنان دشوار خواهد بود که آن‌ها را تک تک بشناسند. از سوی دیگر می‌توان گفت اگر تغییر و جابجایی کمی در میان زندانیان و کارکنان روی دهد، با جمعیتی بیش از ۵۰۰ نفر نیز می‌توان به این هدف دست یافت. همچنین برخی شیوه‌های مدیریتی نیز می‌تواند چنین امری را امکان پذیرتر سازد. برای مثال می‌توان کل جمعیت زندانیان را به زیر گروه‌های ۵۰ نفری تقسیم کرد و کارکنانی را تعیین کرد تا به شیوه‌ای نیمه خودگردان بر آنها نظارت کنند. با این حال بی‌تردید اگر تعداد زندانیان از مرز ۱۰۰۰ نفر بگذرد تأمین نیازهای فردی زندانیان جز به صورت سرسری و گذرا امکان‌پذیر نخواهد بود.

شایستگی و انسانیت

رفتارهای غیر انسانی در یک زندان اغلب نتیجه مجموعه‌ای از عوامل است. برای مثال هنگامی که کمیته پیشگیری از شکنجه و رفتارها یا مجازات‌های غیر انسانی یا تحقیرآمیز شورای اروپا در سال ۱۹۹۰ از انگلستان بازدید کرد چنین نتیجه گرفت که در سه زندان اصلی مورد بازدید یعنی بریکستون،^(۱) لیدز^(۲) و

واندزورث،^(۳) مجموعه‌ای از خصایص منفی، شرایط را برای رفتارهای غیر انسانی و تحقیر آمیز با زندانیان در این زندان‌ها فراهم کرده است. عامل اول مسئله ازدحام جمعیت زندانیان بود، بدین ترتیب که دو یا سه زندانی پیوسته در سلول کوچکی نگهداری می‌شدند که در اصل برای نگهداری تنها یک زندانی اختصاص یافته بود. نتیجه وجود این تعداد زندانی مترادف بود با ناتوانی زندان در برآوردن نیازهای ضروری زندانیان به ویژه ناکافی بودن تسهیلات بهداشتی از جمله دستشویی و حمام. و سرانجام اینکه امکان فعالیت برای زندانیان بسیار کم بود به نحوی که مجبور بودند بیشتر اوقات روز را در سلول‌های کوچک خود بگذرانند. سازمان زندان‌های انگلستان پذیرفت که مشکل ازدحام جمعیت، کمبود سرویس‌های بهداشتی و کمی فعالیت‌ها برای زندانیان وجود دارد، اما در عین حال علاقه‌ای نداشت که دیدگاه این کمیته را مبنی بر این که وجود این مشکلات شرایط را برای رفتارهای غیر انسانی و تحقیر آمیز فراهم کرده است، بپذیرد. در برخی مواقع رفتارهای غیر انسانی ضرورتاً به معنای وحشیگری یا سوءاستفاده جسمانی از یک فرد یا گروه نیست. رفتار غیر انسانی و تحقیر آمیز می‌تواند به سادگی از شرایط حبس ناشی شود.

دادگاه اروپایی حقوق بشر^(۴) آرایبی صادر کرد که مصدق چنین دیدگاهی است. یک نمونه، مورد پی‌یرز (در یونان) است^(۵) که دادگاه در مورد یک زندانی در انتظار محاکمه‌ای اعلام کرد که نگهداری او در یک سلول بدون تهویه هوا و بدون پنجره و در شرایطی که مجبور است در حضور یک زندانی دیگر از توالت استفاده کند، تخطی از ماده ۳ کنوانسیون اروپایی حقوق بشر است. مثال دیگر، مورد کالا شینکوف (در روسیه) است^(۶) که در آن دادگاه اعلام کرد که در نگهداری زندانی در سلولی بسیار پر جمعیت که چراغ اتاق دائماً روشن است و شرایط کثیف آن منجر به بیماری

2- Leeds

3- Wandsworth

4- The European Court of Human Rights

5- Peers v Greece (ECHR2001)

6- Kalashnikov v Russia (ECHR2002)

پوستی و قارچی زندانی شده‌است، تخطی از مفاد کنوانسیون اروپایی حقوق بشر صورت گرفته است.

در عین حال باید به این نکته نیز اعتراف کرد که ممکن است در محیطی با شرایط نامساعد، شاهد رفتارهای انسانی باشیم. نویسنده این کتاب چند سال پیش به هنگام بازدید از گامبیا چنین امری را تجربه کرد. با توجه به این که شرایط زندان در اغلب موارد بازتابی از شرایط جامعه مدنی است، نباید از شرایط محیطی کاملاً محنت بار زندان‌های گامبیا چندان تعجب کرد. در بازدیدگاه اصلی واقع در بنجول،^(۱) بازدید کنندگان، محیط تاریک و پر از ازدحامی را که زندانیان ناگزیر بودند در آنجا بخوابند، مشاهده کردند و فقدان امکانات و منابع را در جای جای زندان به عینه دیدند. در پایان بازدید، زندانیان در حیاط اصلی زندان جمع شدند و در برابر بازدید کنندگانی که در کنار کمیسر عالی زندان‌ها و دیگر مقامات عالیرتبه، در یک جایگاه بلندتر نشسته بودند، به اجرای کنسرت موسیقی پرداختند. در انتهای کنسرت، زندانیان مبادرت به اجرای رقص سنتی کردند. ناگهان کمیسر عالی زندان‌ها جایگاه خود را ترک کرد و به رقص شور انگیز زندانیان پیوست. زندانیان نیز حضور او را خیلی عادی و طبیعی در میان خود پذیرفتند. در این زندان، علیرغم شرایط غم افزای محیطی، احساسی از انسانیت واقعی و یکدلی میان کارکنان و زندانیان وجود داشت.

