



범죄자란 누구인가 - 교도소 내 조직의 발전

막스 슝박(Max Schupbach) Ph.D.

서론: 양자 뒤엎힘 - 홀로그램으로서의 조직

사례를 더 잘 이해하기 위해 필요한 몇 가지 주요이론 및 방법론이 여기 있습니다. 용어 및 개념에 관한 자세한 정보는 서론 기사 [\[Worldwork\] - 조직, 커뮤니티, 비즈니스 및 공용 공간의 변형을 읽어 주시기 바랍니다.](#)

[Worldwork] 패러다임에 따르면, 다른 레벨에 있는 조직 또는 집단의 기능이 평행의 세계로 작용합니다. 한 레벨은 조직의 진상, 사람, 구조, 목적, 전략 및 솔루션을 요하는 문제들로 이루어진 일상의 현실입니다. 자기 조직화인 또 다른 레벨인 그룹은 조직화 원리인 필드에 의해서 구조화됩니다. 필드는 그룹 내에서 다양한 양극단, 또는 상대적인 위치를 배분합니다. 자기-조직화 레벨에서, “문제점”들로 고려되는 몇 가지 논쟁점은 사실상 자체 균형을 유지하려는 해당 시스템의 시도입니다. 이렇게 스스로 균형을 유지하려는 경향은 양극단(단지 한 쪽만 직접 볼 수 있고, 다른 쪽은 그룹 안에서 비국소성 실재)과 관계가 있습니다. 예를 들면, 지도자가:“우리는 강인하고 두려움이 없습니다, 또한 무슨 일이 있더라도 계속 나아갈 것입니다!”라고 말하는 것을 듣고, 그룹 내에서 양극단 - 의심하는 사람 및 회의론자는 그 말이 우리가 희망이 없고 나아가기를 원하지 않는다고 믿는 상상 속의 상대 - 을(를) 감지할 수 있습니다. 축성자로서, 우리는 이러한 상대를 좀 더 명백하게 하고 상호 작용할 기회를 제공하기 위하여 이 위치에서 역할을 만들어 낼 수 있습니다. 이는 연극 공연을 위해 마치 그룹이 눈에 안 보이는 감독의 스크립트를 따르고 있는 것처럼 - 더욱 광범위한 비국소성 그룹 마인드와 같은 - 상상해 봅니다. 귀하가 그룹을 이끌어 보려 할 때, 귀하는 눈에

보이지 않는 손이 귀하에 반대하여 작용하고 있다는 것을 느낄 수 있었습니다, 사실 그것은 다른 방향으로 잡아 당기고 있는 이러한 자기-조직화 경향입니다.

역할을 **교감현실 역할**과 **[유령 역할]**로 좀더 구별할 수 있습니다. **교감현실**은 (또한 “CR 역할”로 불리워집니다, 때때로 저는 “역할”이라는 포괄적인 용어를 그냥 사용하기도 합니다) 문화 또는 그룹의 중심적인 믿음체제에 속하는 위치이기 때문에 대개는 그룹 내에서 받아들여지고 강한 그룹 반작용을 야기함이 없이 말로 표현할 수 있습니다. 대조적으로, **[유령 역할]**은 “현실”에서 벗어난 것으로 간주하거나 주어진 조직 문화 안에서 “이성적인” 또는 “용인할 수 있는” 것이 아니기 때문에 말로 표현할 수 없습니다. **[유령 역할]**이 명백하지 않다 하더라도, 모든 사람들이 **[유령 역할]**의 실재를 느끼고 **[유령 역할]**로 고통을 겪습니다. **[유령 역할]**은 의도하지 않은 커뮤니케이션에서 또한 탐지될 수 있습니다.

CR 역할 및 **[유령 역할]**은 일종의 그림자 놀이를 수행합니다. 두 퍼핏이 대화를 하고 있는 퍼핏 극장과 퍼핏 극장의 후면에 붙이 켜진 무명 스크린을 상상해 봅시다. 두 전방 퍼핏들은 대화를 하고 있습니다, 하지만 때때로 스크린 뒤에 있는 퍼핏이 문장을 불쑥 끼워 넣습니다. 전방 퍼핏들은 스크린 뒤에 있는 그림자 퍼핏을 알아차리지 못한 것처럼 보입니다, 그리고 다른 눈에 보이는 퍼핏이 그 말을 했다고 믿는 경향이 있습니다. 퍼핏 극장에서, 이 광경은 재미나는 오해를 이끌어냅니다. 관객들에게는 재미나지만 실지로 괴로움을 겪는 퍼핏들에게는 재미나지 않습니다. 그림자 퍼핏을 볼 수 없는 고통스런 퍼핏의 레벨이 **교감현실 레벨**일 것입니다, 그림자 퍼핏을 포함하는 레벨은 자기-구조화 레벨 또는 우리가 **[드리밍]** 레벨이라고 부르는 레벨일 것입니다.

그런데, 연극을 즐기는 상대가 퍼핏이 아니고 청중인 위 실례는 그룹 프로세스에서도 또한 해당됩니다. 귀하가 하나의 양극단 또는 역할에 걸려들 경우, 많은 상호작용으로 매우 고통을 겪을 수 있지만 일단 구조를 이해하고, 배후에 있는 **[유령 역할]**을 털어 놓는다면, 귀하의 얼굴에는 미소가 나타날 수도 있습니다.

