



SIAPA YANG BERSALAH – PEMBANGUNAN TERANCANG DALAM SEBUAH PENJARA

Max Schupbach Ph.D.

Disini ada beberapa sorotan teori dan metodologi yang diperlukan untuk pemahaman yang lebih baik tentang penerangan kes. Untuk maklumat lanjut tentang terma dan konsep, sila baca artikel penerangan [Kerjadunia \(Worldwork\) – Transformasi dalam Organisasi, Komuniti, Perniagaan dan Ruang Awam.](#)

*Berdasarkan paradigma Kerjadunia (Worldwork), sesebuah organisasi atau kumpulan berfungsi pada peringkat berlainan, yang beraksi sebagai dunia yang selari. Satu peringkat ialah realiti harian, terdiri daripada fakta organisasi, manusia, struktur, matlamat, strategi dan masalah yang memerlukan **prinsip organisasi**, sebuah **bidang**. Bidang tersebut mengagihkan pelbagai polariti, atau posisi, didalam sesebuah kumpulan. Pada peringkat yang diorganisasi sendiri, sesetengah isu dikira sebagai "masalah" adalah sebenarnya cubaan sesebuah sistem itu untuk mengimbang diri. Banyak kecenderungan imbalan diri ini adalah berkait dengan polariti, dimana hanya satu pihak yang boleh dilihat secara terang, dan satu peringkat lagi ialah pihak yang bukan tidak hadir dikalangan kumpulan tersebut. Sebagai contoh, dengarkan seseorang pemerintah berkata, "Kita kuat dan berani, dan akan terus berjuang walau apa jua sekalipun!", dan anda boleh rasakan polariti didalam kumpulan tersebut, orang yang ragu-ragu dan curiga, pada sesiapa yang memahami maksud ayat tersebut, lawan diimajinasi, yang merasakan kita tidak mempunyai harapan dan kita tidak mahu meneruskan cabaran. Sebagai fasilitator, kita boleh membuat **peranan** dari jawatan ini demi untuk membuat ianya lebih mudah dilihat dan untuk memberi peluang berinteraksi. Bayangkan ia sebagai kumpulan itu mengikut skrip direktok maya – sesuatu yang seperti kumpulan minda bukan setempat yang lebih besar – untuk melakonkan satu permainan pentas. Bila anda cuba untuk menerajui sesebuah kumpulan, anda mungkin merasakan yang ada tangan halimunan yang melawan kerja anda, yang pada dasarnya ianya ialah kecenderungan untuk mengorganisasikan sendiri yang menarik kepala yang berlainan. **Peranan** boleh seterusnya dibezakan kepada peranan ijmak realiti dan peranan hantu. **Peranan ijmak realiti** (juga dipanggil "peranan IR", atau saya kadang kadang hanya menggunakan terma generic "peranan") adalah posisi yang dimiliki oleh pusat sistem kepercayaan sesebuah masyarakat atau kumpulan, dan dari itu adalah secara am nya diterima oleh kumpulan tersebut. Ianya*

boleh disuarakan tanpa membangkitkan kemarahan reaksi sebuah kumpulan. Secara terangnya, **peranan hantu** adalah perbuatan yang tidak dapat disuarakan, oleh kerana ianya tidak dapat "diterima" atau "rasional" diantara sesuatu organisasi kebudayaan, atau diluar daripada sesuatu yang dianggap "realiti". Walaupun peranan hantu itu tidak jelas, semua merasakan kehadirannya dan menderita akibatnya. Peranan hantu boleh dirasai dengan kepercayaan dimana sebuah patung yang nyata telah membuat sesuatu tinggalan nyata. Dalam pementasan patung, perbuatan ini boleh menghalu kearah salahfaham yang menghiburkan. Ianya menghiburkan pemerhati, tetapi tidak kepada patung-patung tersebut, yang sebenarnya tertekan. Tahap ketegangan patung tersebut tidak mampu dilihat pada peringkat ijmak realiti; peringkat yang merangkumi patung bayangan pada peringkat organisasi tersendiri, atau apa yang kita panggil peringkat mimpi.

Walaubagaimanapun, contoh diatas tentang pemerhati yang terhibur tetapi bukan patung yang terhibur akan pementasan juga sebenarnya tertakluk kepada proses kumpulan. Banyak daripada interaksi, jika anda terjebak dalam peranan sebuah polarity, boleh jadi sungguh menyiksakan, tetapi bila anda memahami sesebuah struktur, bercakap tentang peranan hantu, diluar kekeliruan, ia mungkin membuat satu senyuman pada muka anda.