در مقابل، در تعدادی از کشورهای توسعه یافته شرایط محیطی زندان‌ها به طور کلی رضایت بخش است. زندان‌ها در وضعیت خوبی به سر می‌برند و تمیز و منظم‌اند. هر زندانی دارای سلول شخصی است و خوراک و پوشاک مناسب در اختیار او قرار داده می‌شود. اما در بهترین حالت، نهادهایی بی‌روح و عاطفه‌ای‌اند که تعاملات انسانی کمی در آنها وجود دارد و یا اصلاً وجود ندارد، و در بدترین حالت، مکان‌هایی فاقد انسانیت‌اند که در آنها با زندانیان در مقام انسان رفتار نمی‌شود.

این گفته، بر این عنصر کلیدی تأکید می‌کند که مدیریت مطلوب در زندان‌هایی یافت خواهد شد که در آنها فرهنگی از شایستگی و احترام وجود داشته باشد و با زندانیان، انسانی رفتار شود. به هنگام بررسی این که آیا چنین فرهنگی در یک زندان وجود دارد یا خیر، تعدادی خصیصه ساده وجود دارد که می‌توان به عنوان راهنما از آنها استفاده کرد. در کل این خصیصه‌ها همان شاخص‌هایی‌اند که می‌توان در هر بافت و محیط انسانی دیگری، مورد استفاده قرار گیرد. یکی از آنها که به سرعت به چشم ناظر مجرب زندان می‌آید، الفاظ و کلماتی است که برای خطاب کردن یا نامیدن زندانیان بویژه از جانب کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در بسیاری از نظام‌های زندان، هنگامی که زندانیان برای نخستین بار وارد می‌شوند، یک شماره شخصی دریافت می‌کنند. این شماره تا هنگام آزادی هر زندانی با وی همراه خواهد بود و برای هر زندانی نیز منحصر به فرد و شخصی است. چنانچه کارمندان برای مخاطب قرار دادن زندانی به جای استفاده از نام خاص وی از این شماره بهره بگیرند، با قطعیت می‌توان گفت که در چنین مجموعه‌ای، انسانیت کمی حکمفرما است. یا آنچه غالباً روی می‌دهد این است که زندانیان تنها با نام خانوادگی مورد خطاب قرار می‌گیرند، در حالی که کارکنان توقع دارند پیش از نام خانوادگی آنها از عناوینی همانند «افسر»^(۱) یا «آقا»^(۲) استفاده شود. از طرف دیگر چنانچه این ترتیب، دو طرفه باشد و هر دو گروه یکدیگر را به صورت رسمی و با عنوان «آقا» خطاب قرار دهند و یا به صورت غیر رسمی، از نام کوچک یکدیگر استفاده کنند این انتظار معقول وجود خواهد داشت که حداقل، سطحی از احترام متقابل در این زندان حکمفرما است.

مجموعه واژگان و اصطلاحات متداول در یک زندان، از اهمیت زیادی برخوردار است و کاربرد زبان نیز اغلب شاخص خوبی برای سنجش انسانیت است. البته این امر به صورتی آشکار از یک زبان به زبان دیگر تفاوت خواهد کرد، اما در

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ □ ۱۳۱

زبان انگلیسی توصیف زمان غذای زندانیان به عنوان «وقت غذا»^(۱) بیشتر تداعی یک باغ وحش را می‌کند تا جایی که انسانها زندگی می‌کنند. همچنین وقتی نگاهبانان، زندانیان را از مکانی به مکان دیگر همراهی می‌کنند، ممکن است شنیده شود که افراد تحت مسئولیت شان را به جای عنوان نفر با عدد یا با اصطلاح «آدم»^(۲) جابجا می‌کنند. تمامی این‌ها حاکی از فرهنگی است که به زندانیان همچون «نوع پست»^(۳) از انسانیت نگرسته می‌شود.

ارتباطات مناسب

یک از خصیصه‌های زندانی با مدیریت بهینه، برخورداری از حُسن ارتباط میان افراد است. در مقدمه کتاب به این حقیقت اشاره شد که در بیشتر نظام‌های سلسله مراتبی زندان، تنها ارتباط ضروری ارتباط مبتنی بر صدور دستور از بالای این هرم به پایین است. هیچگونه واکنش رو به بالایی وجود ندارد و انتقال اطلاعات در پهنای سازمان و از یک بخش به بخش دیگر نیز بسیار اندک است. و اینها همگی نشانه‌ای از سوء مدیریت است.

در فصل سوم کتاب، در خصوص نیاز به تعادل میان سطوح مختلف مسئولیت وزارتخانه‌های دولتی، سازمان ملی زندان‌ها و زندان‌های منفرد و همچنین نیاز به اعتماد میان افراد درگیر در سطوح مختلف بحث شد. همین اصول در هر یک از زندان‌های منفرد هم کاربرد دارد. مدیر زندان و سایر مدیران ارشد، مسئولیت مدیریت کلان زندان را بر عهده دارند. شیوه‌ای که آنها بر اساس آن نقش خود را ایفا می‌کنند، در روح کلی حاکم بر زندان تأثیر مهمی می‌گذارد. وظیفه آنها ارائه مجموعه شفاف‌ی از شاخص‌ها است که در چهارچوب آن امور روزمره زندان اداره شود. سپس آنها با حمایت‌های خود کارکنان سایر سطوح را تشویق می‌کنند تا وظایف روزمره

1- Feeding time

2- Bodies

3- Sub-species

خود را در چهارچوب این شاخص‌ها انجام دهند. تمامی اینها باید در فضای آکنده از اعتماد میان تمامی افراد انجام شود.