우리 모두 이 정신역학을 잘 알고 있습니다. 표면적으로 무엇이 말하여 지는가에 반하여, 그룹 안에서 “실지로” 일어나는 것에 관하여 이야기할 때, 우리는 **역할** 및 **[유령 역할]**의 영역 안에 있습니다. 어떤 주어진 조직 문화에 있든지 간에 역할은 적합한 문장을 이야기하고, 적절한 커뮤니케이션 스타일을 사용하고 타당한

견해를 가집니다, 하지만 우리는 암시, 서브텍스트, 가십과 말하여지는 것에 대한 반응의 결핍으로 인하여 [유령 역할]의 속삭임을 듣습니다.

그룹이 의도하지 않은 커뮤니케이션을 명백히 하는 것이나 또는 [유령 역할]을 표명하는 것을 꺼리는 한 가지 이유는 결과로서, 생기는 충돌을 해결할 수 없을 것이라는 두려움이 있습니다. 이것은 우리가 충돌을 해결하지 않는데 익숙하다거나 누군가는 “진실”을 말했기 때문에 관계가 영원히 해로울 수 있다는 교감현실 관점에서 볼 때 이치에 닿습니다. [Worldwork] 관점에서는 다른 각도에서의 분석이 가능합니다. 역할 및 [유령 역할]은 모든 사람에게 속해 있다는 의미에서 비국소적입니다. 그러므로, [유령 역할]을 진행하는 것은 그 모든 어려움에 책임을 져야 한다고 귀하가 생각했던 그룹, 역할 또는 사람들과 귀하가 다를 바 없다고 깨닫는 것입니다. 이것이 또한 조직 내에 인기 없는 역할을 맡은 한 사람이 떠날 경우, 누군가 다른 사람이 같은 역할 또는 그 양상을 종종 픽업하는 이유입니다. [유령 역할]이 다른 그룹에 가장 손쉽게 투사된다 하더라도, [유령 역할]은 또한 자기 자신의 그룹 내에도 존재하지만 무시된 채 잔존합니다. 사례의 서술적 묘사에서, 귀하는 묘사되고 있는 두 서브 그룹이 서로 다른 그룹을 향해 자체 그룹의 특정 행동을 어떻게 투사하는지를 볼 수 있습니다.

이러한 정신 역학들은 [유령 역할]이 어떻게 자체 그룹에서 존재하는지를 완전히 이해하기 위하여 그룹이 감정적 또는 감정 충전된 상호 작용을 흔히 취하는 이유가 됩니다. 이성적이고 선형적인 레벨만으로 자체의 고유한 본성에 관한 자각을 얻는 프로세스가 쉽게 이루어지지 않는 이유는 이성적이고 선형적인 레벨이 믿음 체제(그룹이 깨어야 하는 바로 그 문제를 사회적으로 무시하는 믿음체제)를 정확하게 포함하기 때문입니다. 그러한 의미에서, 우리가 어떻게 다른 쪽이고, 우리 자신들이 어떻게 부분이 되는지 그리고 우리를 가장 언짢게 하는 것은 무엇인지에 이바지하는 높은 자각이 유일한 해결책입니다.

이러한 자각에 도달하는 프로세스는 고도로 감정적일 수 있어 우리에게 단계적 확대 및 대립의 기간을 지나도록 종종 강요합니다. 만일 우리가 자각에 도달할 수 있고 동시에 단계적으로 자각을 통하여 우리 전 경험을 따를 수 있을 경우, 우리는 전체 시스템 안에 이러한 역할이 존재하는 것에 마침내 감사할 수 있을 것입니다. 역할에 포함되는 전체 정보 또는 지식이 이제 명확해져서 전체 그룹이 창조적으로

사용할 수 있습니다. 이러한 관점에서, 교란 또는 문제점은 사용되고자 절규하는 잠재성입니다! 참여자를 위해 안전한 컨테이너를 만들고 그룹 프로세스의 말단에 충돌이 해결되도록 하고 모든 사람들이 제시하고 있었던 문제에 관한 새로운 차원을 이해하도록 확실히 하는 것은 축성자의 일입니다. 참여자 및 고객은 결과에 관하여 염려하고 회의적일 권리뿐 아니라 의무를 가집니다. 두려움을 주목하여 관련시키고 모든 사람이 보호되도록 확실히 하는 것이 축성자의 일에 속합니다.