Kita semua sedar akan kedinamikan situasi ini. Bila kita bercakap tentang apa yang "sebenarnya" berlaku dalam sesebuah kumpulan, seperti berlawanan kepada apa yang dikatakan pada permukaan, kita sebenarnya di alam peranan dan peranan hantu. Peranan tersebut bercakap ayat sebenar, menggunakan cara komunikasi yang betul, dan mempunyai pandangan yang betul, apa sahaja ia mungkin diberi dalam kebudayaan organisasi, tetapi kita mendengar bisikan peranan hantu dalam penyelitan dan subteks, gossip, kekurangan reaksi terhadap beberapa perkara yang telah disebutkan.

Satu sebab yang kumpulan selalu mengelak dari membuat komunikasi jelas yang tidak disengajakan, atau memberi suara kepada peranan hantu, itulah ketakutan yang mengarah kepada konflik yang tidak mampu diselesaikan. Perkara ini masuk akal dari perspektif ijmak realiti, dimana kita biasanya tidak mempunyai konflik yang selesai dan dimana perhubungan mungkin rosak selamanya, oleh kerana seseorang bercakap "kebenaran". Dari perspektif Kerjadunia (Worldwork), perkara ini masuk akal pada segi pandangan berbeza. Peranan dan peranan hantu adalah sesuatu yang dimiliki oleh semua. Oleh itu, pemprosesan peranan hantu bermaksud untuk menyedari, yang anda juga seperti seseorang itu, peranan atau kumpulan, yang anda ingatkan anda yang bertanggungjawab atas semua kepayahan. Ini juga disebabkan jika seseorang telah mengambil peranan yang tidak popular didalam sesebuah organisasi, seseorang lain akan selalunya akan mengambil peranan yang sama atau sebahagian dari aspeknya. Walaupun

peranan hantu adalah mudah di tunjukkan pada sesebuah kumpulan, mereka juga hadir dalam sesebuah kumpulan, yang mana mereka adalah terhad. Dalam penerangan kes, anda boleh lihat bagaimana kedua dua sub kumpulan yang diterangkan sesebuah tabiat tertentu dari kumpulan sendiri atau kumpulan yang lain.

Kedinamikan ini menyebabkan pada kenapa ia sering diambil sebagai emosional dan interaksi kasar untuk memahami sepenuhnya bagaimana peranan ini hadir didalam sesebuah kumpulan. Proses penambahan kesedaran diri tentang keazalian seseorang tidak mudah berlaku pada tahap rasional dan peringkat linear sahaja, dan dengan tepatnya pada peringkat tersebut, yang selalunya mengandungi sistem kepercayaan yang menghadkan kesemua isu yang sesebuah kumpulan perlu sedar akan nya. Oleh kerana proses pencerminan ini, satu-satunya resolusi itu meningkatkan tahap kesedaran, bagaimana kita adalah pihak yang lain, bagaimana kita adalah sebahagian daripada dan menyumbang kepada apa yang selalu menjadi kejutan kepada kita sendiri. Tidak hairanlah kenapa kita segan dengan konfrontasi secara terus.

Proses mencapai kesedaran boleh jadi sangat emosional. Ianya selalu menekankan kita supaya melalui satu tempoh kitaran dan konfrontasi. Jika kita dapat melakukannya, dan pada masa yang sama mengikuti keseluruhan pengalaman dengan kesedaran, setapak demi setapak, kita akan akhirnya sampai untuk menghargai yang peranan ini hadir dalam keseluruhan sistem. Kesemua maklumat atau pengetahuan terkandung diantara peranan sekarang menjadi jelas dan boleh digunakan secara kreatif oleh keseluruhan kumpulan. Dari perspektif ini, gangguan atau masalah adalah potensi yang digunakan! Ianya adalah kerja seorang fasilitator untuk membina pengandung yang selamat untuk peserta, dan memastikan, yang diakhir proses kumpulan, konflik telah diselesaikan, dan semua akan faham dimensi baru tentang masalah yang telah dibentangkan. Peserta dan pelanggan tidak hanya berhak, tetapi juga bertanggungjawab untuk menjadi curiga dan ambil tahu tentang hasil nya. Ianya adalah milik kepada kerja fasilitator itu untuk menyedari dan menghubungkan ketakutan dan memastikan yang semua orang telah dilindungi.