این امر نیز هنگامی روی خواهد داد که نظام مناسبی از ارتباطات وجود داشته باشد. نخستین وهله نیز ضرورت وجود دو راه ارتباطی عمودی است. به این معنا که لازم است روند وجود داشته باشد که به مدیریت امکان دهد تا با کارکنان زیر دست خود به طور واقعی گفتگو کند. و این شامل توانایی مدیریت در ارائه راهنمایی‌های ضروری و به شیوه‌ای قابل فهم برای تمامی کارکنان خواهد بود. فایده دیگر آن این است که مدیریت را قادر می‌سازد نظرات و دیدگاه‌های کارکنان را نه تنها در خصوص امور جزئی بلکه در مورد سیاست‌های کلی‌تر جویا شود. یعنی لازم است مجموعه رویه‌هایی وجود داشته باشد که کارکنان زیر دست تشویق شوند تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را به صورتی شفاف به مدیریت انتقال دهند، و شرایط نیز به نحوی باشد که مورد انتقاد قرار نگیرند.

در عین حال لازم است سیستم مناسبی از ارتباطات افقی نیز در میان واحدها و بخش‌های مختلف زندان وجود داشته باشد. به شیوه سنتی، هر بخش، گزارش خود را به رئیس زندان ارائه می‌کند و وی نیز پیام‌ها یا رهنمودهای نهفته در آن را به سایر بخش‌ها انتقال می‌دهد. در چنین الگویی، واحدهای مختلف فاقد هر گونه راه ارتباطی رسمی با یکدیگرند. این امر گندی و احتمال سوء تفاهم را افزایش می‌دهد. ضروری است جلساتی تشکیل شود که به کارکنان واحدهای امنیتی، طرح و برنامه، نیروی انسانی و امور مالی امکان دهد تا اولویت‌های متفاوت خود را برای یکدیگر تبیین کنند و دریابند که کارشان نه رقابت با سایر گروه‌ها، بلکه مکمل کار آنها است. همچنین باید راه‌های ارتباطی مناسبی میان زندانیان و کارکنان وجود داشته باشد، هیچ دلیلی وجود ندارد که چرا نباید این فرصت در اختیار زندانیان قرار داده شود تا نقطه نظرات خود را در خصوص جنبه‌های مختلفی از زندگی در زندان که بر آنها تأثیر می‌گذارد، ابراز کنند. بدیهی است که برخی از جنبه‌های امنیتی و انضباطی

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ □ ۱۳۳

را نمی‌توان با زندانیان در میان گذاشت، اما موارد بسیاری هست که شامل این مهم نمی‌شود.

لازم به ذکر است که نظام ارتباطات چند لایه‌ای از این دست، باعث لطمه زدن به انضباط زندان نخواهد شد، بلکه در مقابل این احتمال را بیشتر می‌کند که کارکنان در تمامی سطوح متعهدتر باشند و درک بهتری از روند تغییرات داشته باشند. به همین ترتیب، زندانیان در زندگی روزانه خود احساس امنیت بیشتری خواهند کرد.

رفتار با ملاقات‌کنندگان

شاخص مهم دیگر برای ارزیابی مدیریت مطلوب زندان عبارت است از شیوه رفتار با ملاقات‌کنندگان و بویژه کسانی که برای ملاقات با زندانیان آمده‌اند. در بیشتر موارد کارکنان زندان وسوسه می‌شوند تا با خانواده و دوستان زندانیان نیز به گونه‌ای رفتار کنند که گویی آنها هم قانون شکنی کرده‌اند و سزاوار آن‌اند که با تکبر با آنان رفتار شود. نمونه‌های بارز چنین رفتارهایی در مواقعی رخ می‌دهد که خانواده‌ها برای ملاقات عضوی از خانواده که در زندان به سر می‌برد به زندان می‌آیند. در بیشتر اوقات ملاقات‌کننده، همسر یا مادری است که مسافت زیادی را طی کرده است و گاهی بچه کوچکی هم در بغل دارد. کارکنان زندان ممکن است بدون آن که پرسند آنها که هستند و یا برای ملاقات چه کسی آمده‌اند، آنها را برای ساعت‌های متمادی در انتظار نگه دارند. تأخیر طولانی مدت دیگر هنگامی است که ملاقات‌کننده، پذیرش شده و به اتاق انتظار هم راهنمایی شده است ولی مدت‌ها در این اتاق منتظر می‌ماند. چنانچه زندان مزبور یک زندان فوق امنیتی باشد، ملاقات‌کنندگان و از جمله کودکان خردسال، ممکن است مورد تفتیش بدنی کامل قرار گیرند، که البته در بعضی موارد بنا به دلایل امنیتی این کار موجه و ضروری است اما در عین حال شیوه انجام بازرسی، بسته به رفتار و رویکرد مأموران می‌تواند حساسیت برانگیز باشد یا نباشد. در نهایت نیز به هنگام ملاقات، حضور کارکنان می‌تواند قابل تحمل باشد یا

غیر قابل تحمل. بر اساس این که کدامیک از این دو شیوه از سوی کارکنان اتخاذ شود، فشار روحی روانی ملاقات، چه برای زندانی و چه برای ملاقات کنندگان، می تواند افزایش یا کاهش یابد. و اتخاذ هیچ یک از این دو شیوه نیز ربطی به اتخاذ تدابیر کمتر یا بیشتر امنیتی ندارد. بلکه مسئله صرفاً شیوه نگرش ماموران زندان به ملاقات کنندگان و به زندانیان است و این که تا چه حد آنها را انسان و شایسته برخورد درست انسانی می دانند.