지속가능한 축성은 집단의 기본적인 자기-축성적 경향의 발견 및 지원에 기반을 둡니다. 전 프로세스를 실질적으로 촉진하는 역할은 모든 그룹에 포함됩니다, 그럼에도 이러한 역할은 그룹 자체에 의해 항상 인정되거나 표현되지는 않습니다. 이러한 역할들 중 한 예가 연장자의 신분입니다. 연장자의 신분은 미스터리를 펼치고 개발함으로써 사람과 삶을 이해하는 온정 있는 초연함에 기초합니다, 그러므로 비공격적인 방법으로 여전히 경계를 생성할 수 있는 반면에 모든 사람 및 경향을 지원하고 소중히 여깁니다. 이는 정신 및 본성이 수행하는 역할과 인생의 의미에 관한 개인의 확신에서 기원합니다. 이 확신은 반드시 명백해야 하지는 않지만, 단지 사람의 가슴에서 종종 느껴집니다. 연장자는 이 지구상에서 함께 동거하는 것을 가능하게 하는 핵심 가치에 관한 그녀 또는 그 자신의 믿음이 중심이 되어 남아 있습니다. 하지만, 이러한 믿음은 다른 이들을 강요하지 않습니다, 오히려 다른 사람들이 따르도록 고무하는 방법으로 나타납니다. 연장자의 신분은 연령과는 독립적이고, 지도자 및 축성자에게서와 마찬가지로 보통 사람들에게도 자주 표현됩니다.

[Worldwork]의 양자역학적 관점은 조직에 구조적 영향을 끼치는 필드 같은 조직화 원리를 나타냅니다. 자석이 금속 파일링과 직접적인 연결이 없는 자기장과 유사하게, 비록 양자역학을 일으키는 어떤 소스와도 직접적인 원인적 연결은 없는 것처럼 보일지라도, 양자역학은 필드의 효과를 구성할 수 있고 모든 조직 레벨에서 눈에 띄 수 있습니다. 각 조직 레벨에서, 또는 특정 부(部), 소집단 또는 리더

그룹 내에서, 우리는 구체적인 현지 표현을 목격할 수 있습니다. 많은 조직들이 한 곳의 특정 부(部) 또는 섹션의 문제점들이 이러한 홀로그램 효과를 깨닫고 전체로써 그 조직에 속하는 과정을 어떻게 반영하고 있는지를 깨닫게 됨으로써, 경영 변화에 대한 자신들의 노력을 증진시킬 수 있었습니다.

종종 이러한 논쟁점은 대체로 사회에서 또한 보여질 수 있습니다. 때로는, 조직이 다루고 있는 문제와 타협이 이루어지지 않고 조직은 결국 우리 모두가 쫓을 새로운 방법으로 착실히 나아가는, 문화적인 변화에 대한 에이전트가 됩니다. 조직이 조직 발전의 이러한 양상을 깨닫게 될 경우, 조직은 해당 수준에 더욱 효과적이 되도록 적절한 전략을 생성할 수 있습니다. 이는 조직의 혁신을 시장에 어떻게 가져올지와 자체 내부 충돌을 어떻게 더 잘 이해할 지에 관해 차례로 생산적인 영향을 끼칠 것입니다.

우리가 축성해 왔던 많은 조직들 가운데, 법집행 그룹 및 교도소 시스템에 변화가 있었습니다. 우리는 미국, 일본, 호주 및 몇 곳의 유럽 국가에 있는 교도시설 내에서 연구하고 노력해 왔습니다. 다음은 그러한 교도시설 한 곳에서 우리의 작업에 관한 이 홀로그램 역학의 간략한 스포트라이트를 제공합니다. 내부 변화에 노력하는 과정이 교도소 시설 자체 내에서 새롭고 향상된 실천의 근원이 되고, 사회 인식을 변화시키기 위하여 가능한 마케팅 캠페인의 기반을 포함하는 방법을 설명합니다. 게다가, 교도소 시스템을 제어하는 정치적 조직체 및 에이전시가 자금 제공과 어떻게 관계하는지에 관한 더 나은 전략으로 이끌 수 있습니다.

단계적 확대 및 단계적 축소: 참가자, 리더 및 추종자로서의 축성자

모든 축성에 관한 또 다른 주요 양상은 단계적 확대 및 단계적 축소 과정의 전개입니다. 위협을 느끼는, 응하지 않거나 존경되지 않는 공동체 또는 사람의 과정에 단계적 확대를 기초로 합니다. 공개 충돌을 다룰 때, 그 사람에게 권한을 부여하여 존경과 존엄이 서게 하는 반면, 동시에 그 이상의 단계적 확대에서 기인하는 충돌을 포함하는 경계들을 조성하는 방법으로, 단계적으로 확대되는 충돌을 다루도록 하는 축성 방법이 필요합니다. 양측이 동등하게 단결하고, 새롭고 창조적인 방법으로 서로의 상이점을 이용하도록 점차적으로 허용하는 파워와 활기를 자신들 안에 유지함에 따라, 확대적 단계가 그 자체대로 유용하다는 것을 [Worldwork]는 믿습니다.