Fasilitasi berkesinambungan adalah berdasarkan penemuan dan bantuan, dari asas kecenderungan fasilitasi sendiri yang terkumpul. Peranan yang sebenarnya memfasilitasikan keseluruhan proses adalah mereka sendiri yang bertumpu didalam satu kumpulan, dan peranan ini tidak selalunya di kenali atau diterangkan oleh kumpulan itu sendiri. Satu contoh tentang peranan ini ialah sifat yang berkait dengan pangkat paling kanan. Sifat ini adalah berdasarkan penyeleraian yang memahami kehidupan dan manusia sebagai sesuatu misteri yang membangun dan penjelasan misteri dan seterusnya penghormatan dan bantuan terhadap semua orang dan kecenderungan, bila masih boleh untuk membuat sempadan, didalam arah yang tidak

menyakitkan hati. Ianya berakar umbi didalam penjebakan seseorang tentang maksud sesebuah kehidupan, dan peranan yang dimainkan oleh roh dan semulajadi. Penjebakan ini tidak semestinya perlu dengan jelas, tetapi selalunya dirasai didalam hati seseorang. Sifat paling kanan ini masih berpusat dalam kepercayaan seseorang itu tentang nilai teras yang membuat kehidupan bersama di planet ini menjadi kenyataan. Walaubagaimanapun, kepercayaan ini tidak dipaksa pada orang lain, tetapi digunakan sebagai contoh dimana ia menjadi inspirasi untuk ikutan yang lain. Sifat ini ada dengan sendiri tanpa mengira umur dan dijelaskan sebagai kebiasaan didalam manusia biasa sama seperti didalam ketua dan fasilitator.

Pendahuluan: Permasalahan Segolongan – Organisasi sebagai Hologram

Berdasarkan pemerhatian, Kerjadunia (Worldwork) menganggap satu prinsip yang terancang yang mempengaruhi penstrukturan sesebuah organisasi. Seperti serbuk bertindakbalas terhadap medan magnetik, di mana magnet akan menarik serpihan besi tanpa sebarang sentuhan fizikal. Begitu jugalah apa yang difahami oleh semua lapisan organisasi dimana tiada punca berkaitan yang nyata bagi sesuatu perkara yang berlaku. Dalam setiap lapisan organisasi, atau dalam sebuah jabatan tertentu, kumpulan kecil atau kumpulan kepimpinan, kita dapat menyaksikan luahan mereka secara terperinci. Banyak organisasi boleh memperbaiki usaha mereka dalam merombak pengurusan dengan menerima hakikat kesan hologram ini dan bagaimana sesuatu masalah dalam satu jabatan atau unit tertentu adalah mencerminkan masalah keseluruhan organisasinya.

Kerapkali isu-isu ini dapat dilihat dalam kebanyakan masyarakat. Adakalanya, masyarakat tidak sedar peranan sebuah organisasi yang kadangkala menjadi agen kepada perubahan kebudayaan, membentuk satu cara hidup yang kita harus ikut. Jika sesebuah organisasi menjadi lebih peka dalam aspek pembangunannya, mereka boleh membentuk strategi-strategi sesuai yang lebih berkesan dalam lapisannya. Sebagai hasilnya, akan dapat satu pengaruh produktif dalam bagaimana membawa masuk ciptaan mereka ke dalam pasaran dan memahami konflik dalaman mereka dengan lebih jelas.

Antara kebanyakan organisasi-organisasi yang telah kami rombak adalah sistem penguatkuasa undang-undang dan penjara. Kami telah membuat penyelidikan dan juga berkerja dalam pusat-pusat tahanan di Amerika Syarikat, Jepun, Australia dan beberapa negara Eropah. Berikut ini menunjukkan satu penerangan ringkas berkaitan konsep hologram daripada kerja kami di sebuah pusat tahanan berkaitan. Ianya menunjukkan bagaimana proses kerja rombakan dalaman bukan sahaja telah meningkatkan dan memperbaiki sesuatu amalan dalam pusat tahanan tersebut tapi juga mengandungi asas untuk satu kemungkinan kempen pemasaran untuk merubah kesedaran masyarakat. Tambahan pula, ianya boleh membawa ke

arah strategi-strategi yang lebih baik dalam bagaimana membiayai agensi-agensi dan badan-badan politik yang mengawal sistem penjara.

Rangsangan dan Patah Semangat: Penasihat sebagai ahli, pemimpin dan pengikut.