این جنبه انسانی زندان، حتی پیش از ورود به زندان و به هنگام تماس تلفنی نیز محسوس خواهد بود. در برخی موارد تلفن بارها و بارها زنگ می زند و کسی گوشی تلفن را بر نمی دارد و شخص ناامیدانه تلفن را قطع می کند. این امر هنگامی که شخص تنها به دنبال کسب برخی اطلاعات کلی است تا حدودی آزار دهنده است اما هنگامی که شخص تماس گیرنده، یک مشاور حقوقی است که در تلاش است با موکل خود دیدار کند، حالت جدی تر و وخیم تری به خود می گیرد. حیرت انگیزترین حالت هم هنگامی است که فردی از یک تلفن همگانی تماس می گیرد تا بپرسد که چه وقت اجازه خواهد داشت به ملاقات عضو خانواده خود بیاید.

واکنش به هنگام تنش

بدیهی است که روابط انسانی در یک زندان، چند بعدی است و صرفاً شامل این مسئله نیست که کارکنان زندان چگونه باید با زندانیان و بازدید کنندگان رفتار کنند. بلکه کارکنان نیز سزاوار آن اند که متقابلاً مورد ادب و احترام قرار گیرند. با این حال در خصوص روابط حاکم بر زندان، باید گفت که بدون تردید این کارکنان اند که در موضع قدرت قرار دارند و از این لحاظ می توانند فضای زندان را رقم بزنند، فضایی که در آن زندانیان تنها قادر به واکنش خواهند بود.

این امر بویژه در شرایطی صدق می کند که تنش میان زندانیان و کارکنان زیاد شده باشد. از مصادیق این وضعیت هنگامی است که حوادث جدی و مهمی همانند

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ ■ ۱۳۵

شورش در زندان روی می دهد یا بنا به سنت رابطه‌ی میان کارکنان و زندانیان ضعیف باشد. در چنین زندان‌هایی، هر دو طرف تمایل دارند تا امنیت را بر اساس تعاریف و سنت‌های خاص خود تأمین کنند. کارکنان، در پس قواعد و مقررات رسمی پنهان می شوند و از هر گونه تماس غیر رسمی با زندانیان اجتناب می ورزند، چیزی که به جزء لاینفک زندگی عادی در یک زندان بدل شده است. به همین ترتیب، زندانیان نیز در چنین شرایطی، چندان تمایل ندارند که به هنگام گفتگو با ماموران زندان دیده شوند، چرا که این کار می تواند به منزله خیانت به دیگر زندانیان یا حتی بدتر از آن، ارائه اطلاعات به دشمن تعبیر شود.

خوشبختانه حوادث مهمی همانند شورش در بیشتر زندان‌ها به ندرت روی می دهد. در زندانی با مدیریت بهینه، کارکنان به صورت عادی در میان زندانیان رفت و آمد می کنند و برخورد مثبتی با آنها دارند، و از همین رو عوامل بروز شورش قابل پیشگیری اند. و در واقع چنانچه زمینه‌های بروز یک شورش در حال شکل‌گیری باشد، می توان پیش از موعد به آن پی برد و گام‌های ضروری برای پیشگیری از آن را برداشت. با وجود این، حتی در زندان‌هایی هم که به بهترین نحو اداره می شوند گاهی حوادث مهمی رخ می دهد. چنانچه چنین حادثه‌ای اتفاق افتد، مهم این است که پس از حل و فصل حادثه، شرایط هر چه زودتر به حالت عادی و سابق برگردد. ابتکار برداشتن نخستین گام برای نیل به این امر نیز همواره بر عهده کارکنان است. نویسنده کتاب به هنگام کار در یک زندان فوق امنیتی که در آن اعتماد میان کارکنان و زندانیان به شدت مخدوش شده بود، به شخصه در این زمینه تجربه‌ای کسب کرده است. تنها راه پیش رو، متقاعد کردن کارکنان نسبت به این امر بود که آنها باید پذیرای رویکردی حرفه‌ای باشند به نحوی که تدابیر مناسب امنیتی را با تمایل به داشتن رفتار انسانی با زندانیان ادغام کنند. این مسئله چالشی است که پیوسته پیش روی کارکنانی قرار دارد که در بیشتر زندان‌های فوق امنیتی کار می کنند.

به هنگام بررسی چنین مشکلاتی بد نیست به بندی از گزارش سال ۱۹۸۵ در

خصوص زندان فدرال ماریون^(۱) در ایالات متحده آمریکا اشاره کرد:

یکی از بزرگترین مسائل سیاستگذاران کیفری،^(۲) نیاز به کنترل خشن‌ترین زندانیان کشور و در عین حال به کار بستن اخلاقیت بر مبنایی تجربی جهت ابداع و آزمودن فعالیت‌هایی است که منجر به بدتر شدن چنین زندانیانی نشود، چراکه این خود می‌تواند منجر به افزایش خطرات جدی وارد بر کارکنان، بر سایر زندانیان و پس از آزادی احتمالی زندانی، بر جامعه شود.

یکی از مهم‌ترین مسایل در کار حرفه‌ای کارکنان زندان، یافتن راهی برای رفتار و برخورد با گروه اندک و بسیار خشن زندانیانی است که خود را با انتظارات مشروع و قانونی منطبق نمی‌کنند.

چکیده

به طور خلاصه زندانی با مدیریت بهینه زندانی است که محیط آن شایسته و انسانی باشد. در عمل این خصیصه‌ها می‌تواند بر اساس کیفیت روابط انسانی میان زندانیانی که در آنجا زندگی می‌کنند، کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و کسانی که بنا به هر دلیل برای ملاقات می‌آیند، سنجیده شود. در واقع، اصل یاد شده، بسیار ساده است ولی کاربرد آن در حیطه مدیریت بهینه زندان، یکی از پیچیده‌ترین وظایف است.