우리가 축성자의 역할에 있을 때 둘 이상의 팀간의 단계적인 확대 과정들을 어떻게 이해하고 지원하는 가는 모든 축성에서 매우 주요한 요소이고, 우리 자신들이 개인적으로 처리하게 될 경우 단계적 확대를 다루는 방법 또한 포함합니다. 여러 조직 문화는 단계적 확대 과정을 진행하는 방법에 대한 기본 규칙 및 그들 자체의 신조를 종종 개발해 왔습니다. 이 기본 규칙을 어기는 것은 직장을 잃게 되는 것을 의미하거나 다른 유형의 결과를 초래할 수 있는 때와 같은 시점까지 본 프로그램들은 보통 진행합니다. 기본 규칙을 따라지 않는, 기본 규칙을 강요할 의도가 없는 마음 속에서 양립하지 않는 내분과 함께, [Worldwork]는 발전되었습니다. 이것은 많은 공개 투쟁에서 어느 정도의 힘의 균형을 유지하는 한에서만 기본 규칙이 존경되고 있다는 것을 발견해 왔기 때문에 결국 커다란 이점이 되었습니다. 그러므로, 예를 들면, 한 쪽이 자신들의 생존을 위하여 싸우고 있다고 느끼는 시점에서, 제네바 협약은 윤리적 관점을 가진 그룹들에 의해서 조차도

잘 따라지지 않는 경향이 있다고 군사 전문가들은 잘 알고 있습니다. 이것은 다음의 사례 묘사에서 설명하는 것처럼, 모든 레벨의 조직에 대해서도 사실이라는 것을 우리는 알았습니다.

배경

우리가 이제 소개하는 조직은 우리가 수 일 동안 작업하기로 스케줄이 되어 있는 교도소입니다, 이 곳에서 우리는 피수용자들을 최대한 보호하여, 피수용자 그룹을 축성하고, 그런 후에 교도관, 간호사, 상담자 및 관리자와 함께 작업하는 변화 경영에 책임이 있는 사람과 함께 설계했습니다. 마침내, 몇 명의 행정직 지도자들과 만났습니다. 교도소의 관리를 변화시키려는 우리의 접근은 직원만을 상대로 작업하는 것에 국한되지 않았습니다. 우리는 피수용자들을 위한 과정-집중된 카운셀링 접근과 교도관을 위한 과정-집중된 전문적인 코칭 모델을 또한 개발했습니다. 그러한 접근의 일부로서, 우리는 그룹이 다 자신들의 충돌을 어느 정도 이해하고 또한 대체로 사회를 위한 중요한 역할을 하는 방법을 모든 사람이 볼 수 있는 평행 세계로의 접근을 제공하기 위해, 관련된 모든 사람에게 눈에 띄는 홀로그램 효과를 나타내려고 노력했습니다. 이는 그들이 변화를 향하여 함께 단결하도록 돕는 반면, 동시에 한 쪽에 의해 강요되는 엄격한 경계 및 규칙을 가지고 세상에 남아있도록 합니다. 그 다음에는 그러한 날들 중 하루에 대한 요약입니다.

공개 상황: 우리와 함께 일했던 첫 번째 그룹은 피수용자들, 교도관 약간 명과 세 명의 축성자들인 우리들로 구성된 혼합그룹이었습니다. 그룹을 공개했을 때, 피수용자들 중 한 사람이 리드 축성자인 나에게 곧 바로 도전했습니다.

그의 기본 견해: '나는 저들이 당신들을 미국에서 날라오게 했다는 것을 알고 있어, 왜냐면 저들(교도소 관리자측)이 교도소 폭동을 두려워하고, 우리 모두가 이곳에서 일어나고 있는 것에 매우 싫증이 났기 때문이지. 이제 당신들이 그것을 막을 생각이겠지, 그렇지? 이봐, 친구 그렇게는 안될거요!!'

나는 본능적으로 단계적으로 축소시키려고 애썼고 그렇지 않으며 어떤 불안의 사전 지식도 가지고 있지 않았다고 정직하게 응답하였습니다.

피수용자: '천만에,' '당신들이 우리에게 말하도록 저들이 허락하지 않았거나 만일 저들이 허락했다면 너무 겁쟁이어서 인정할 수 없겠지.'라고 그가 대답했습니다.

분석: 이것은 단계적 축소에 대한 나의 제안이 받아들여 지지 않았기 때문에 더 이상 회피할 수 없는 단계적 확대 및 정면 대결입니다. 나는 그것은 상당한 두려움이었다는 것을 분명히 인정합니다. 교도소 세계는 약함이 아니라 힘의 위치에서 협상하는 상호작용을 유지합니다. 여기에는 많은 이유가 있습니다. 종종 못보고 지나가는 것 하나가 하위 문화 또는 자존심 및 존엄을 되찾기 위해 냉혹한 싸움을 부분적으로 수궁하는 세계를 생성하면서 감금이 따르는 존경 및 존엄의 손실입니다. 모든 사람을 뭉개고 상대 측에 대한 동정이 없는 싸움 대장의 배후에는 우리가 다음과 같이 묘사할 수 있는 [유령 역할]일 수 있습니다:

'나는 교도소에 있고 포로다. 나는 내가 원하는 방식대로 하루를 지내거나 설계할 수 없지만 여전히 자존심이 있고

힘이 있다. 나는 내 안에 이러한 신조를 포기하기 보다는
위험을 무릅쓰고 금지를 가질 것이다.'

다른 레벨에서, 교도소 피수용자 및 교도관들은 본능 및 길들이기의
드라마, 힘과 경계의 드라마를 연기하고 있습니다.

중재: 피수용자는 두 세계에서 만날 필요가 있습니다.

나는 대답합니다:

'당신은 무섭습니다. 당신을 이 장소에서 모든 사람들을
겁주고 도전하는데 쓰여짐으로써 그 역할을 벗어나야 합니다.
나는 아니다로 답합니다. 나는 당신의 말 배후에 느껴지는
힘과 자존심이 좋습니다 - 이러한 환경에서 그렇게 몸소
체험한다는 것과 모든 어려움 가운데서 당신의 정신이
치솟는 것을 본다는 것은 경외심을 일으킵니다 - 하지만,
그것이 나에 대항해서 공격하는 것으로 나타내지는 것이
싫습니다. 당신이 무엇을 하든지, 서로를 존경하는
동등함으로 만남에 임할 것을 주장합니다, 왜냐면 당신도
이점을 찾고 있다는 것을 내가 알기 때문입니다. 그렇게 많은
힘을 왜 다른 곳에 소비합니까.'

우리는 침묵을 지키며 눈이 상대방에게 고정된 채 한참 동안 서로를
응시했습니다. 그리고 난 후, 그는 싱긋이 웃으며 말했습니다, '당신이
옳습니다.' 모두들 숨을 내쉽니다!

분석 및 논평: 이 상호작용에 대한 우리의 해석은 축성자에 대한 믿음과 피수용자에 대한 존경이 둘 다 자리를 찾아 누구도 뒤로 물러서도록 강요된 사람이 없는 것 같습니다.

그것은 이 특정 설정 내에서 어느 정도로 진정한 관계가 이루어질 수 있는가에 대한 시험 및 입회 의식같이 느껴졌습니다. 요점은 두려움을 또는 실수를 인정하는 것과 같은 축성자의 주관적 감각에 대한 인증이었습니다. 정직성 및 인증이 지속할 수 있는 해결책을 향한 조치를 지지합니다.

우리의 분석에서, [유령 역할]은 '교도소 폭동'입니다. 방금 발생했던 단계적 확대가 '그 교도소 폭동'으로 간주하고 개인적인 수준에서 해결되었기 때문에, 이제 또한 그룹 수준에서 해결하는 것이 더욱 가능합니다.

초기적 단계의 중재: 폭동을 일으킨 사람과 폭동을 일으키는데 반대하는 사람의 [유령 역할]을 나타내 보일 것입니다. 여기서 주된 질문은 무엇을 위해 폭동을 일으킬 것인가? 너무 지나친 것은 무엇인가?를 포함합니다. 여기 상호작용이 어떻게 되었는지를 요약합니다.

축성자: '우리는 교도소 폭동이 언급된 이유가 무엇인지를 상세히 알기를 원합니다. 누가 가장 잘 설명할 수 있습니까.'

피수용자 (확신을 가지고): '교도관들이 우리를 싫어합니다, 교도관들은 우리 생활을 가능한 한 어렵게 만들고 있습니다. 교도관들은 자신들이 언제든지 처분할 수 있는 쓰레기정도로 우리를 생각합니다.'

여러 교도관들이 항의합니다: '그건 사실이 아닙니다, 우리는 단지 명령에 따를 뿐입니다. 이 곳이 힘들다는 것은 우리도 알지만 우리는 당신들을 인간으로 존경하고 당신들의 사회 복귀 과정을 도와주기를 원합니다.'

피수용자: '아니오, 당신들은 그렇지 않소. 예를 들어, 어제 딸의 생일이라 나는 집에 전화를 걸기를 원했지만 내가 전화를 하도록 허락하지 않았소. 그것이 어떻게 나의 사회 복귀를 돕는단 말입니까?'

교도관: '당신은 항상 전화를 걸기를 원했습니다, 하지만 당신은 일정한 수밖에 전화를 걸 수 없다는 것을 알지 않습니까. 당신을 더 잘 계획을 세웠어야 합니다.'

분석: 죄수를 싫어하고 그들이 인간 쓰레기라고 생각하는 교도관의 [유령 역할]은 현지에서 여전히 표류하고 있습니다. 이제 순환 운동입니다. 죄수 측의 모든 비난은 교도관들이 자신들을 싫어해서 괴롭힌다는 것을 보여주기로 되어 있습니다. 모든 대답은 정반대 상황이 사실이라는 것을 입증하기로 되어 있습니다. 이 과정을 관찰할 수 있는 여러 가지 방법들이 있습니다. 그 방법들 중 하나는 열등한 계급의 교도소 피수용자들이 높은 계급의 사람들에 대항하여 밀어 올리기를 하고 있고, 그 시스템의 자기 반영 경향이 계급 상황에 더욱 자각을 가져오도록 노력하여 더 좋게 사용될 수 있다는 생각입니다 .

중재: 교도관 측에서 누가 그 초기 비난이 때로는 사실이고, 피수용자들이 자신들의 힘을 여러 방법으로 사용할 수 있다고 어느 정도 인정할 수 있습니까?

많은 경계 부분들에 대한 오랜 도정 및 협상 후에, 한 교도관이 그 비난을 인정합니다. 일찍부터 모든 사람들에 대한 자신의 동정심을

여러 번 털어 놓았던 놀라움 정도로 용기가 있는 이 사람은 [유령 역할]을 하기로 했습니다.