زندانیایی با مدیریت بهینه به احتمال زندانی‌هایی اند که درک شفافی از اهداف، مأموریت‌ها و ارزش‌های خود دارند. در این کتاب گفته شد که حداقل سه مجموعه کلیدی از فرایندها وجود دارد، که هر یک در پیوند با دیگری است. نخست،

1- Marion Federal Penitentiary

2- penal policy makers

نتایج: شاکله مدیریت بهینه زندان چیست؟ □ ۱۳۷

مجموعه‌ای از موضوعات سیستمی که شامل پیوند با سایر بخش‌های نظام عدالت کیفری و نهادهای بخش عمومی است. دومین مورد، مجموعه‌ای است از موضوعات ساختاری در این خصوص که سازماندهی یک اداره باید به چه صورتی باشد که در عین به رسمیت شناختن ماهیت سلسله مراتبی خود، همزمان کارکنان را نیز تشویق کند که تمامی توانایی‌های بالقوه خود را توسعه دهند و از ابتکارات خود بهره بگیرند. مورد سوم نیز که از دو مورد پیشین منتج می‌شود، مجموعه‌ای است که می‌توان آن را مباحث انسانی نامید، مباحثی که از مدیریت گرفته تا کارکنان و زندانیان همه را در بر می‌گیرد. حال چنانچه با این فرآیندها به شیوه‌ای که توصیف شد بر خورد شود، به احتمال قریب به یقین محصول نهایی، مدیریت بهینه زندان خواهد بود.

و آنچه که در این راستا بسیار حیاتی است، وجود یک نظام درست و مناسب ارتباطی است که در طول و عرض سازمان امتداد داشته باشد. کارکنان در تمامی سطوح باید از رسالت‌ها و ارزش‌های سازمان آگاه و نسبت به آنها متعهد باشند. آنها باید از تصمیمات ناظر بر سیاست‌ها اعم از این که از ادارات و سازمان‌های ملی یا مدیریت محلی صادر شده باشد، باخبر باشند. همچنین آنها باید احساس کنند که در صورت تمایل می‌توانند در آراء و توسعه سازمان سهیم باشند، و در این حالت به آنان گوش داده و سخنانشان شنیده می‌شود.

در نهایت باید پذیرفت که مدیریت بهینه زندان مدیریتی پویا است. به عبارتی فرآیندی مستمر و دائمی است و نه چیزی که یک بار و همیشه متحقق می‌شود، و مهم‌تر از آن، راهی است برای رسیدن به یک هدف و نه خود هدف. به تعبیری دیگر می‌توان گفت سفری است بی‌پایان که هرگاه به پایان خود برسد به این معنا خواهد بود که فرهنگ زندان از پویایی و تغییر بازمانده و به سنگواره بدل شده و مرده است. در عین حال بدون هیچگونه تردیدی، این سفر می‌تواند مخاطره آمیز باشد. این سفر مستلزم درجه‌ای از عدم قطعیت و پذیرش نیاز به تغییر است. زندان به منزله یک

سازمان، عدم قطعیت را دوست ندارد و به آن همچون امری تضعیف کننده و تهدید آمیز می نگرد، و به همین دلیل باید در بستری از مجموعه ارزش های اخلاقی پذیرفته شده و پیوند یافته با مدیریتی شفاف، طرح ریزی و استوار شود. اگر چنین شود فرآیند تغییرات منجر به زندان هایی بامدیریت بهینه خواهد شد که از امنیت، سلامت و کارایی بیشتری برخورداراند و در آنها شایستگی و انسانیت، ارج نهاده می شود.

References and bibliography

- Adler M and Longhurst B, 1994. *Discourse, Power and Justice: Towards a New Sociology of Imprisonment*. Routledge: London.
- Amnesty International, 2002. Available online at <http://web.amnesty.org/rmp/dplibrary.nsf>
- Boin A, 1998. *Contrasts in Leadership: An Institutional Study of Two Prison Systems*. Eburon: Delft.
2001. *Crafting Public Institutions: Leadership in two Prison Systems*. Lynne Rienner: London.
- Carnall C, 1992. *Managing Change: Self Development for Managers*. Routledge, London.
- Carroll L, 1999. *Lawful Order: A Case Study of Correctional Crisis and Reform*. Garland: New York.
- Chesney-Lind M, 'Building more prisons won't make Hawaii better' February 6, 1998, *Honolulu Star-Bulletin* at <http://starbulletin.com/98/02/11/editorial/viewpointf.html>
- Civil Liberties Organisation, 1996. *Behind the Wall: A Report on Prison Conditions in Nigeria*. Civil Liberties Organisation: Lagos.
- Clegg C K N and Legge K (eds.), 1985. *Case Studies in Organisational Behaviour*, Harper Row: London.
- Connor P E and Lake L K, 1988. *Managing Organisational Change*. Praeger: New York.
- Clemmer D, 1965. *The Prison Community*. Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Cloward R A., 1960. *Theoretical Studies in Social Organisation of the Prison*. (1975 reprint). Social Science Research Council, Kraus Reprint: New York.
- Council of Europe, 1983. *Prison Information Bulletin*. Number 2, December 1983. Council of Europe: Strasbourg.
1987. *European Prison Rules*. Recommendation No. R(87)3 adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 12 February 1987. Strasbourg.
- 1991a. *Report to the United Kingdom Government on the visit to the United Kingdom carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 29 July 1990 to 10 August 1990*. Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (91) 15 [EN].