교도관: '그래요, 종종 난 여기가 싫고 때로는 당신들을 경멸합니다. 요즘에 들어서, 나는 당신들이 인간 쓰레기라고 생각합니다. 난 내 사무실에 앉아서 당신들과 마주쳐야 하는 일이 가능한 아주 적었으면 합니다. 내가 이 곳에 들어오면, 그래서 당신들 누구와도 상호작용을 할 필요가 없도록 난 그 작은 칸막이 침실에 들어가서 TV를 켜 놓는 것을 몹시 기다려 질것이다.'

침묵이 흐르고 분위기에 변화가 있고 우리의 견해로는 어떤 유형의 안도감마저 있습니다. 그리고 나서, 한 피수용자가 반응합니다. 그는 조용히 말합니다:

피수용자: 최소한 당신은 그것에 관해 정직합니다. 봐, 내가 너희들에게 그렇게 말했잖아.'라고 그는 다른 죄수들에게 말합니다.'

다른 사람들은 고개를 끄덕이고 한 죄수는 그것을 즉 알고 있었다고 덧붙였습니다. 더 이상 전과 같이 목소리를 지르지 않았습니다. 한 축성자는 단계적 축소의 신호로 받아들였습니다 .

분석: 반복적으로, 우리는 [유령 역할]을 진정으로 인정함으로써 그 상황에 단계적 축소 효과를 가져오는 방법에 대해 놀랍습니다. 여기 특히, 직관적으로 폭동을 예상하는 곳에, 분위기가 덜 긴장되었습니다. 분위기 변화를 전개하는 것은

우리 축성 모델의 중심적인 부분입니다. 축성자 중 한 사람이 전개의 틀을 잡아 무슨 일이 일어났는지에 대한 설명을 묻습니다.

축성자: '이 상황이 당신들을 안도케 하는 것 같습니다' '그 이유를 설명하실 수 있습니까? 라고 질문합니다.

피수용자: '마침내, 누군가가 면전에서 그것을 인정할 용기를 가지고 있습니다. 나는 오늘부터 이 사람을 존경할 것입니다. 이 곳에 있는 사람들이 더 많이 그와 같다면, 이 장소가 이렇게 엉망진창이 되지는 않았을 것입니다. 우리는 일찍이 그 어느 누구도 그 어떤 것도 인정하지 않는 방식과 저들이 하는 모든 것이 옳은 것처럼 항상 행동하는 방식에 신물이 납니다. 마치 당신이 더러운 것처럼 하루 종일 취급을 당한다면 메스꺼울 것이고 저들이 당신의 얼굴을 똑바로 보면서 결코 말하지 않고 당신을 바로 피한다면 더욱 비위가 상할 것입니다.'

교도관 중 한 사람이 무심히 고개를 끄덕였습니다.

분석: 다른 사례에서와 같이, 반대 편의 한 멤버가 동의함에 의해 조직 역할 변경이 일어나고 있음을 볼 수 있습니다. [Worldwork]에 있는 정신적 역학이 조직의 본유적인 경향의 부분으로써 불변성을 자기 반영으로 뒤섞여 놓은 이러한 역할을 관찰하는 방법에 관하여 이론 섹션에서 더 많이 읽으시기 바랍니다. 여기의 해결 방안으로, 우리는 이제 역할 변경을 좇아 더 전개해 볼 수 있습니다.

축성자가 고개를 끄덕였던 교도관을 돌아 보면서: '그것에 관하여 알고 계십니까?'

교도관: '예, 내가 교도소에서 일한다고 말할 때 많은 사람들이 나를 멀리하는 그런 비슷한 입장에 가끔 처합니다. 내가 누군가와 친구를 만들 경우, 그들은 교도관이 좋은 사람일 수 있다고 생각하지 않았다고 놀라움을 때로는 표시합니다. 죄수들조차도 교도소 밖의 직장을 가질 수 없다면, 당신은 분명 어리석은 사람이라고 말합니다.'

몇몇의 죄수들이 고개를 끄덕입니다.

분석: 인간 쓰레기처럼 식별 되어진 [유령 역할]이 이제 양측이다 그 안에 있는 것으로 채워집니다. 그들은 상호간에 비난을 했다는 것을 알아차리게 되지만 주류에 의해서 받은 것이 아니라는 것 또한 알게 됩니다. 이 내면화의 과정은 경계 그룹의 연구에서 잘 알려져 있습니다. 경계화된 그룹은 주류의 견해를 내면화합니다. 그들은 어떻게 자신들 주류의 견해를 경험하는지에 대하여 그들 자신과 서로를 관찰함에 의해서 역할 변경을 무심코 만듭니다. 주류의 새로운 [유령 역할]인 방관자가 이제 출현합니다, 그는 교도소와 어떤 것도하기를 원하지 않고 범죄, 감금 및 법 집행 세상을 경멸합니다. 여기서 귀하는 역할 변경 및 양자의 뒤얽힘을 볼 수 있습니다. 초기에, 교도관은 죄수를 인간 쓰레기로 봅니다, 그 후에 그 죄수는 교도관을 인간 쓰레기로 봅니다, 그리고 이제 주류 방관자는 전체 시스템을 쓰레기로 봅니다. 교도관, 죄수 및 주류 방관자들이 뒤얽힌 양자 객체들로서 행동합니다, 귀하는 이제 더 이상 한 그룹과 하나의 신호로 현지화할 수 없습니다.

축성자들이 역할을 연기하기 시작하고 점차적으로 교도관과 피수용자들이 합류합니다. 이것이 해당 역할이 말한 요약입니다.

주류 방관자: (교도관과 피수용자들이 이 역할을 감지하면서, 같이 출연을 했습니다): 나는 범죄자가 더럽고 교도소가 더럽다고 생각합니다. 그리고 나는 그들과 관계하기를 원하지 않습니다. 경찰 및 교도관은 다른 사람에게 잔인하고 다른 사람을 감금하는 것을 즐깁니다. 어느 쪽을 살펴 보더라도 오용의 세계입니다. 나는 거기에 연류된 어떤 것도 하고 싶지도, 보고 싶지도, 읽고 싶지도, 지불하고 싶지도 않습니다. 내버릴 쓰레기 같습니다. 내 시야에서 멀리해야 합니다.

교도관과 피수용자를 대신할 사람들이 주류 방관자에게 응답합니다:

피수용자 및 교도관: (방관자 역할에 응답하는 역할연기에서) '당신도 역시 범죄자입니다. 당신은 여기 저기서 상당히 남을 속이고 거짓말을 하고, 당신은 합법적으로 약을 복용하고 아마도 더러는 불법으로 복용합니다. 친구가 앞서면, 친구를 파괴시키고, 이득을 위해서 자녀들을 배반합니다. 당신은 우리보다 정말로 더 나은 것이 아니라 단지 좀더 운이 좋고 좀더 사악할 뿐입니다.'

분석: 주류에서 처진 그룹은 그 경계자의 약한 신호를 탐지합니다. 방관자 역시 사회의 문제를 무시하고, 폭력을 처리하지 않고, 시스템의 부분이 아닌 체하는 것이 범죄입니다. 범인과 교도관을 포함하여 교도소 커뮤니티는 사회의 [유령 역할]이며 자체 공격성을 처리하지

않습니다. 말하자면, 피수용자 및 교도관들은 우리가 법과 조화하도록 하면서 우리 눈 앞에서 우리의 내면 및 사회 드라마를 실연합니다.

반면, 방관자의 역할에서, 대답이 있습니다:

주류 방관자 역할: (죄수와 교도관에 의해 출연합니다):

‘예, 당신은 말하고 있는 것은 사실이지만 나는 단지 당신을 경멸합니다. 때때로 나는 죄수를 바라 보고 사회 법칙을 떠나 자신의 규칙을 따르는 그들의 용기가 부럽습니다. 이 순간에는 당신이 자유롭게 나를 보고 내가 구류자인 것 같습니다.’

가공할 침묵이 흐른 후, 한 죄수가 눈에 눈물을 글썽이며 말합니다:

‘감사합니다!! 당신의 가족을 격려하고 대인 관계를 갖고 자연 속에 산보를 하며 지낼 수 있는 충동을 억제한 당신의 용기가 부럽습니다. 나는 이 곳에서 그 모든 것을 그리워합니다.’

잠깐 멈춤이 있습니다. 많은 사람들이 감동을 받고 슬퍼 보이는 반면, 모두 조용합니다. 축성자들 중 한 사람이 그 기분을 표현하고 싶은 사람이 있는 지를 묻습니다. 또 다른 피수용자가 우리가 얼마나 멀리 떨어져 있다 하더라도, 속은 어쨌든 연결되어 있고 같다는 것을 잠깐 동안이라도 안다는 것이 좋습니다 라고 말합니다. 몇몇 교도관들이 고개를 끄덕입니다.

그리고 나서 한 피수용자가 얼굴에 함박 웃음을 지으며 말합니다:

‘이봐요, 당신들이 하고 있는 것은 좋은 것들이군요,
우리가 어디서 그런 것을 배울 수 있는지.’

모든 사람과의 결과 토론에서, 우리는 그룹이 지루한 것이 문제이며
그들 중 많은 사람들이 얼마나 배우고 싶어하는지를 깨달았다는 것을
우리는 들었습니다. 우리는 그룹에게 충돌 특성 및 통찰 코치 기능을
가르치는데 나머지 세션들을 보냈습니다. 이 분야는 우리의 전문
분야입니다. 또한 그 외 철학에서 유기 원예까지, 그들이 배우기를
갈망하는 분야를 가르칠 수 있었습니다.

추신

그 날 직원 모임에서, 매우 감동적인 과정에서, 관리자, 상담자, 간호사,
및 교도관이 자신들이 하고 있는 것에 대해 존경을 받지 못하고 대중이
감사하지 않음으로 인해 고통을 겪는 것과 같이 똑 같은 [유령 역할]이
출현했습니다. 우리는 우리의 거리를 더 안전하게 해주고, 그 많은
범죄에 관하여 걱정하지 않게 해 주고, 바깥에 있는 사람들을 위해
삶을 더 쉽게 만드는데 기여하는데 대해 모든 사람에게 감사했습니다.
한 교도관이 눈에 눈물을 머금은 채 그가 26년 동안 교도소에서
일하고 있지만 어느 교도소도 그가 한 일에 관하여 그에게 감사하거나
가치조차도 인정해 준 적이 없었다고 말했습니다. 그는 다소의
사람들은 그가 교도소에서 일한다고 밝히면, 조용해 지거나
적대감으로 반응하고, 다른 사람들은 호기심이 발동하여 무슨 흥을
돋우는 이야기를 듣기 원합니다. 많은 사람들이 자신들은 절대로 그런
일을 할 수 없다고 말합니다. 그룹은 대체로 그들이 사회에서 하는

역할의 중요성과 사회의 변화를 위한 에이전트가 되기 위하여 성장하는 자기 존경감에 대한 새로운 통찰력으로 끝을 맺었습니다.