1991b. *Response of the United Kingdom Government to the report of the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) on its visit to the United Kingdom from 29 July to 10 August 1990.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (91) 16 [EN].

1998. *Report to the Government of the Netherlands on the visit to the Netherlands Antilles carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 7 to 11 December 1997.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/ Inf. (98) 17 [EN] (Part 1).

1999a, *Interim report of the Dutch Government in response to the report of the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) on its visit to the Netherlands from 17 to 27 November 1997.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (99) 5 [EN].

1999b, *Report to the Hungarian Government on the visit to Hungary carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 5 to 16 December 1999.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (2001) 2 [EN].

1999c, *Report to the Icelandic Government on the visit to Iceland carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 29 March to 6 April 1998.* Council of Europe: Strasbourg. CPT/Inf. (99) 1 [EN].

2001 *Council of Europe Annual Penal Statistics SPACE I: 2000 enquiry on prison populations.* Pierre Victor Tournier Strasbourg, 23 January 2001
pc-cp\space\documents\pc-cp (2001) 2 – e PC-CP (2001) 2

Coyle A, 1991. *Inside: Rethinking Scotland's Prisons.* Scottish Child: Edinburgh.

1994. *The Prisons We Deserve.* Harper Collins: London.

1999. 'Prison Reform and the Management of TB in Eastern Europe and Central Asia'. In *Stern*, 1999b.

2002. *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff.* ICPS: London

2003. With Campbell, Allison and Neufeld, Rodney, (eds.), *Capitalist Punishment: Prison Privatisation & Human Rights.* Clarity Press: Atlanta.

Cressey D R (ed.), 1966. *The Prison: Studies in Institutional Organisation and Change.* Holt, Reinhart & Winston: New York.

Department of Corrections, 2001. *Annual Report, 1 July 2000 to 30 June 2001*. Department of Corrections: Wellington.

Department for International Development (DFID) 2000. *Issues - Justice and Poverty Reduction: Safety, Security and Access to Justice for All*. DFID: London.

DiIulio J J Jr, 1987. *Governing Prisons: A Comparative Study of Correctional Management*. Free Press: New York.

Dostoyevsky F M, 1866. *Crime and Punishment*. Penguin Classics, 1996, Penguin: USA.

Duguid S, 2000. *Can Prisons Work? The Prisoner as Object and Subject in Modern Corrections*. University of Toronto Press: Canada.

Etzioni A, 1969. *A Sociological Reader in Complex Organisations*. Holt, Rinehart and Winston: New York.

ECHR 2001. Case of Peers v Greece. Application 28524/95. Judgement 19.4.2001. Available at <http://hudoc.echr.coe.int/hudoc>

ECHR 2002. Case of Kalashnikov v Russia. Application 47095/99. Judgement 15.7.2002. Available at <http://hudoc.echr.coe.int/hudoc>

Grew B D, 1958. *Prison Governor*. Herbert Jenkins: London.

Home Office, 1910. *Parliamentary Debates Official Reports (Hansard) House of Commons First Session of the Twenty-ninth Parliament of the United Kingdom of Great Britain and Ireland. Sixth Volume of Session (Comprising period from 11th July 1910 to Wednesday 3rd August 1910)*. HMSO: London.

1991. *Report of an Inquiry into Prison Disturbances April 1990*. (Woolf Report) Cm 456. HMSO: London.

1999. *Criminal Statistics England and Wales 1999*. Cm. 5001. HMSO: London.

1999. *Digest 4: Information on the Criminal Justice System in England and Wales*. Home Office: London.

2001. *Prison Statistics England and Wales 2000*. Cm. 5250. HMSO: London.

Hood R, 1996. *The Death Penalty: A World-wide Perspective (Revised and Updated Edition)*. Clarendon Press: Oxford.

Jacobs J, 1977. *Stateville: The Penitentiary in Mass Society*. University of Chicago Press: Chicago.

Kauffman K, 1988. *Prison Officers and their World*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

- King R D, 1999. 'The rise and rise of supermax: An American solution in search of a problem?' in *Punishment and Society: The International Journal of Penology*. Volume One, Number 2, October 1999. Sage: London.
- Lewis D, 1997. *Hidden Agendas: Politics, Law and Disorder*. Hamish Hamilton: London.
- Liebling A and Price D, 2001. *The Prison Officer*. Prison Service Journal: Leyhill.
- Lombardo L X, 1989. *Guards Imprisoned: Correctional Officers at Work*. Elsevier: New York.
- Lygo R, 1991. *Management of the Prison Service*. Home Office: London.
- Mandela N, 1994. *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. Little, Brown: London.
- Matsunaga Senator M, 2000. *Minutes of Regular Meeting of the Kaimuki Neighborhood Board*. Wednesday September 6, 2000. Available online at <http://www.co.honolulu.hi.us/nco/nb4/00/4sepmin.htm>
- McCleery R H, 1957. 'Policy Change in Prison Management' in *Etzioni* (1969).
- McConville S, 1981. *A History of English Prison Administration: Volume One 1750-1877*. Routledge and Kegan Paul: London.
- McDevitt T M and Rowe P M, 2002. *The United States in International Comparison: Census 2000 Brief*. United States Bureau of the Census. C2KBR/- 01-11. Available online at www.census.gov/prod/2002pubs/c2kbr01-11.pdf
- Miller A, 1976. *Inside Outside: The Story of a Prison Governor*. Queensgate Press: London.
- Moczydlowski P, 1992. *The Hidden Life of Polish Prisons*. Indiana University Press: Bloomington.
- Monterey County Civil Grand Jury, 2000. *Final Report January 3, 2000: Special Report - Overcrowding At Salinas Valley State Prison* Available online at www.co.monterey.ca.us/court/grand_jury_report_1999/overcr.htm
- Narey M, 2001. Speech to Prison Service Annual Conference, 5th February 2001. Available online at <http://www.hmprisonservice.gov.uk/>
- Office of Population Censuses and Surveys (OPCS), 1985. *Staff Attitudes in the Prison Service*. HMSO: London.
- Prison Service, 1992. *Occupation of Prisons, Remand Centres, Young Offender Institutions and Police Cells on 31 December 1992*. Prison Service: London.
- Reynolds J and Smart U (eds.), 1996. Prison Policy and Practice: 35 Years of the Prison Service Journal. *Prison Service Journal*: Great Britain.