게다가, 우리는 자신들의 주류 친구들에 의해 처지는 것을 느끼고 그들의 일에 대한 더 깊은 양상을 어떻게 대중에 알릴지에 관한 전략을 개발하기 시작했던 상황에서 상호 작용을 위한 중재를 가르쳤습니다. 이것은 자존심, 아이디어 마케팅, 사회에 대한 자각, 개선된 자금 제공 및 증가된 노동자 임금이 모두 함께 연결되었고 전체로서 조직에 의해 지원되는 것을 필요로 한다는 점에서 장기 전략의 부분으로 보여졌습니다.

결론

교도소장과의 회의에서, 나는 그에게 감사했고 이러한 진행중 프로젝트에 지원을 요청했습니다. 그의 염려는, 비록 다른 레벨일지라도, 교도관, 피수용자, 심리학자, 관리자 및 직원들이 모두 겪어야 하는 과정들과 유사했습니다. 확인 대화에서, 그는 자신의 일에 대한 정치가 및 미디어의 지원이 부족하다고 불평하였습니다. 그는 정치가를 공공 안정이 더욱 배경이 될 시기에 특히 자신들의 이미지에 나쁘기 때문에 범죄 및 교도소와 관련시켜 생각하기를 원하지 않는 자들이라고 혹독하게 비판하였습니다. 마찬가지로, 미디어는 스캔들에 연루될 경우에만 교도소 문제를 보도한다고 불평했습니다. 이 토론에서, 우리는 어떻게 정치가들 및 미디어 자체가 이 교도소에 있는 동안 우리가 목격했던 같은 양극단의 부분인지에 관해서 이야기했습니다. 교도소장은 그가 교도소 구내를 이끌 뿐만 아니라, 동시에 또한 그러한 문제들 주변의 사회 자각에 대한 에이전트였었다는 것을 깨닫게 해 주었습니다. 그러한 대화를 매우

도움이 되는 것으로 설명하는 것은, 그 교도소장이 '이러한 태도들은 당신을 잡습니다, 당신이 하는 바는 진정한 가치가 있지 않다고 생각하기 시작하십시오' 라고 표현했을 때, 그도 사회에 대한 부정적인 태도 및 그의 일에 대한 감사가 결여되었음을 마찬가지로 이야기하고 있었습니다. 우리는 쇼크를 받았지만 그의 일에 대해 공개적으로 또는 개인적으로 누군가 감사한 적이 언제였는지 그도 기억할 수 없었다는 말을 듣고 놀라지는 않았습니다.

다른 약간의 사례에서도, 요즈음은 새로운 조직상의 비전 과정을 위한 기초를 생성합니다. 우리가 일했던 국가 중 한 곳에서 우리의 작업 약간을 비디오테이프에 녹화하여 전체 시스템을 통해 자신들의 경험 및 결과를 퍼뜨릴 노력으로 다른 교도소 시설에도 이용이 가능하도록 했습니다.

우리 자신들이 매우 감동을 받았고 이후로 기회만 되면 어디에든지, 예를 들면 여기 이 우리 웹사이트처럼, 이 문제들에 대한 대중의 자각을 높이려고 노력합니다.

교도소 시스템은 대체로 사회 안에서 커다란 문제를 반영하고 그러한 문제점이 해결 가능하고 이러한 해결이 행해질 수 있는 방법을 논증합니다.

문제는 역할들 중 하나의 특별한 특성이라기보다는 역할 들 사이에 관계의 결여입니다. 피수용자가 수감되어 겪는 고립이 한층 더 반사회적인 행동 및 방해하고 사회 복귀를 저지하는 복잡한 반작용을 초래합니다. 이러한 고립은 상기에서 볼 수 있는 것처럼, 고립되는 것이 피수용자뿐 아니라 사실상 전체 시스템이기 때문에 더 큰

문제입니다. 과정 지향적인 컨설팅 접근으로, 여러 조직상의 부분들 사이에서의 변화, 그리고 고립을 극복하기 위한 새로운 전략들과 같은 몇 가지 변화가 발생합니다. 이것은 교도소장이 그의 조직에 대한 재정 및 정치적 지원 결여에 대한 문제점을 간접적으로 시사하고 있습니다. 조직의 내부 변화로, 그들의 신화 및 비전은 좀더 명백해집니다, 이는 확인 세션에서 제기될 수 있고 적절한 PR 및 정치적 전략으로 체계화될 수 있습니다. 마침내, 체계적인 방법으로 변화 관리에 대한 기초를 생성하고 피수용자 상담 및 직원 훈련에 새로운 발견을 가져옵니다.