- Rich C E F, 1932. *Recollections of a Prison Governor*. Hurst and Blackett: London.
- Rock P, 1996. *Reconstructing a Women's Prison: The Holloway Redevelopment Project, 1968-88*. Clarendon Press: Oxford.
- Ruck S K, (ed.), 1951. *Paterson on Prisons: Being the Collected Papers of Sir Alexander Paterson*. Frederick Muller: London.
- Scottish Prison Service, 1988. *Custody and Care: Policy and Plans for the Scottish Prison Service*. HMSO: Edinburgh.
1990. *Opportunity and Responsibility: Developing New Approaches to the Management of the Long Term Prison System in Scotland*. Scottish Prison Service: Edinburgh.
1991. *Organising for Excellence*. Scottish Prison Service: Edinburgh.
- Sentencing Project, 2002. *Facts about Prisons and Prisoners*. Available online at <http://www.sentencingproject.org/brief/pub1035.pdf>
- Shankardass R D (ed.), 2000. *Punishment and the Prison: Indian and International Perspectives*. Sage Publications: New Delhi.
- Solzhenitsyn A I, 1974. *Gulag Archipelago, 1918-1956: An Experiment in Literary Investigation*. Wm Collins & Co Ltd: Glasgow
- Sparks R F, Bottoms A and Hay W, 1996. *Prisons and the Problem of Order*. Clarendon Press: Oxford.
- Stern V, 1987. *Bricks of Shame – Britain's Prisons*. Penguin: Middlesex.
1998. *A Sin Against the Future: Imprisonment in the World*. Penguin: Middlesex.
- 1999a. *Alternatives to Prison in Developing Countries*. International Centre for Prison Studies: London.
- (ed.) 1999b. *Sentenced to Die? The Problem of TB in Prisons in Eastern Europe and Central Asia*. International Centre for Prison Studies: London.
- Sykes G M, 1958. *The Society of Captives: A Study of Maximum Security Prison*. Princeton University Press: Princeton.
- Thomas J E, 1972. *The English Prison Officer Since 1850: a Study in Conflict*. Routledge: London.
- United Nations 1957. *Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners*. Adopted by the First United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, held at Geneva in 1955, and approved by the Economic and Social Council by its resolution 663 C (XXIV) of 31 July 1957 and 2076 (LXII) of 13 May 1977.

1979. *Code of Conduct for Law Enforcement Officials*. Adopted by General Assembly resolution 34/169 of 17 December 1979.

1985. *Standard Minimum Rules for the Administration of Juvenile Justice ("The Beijing Rules")*. Adopted by General Assembly resolution 40/33 of 29 November 1985.

1988. *Body of Principles for the Protection of All Persons under Any Form of Detention or Imprisonment*. Adopted by General Assembly resolution 43/173 of 9 December 1988.

1990. *Basic Principles for the Treatment of Prisoners*. Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 45/111 of 14 December 1990.

1990. *Rules for the Protection of Juveniles Deprived of their Liberty*. Adopted by General Assembly resolution 45/113 of 14 December 1990.

UNHCHR, 2000. *Manual on Human Rights Training for Prison Officials*. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: Geneva.

United States Bureau of Justice Statistics, 1995. *Bulletin: Prisoners in 1994*.

2002. *Bulletin: Prisoners in 2001*. Available at <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/>

United States Department of Justice, Office of Public Affairs, 1997. 'Jails in Maricopa County, Arizona to take steps to reduce excessive Force and Use of Improper Restraints' *Press Release Number 451*: 31 October 1997. Available online at <http://www.usdoj.gov/>

Van Zyl Smit D and Dünkel F, 2001. *Imprisonment Today and Tomorrow - International Perspectives on Prisoners' Rights and Prison Conditions*. 2nd edition. Kluwer Law International: The Hague.

Walmsley R, 2001. *World Prison Population: Facts, Trends and Solutions - Statistical Overview of World Imprisonment*. Paper presented to the United Nations Programme Network Institutes Technical Assistance Workshop in Vienna, Austria May 10, 2001. Available online at www.unicri.it

2002. *Research Findings 166: World Prison Population List (third edition)* Home Office: UK.

Ward D and Breed A, 1985. Report on the US Penitentiary Marion, presented to the Committee on the Judiciary of the US House of Representatives. US Government Printing Office: Washington.

Lord Wilberforce in *Raymond v Honey* [1982] 1 All ER 756 at 759.

Williamson H E, 1990. *The Corrections Profession*. Sage: London.

Wilson D and Bryans S, 1998. *The Prison Governor: Theory and Practice*. Prison Service Journal: Leyhill.

World Prison Brief, 2002. Available online at <http://www.prisonstudies.org>

Wozniak E, Dyson G and Carnie J, 1998. *The Third Prison Survey*. Scottish Prison Service Occasional Paper No. 3. Scottish Prison Service: Edinburgh.

The International Centre for Prison Studies

The International Centre for Prison Studies was established in the Law School of King's College, University of London, United Kingdom in April 1997.

It seeks to assist governments and other relevant agencies to develop appropriate policies on prisons and the use of imprisonment. It carries out its work on a project or consultancy basis for international agencies, governmental and non-governmental organisations.

It aims to make the results of its academic research and projects widely available to groups and individuals, some of whom might not normally use such work. These include policy makers, practitioners and administrators, the media and the general public. Such dissemination will help to increase an understanding of the purpose of prison and what can be expected of it.

The International Centre for Prison Studies is working to:

- Develop a body of knowledge, based on international covenants and instruments, about the principles on which the use of imprisonment should be based, which can be used as a sound basis for policies on prison issues.
- Build up a resource network for the spread of best practice in prison management worldwide to which prison administrators can turn for practical advice on how to manage prison systems which are just, decent, humane and cost effective.

Other publications available from the
International Centre for Prison Studies

A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff

The principles of good prison management which are described in this handbook are based on the international human rights standards which have been agreed by the member states of the United Nations. The handbook makes the link between these standards and practical prison management. It demonstrates that in addition to providing an appropriate framework for the management of prisons, this approach can be very effective in operational terms.

**Andrew Coyle • 2002 • 160 pages • £15.00/US\$ 24.00
ISBN 0 9535221 5 6.**

Sentenced to Die? The Problem of TB in prisons in Eastern Europe and Central Asia.

The tuberculosis epidemic in the prisons of Russia and neighbouring countries constitutes a disaster of major proportions. The conditions in the overcrowded, unventilated and unsanitary prisons where hundreds of thousands of prisoners are held prove to be perfect breeding-grounds for the spread of tuberculosis. This book is based upon the evidence presented at an international seminar. It also includes nine seminal journal articles.

**Vivien Stern (ed.) • 1999 • 288 pp • £15.00/US\$24.00
ISBN 0 9535221 1 3.**

Alternatives to Prison in Developing Countries

In many developing countries there are few alternatives to imprisonment. In this book Vivien Stern shows that in placing prison at the centre of their legal system many developing countries are following models imposed from elsewhere. Case studies and detailed appendices provide legislative and administrative guidance that will be a valuable tool for practitioners in developing countries and a stimulus to those in the West.

**Vivien Stern • 1999 • 195 pp • £15.00/US\$24.00
ISBN 0 9535221 0 5.**

Managing prisons in a time of change

Andrew Coyle

Published by
**International Centre
for prison Studies**

8th Floor
75-79 York Road

London SE1 7AW
United Kingdom
Tel +44(0) 20 7401 2559
Fax +44(0) 20 7401 2577
Website: www.prisonstudies.org

Andrew Coyle 2002
The moral right of the author has been asserted.

ISBN 0 9535221-4-8



Translated and Published in Persian by
Penal Reform International (PRI)

PRI
London office
Unit 450, The Bon Marche Centre
241-251 Ferndale Road
Brixton, London SW9 8BJ, UK
Tel: 44 207 924 95 75
Fax: 44 207 924 96 97
Email: headofsecretariat@pri.org.uk

PRI
Paris Office
40, rue du Château d'Eau
75010 Paris, France
Tel: 33 1 48 03 90 01
Fax: 33 148 03 90 20
Email: priparis@penalreform.org

Website: www.penalreform.org

Penal Reform International (PRI) is grateful to The Foreign and Commonwealth Office of the United Kingdom and The British Embassy in Kabul for their support for the publication in Persian of this document.

مدیریت زندان‌ها در دوران گذار

برای نفل به تغییرات بنیادین موفق در یک زندان چیزی بیش از ساختار اداری و اجرایی کارآمد ضروری است. واژه زندان از پیچیدگی چند لایه‌ای برخوردار است. ♦ قهرآمیز است از آن رو که یکی از وظایف کارکنان تضمین این است که زندانیان بدون مجوز مناسب زندان را ترک نکنند.

♦ انضباطی است از آن رو که همواره باید از نظم مطلوبی برخوردار باشد.

♦ پویانده است از آن رو که کارکنان باید به زندانیان در کسب مهارت و رشد عادت‌هایی که منجر به تغییر روش زندگی آنها شود، کمک کنند.

تمام این وظایف باید در محیطی شایسته و انسانی به اجرا در آیند که در آن افراد، خواه مأمور و خواه زندانی به عنوان انسان از احترام برخوردار باشند و حقوق کامل آنان رعایت شود.

آندرو کوپل مدیر مرکز بین‌المللی مطالعات زندان در کالج سلطنتی دانشگاه لندن در انگلستان است.

وی دارای ۲۵ سال سابقه در سطوح ارشد بخش زندان‌های انگلستان می‌باشد. هنگام خدمت در بخش زندان‌های اسکاتلند وی مدیر زندان‌های گریناک، پیتهد و شاتز بوده و بین سال‌های ۱۹۹۱ و ۱۹۹۷ نیز مدیریت زندان بریکستون در لندن را بر عهده داشته است. وی دارای مدرک دکتری جرم‌شناسی از دانشکده حقوق دانشگاه ادینبورگ است و مطالب زیادی را در زمینه عدالت کیفری و موضوعات کیفری به رشته تحریر درآورده است. کتاب‌های بازاندیشی در زندان‌های اسکاتلند (۱۹۹۱) و زندان‌های سزاوار ما از جمله تالیفات وی هستند.

وی همچنین کارشناس سازمان ملل متحد، شورای اروپا و کمیته پیشگیری از شکنجه، در مسائل کیفری است. او از زندان‌های بیش از ۴۰ کشور بازدید به عمل آورده است.