Lagi aspek penting untuk sebarang penyeliaan adalah peghuraian proses rangsangan dan patah semangat. Semua rangsangan adalah berdasarkan satu proses seseorang atau segolongan yang rasa terancam, diabaikan atau tidak dihormati. Bila berhadapan dengan konflik terbuka, kita akan perlukan penasihat yang membolehkan kita untuk berkerja dengan merangsang konflik dengan menguatkan seseorang dan membenarkan hormat diri dan kehormatan, dimana pada masa yang sama membuat sempadan-sempadan konflik supaya tidak merangsang lebih jauh. Worldbook percaya pengrangsangan diri masing-masing adalah berguna seperti mereka mendapat kuasa dan semangat yang akan membolehkan mereka datang bersama sama rata dan menggunakan kepelbagaian dengan cara yang baru dan kreatif.

Bagaimana yang kami dan menyokong proses - proses rangsangan di antara dua atau lebih pihak ketika kami berperanan sebagai fasilitator adalah elemen yang xxx di dalam apa jua fasilitasi, termasuk bagaimana kami bekerja dengan rangsangan sekiranya kami dixxxxi secara peribadi. Organisasi yang berbeza biasanya mempunyai kepercayaan dan peraturan sendiri bagi menghadapi proses-proses rangsangan. Program-program seperti ini biasanya digunapakai ke tahap tertentu, contohnya menyalahi peraturan bermakna kehilangan pekerjaan ataupun akibat-akibat yang lain. 'Worldwork' telah dirangka dengan unsur-unsur ala-tentera, yang mana peraturan tidak dipatuhi, dan tiada kaedah untuk menguatkuasakannya. Ia sebaliknya menjadi asset yang berharga, apabila kami mendapati dalam kebanyakan konflik terbuka peraturan hanya dipatuhi sekiranya ada keseimbangan kuasa. Jadi, sebagai contoh, pakar-pakar ketenteraan sedar bahawa perjanjian Geneva Conventions bukanlah untuk dipatuhi, biarpun oleh kumpulan-kumpulan yang beretika, pada tahap sesuatu pihak berasa mereka berjuang untuk survival mereka. Ini juga kami dapati benar pada organisasi di semua peringkat, seperti yang ditunjukkan dalam kes berikut.

Latarbelakang

Organisasi terkini yang diperkenalkan kepada kami adalah sebuah penjara di mana kami dijadualkan untuk berkerja selama beberapa hari. Program kami, yang dibangunkan bersama orang yang bertanggungjawab mengubah pengurusan, termasuk sesi kaunseling untuk sekumpulan banduan di dalam kawasan yang dikawal rapi, disusuli berkerja dengan sekumpulan pekerja, terdiri daripada pengawal, jururawat, kaunselor, dan pentadbir. Akhir sekali kami bertemu dengan beberapa ahli ketua eksekutif. Pendekatan kami untuk mengubah pengurusan di penjara-penjara tidak terhad kepada berkerja dengan pekerja sahaja. Kami bangunkan pendekatan kaunseling yang berorientasikan proses untuk banduan dan pendekatan kaunseling berorientasikan proses untuk pengawal. Sebagai sebahagian daripada pendekatan, kami cuba membuatkan kesan hologram lebih

nyata bagi semua yang berkenaan, bagi kedua-dua kumpulan tersebut memahami sebahagian daripada konflik, dan memberi akses kepada dunia selari, yang mana semua dapat melihat bagaimana mereka memainkan peranan yang penting untuk masyarakat amnya. Ini membantu mereka berkerja bersama-sama ke arah perubahan, dan dalam masa yang sama kekal di dalam dunia yang bersempadan dan berperaturan yang dikuatkuasa oleh sesuatu pihak. Apa yang menyusul adalah kesimpulan pada salah satu hari.

Situasi Pembukaan : Kumpulan pertama yang kami bekerjasama adalah gabungan di antara penghuni, pegawai penjara dan kami sendiri, tiga orang penasihat. Sebaik sahaja kami bermula, salah seorang dari penghuni penjara telah mencabar saya, sebagai ketua penasihat.

Pandangan asasnya: Saya tahu mereka telah menerbangkan awak dari USA, kerana mereka (Pentadbiran Penjara) takutkan rusuhan di penjara dan juga kerana kami semua telah sangat bosan dengan apa yang terjadi di sini. Sekarang awak ditugaskan untuk mencegahnya bukan? Ia tak akan berhasil.

Saya sedaya-upaya cuba untuk mebidas dan membalas dengan bersungguh-sungguh bahawa ini bukan masalahnya, dan kami tidak tahu menahu tentang rusuhan.

Banduan: 'Ya ke?' dia menjawab. 'Samada mereka tidak membenarkan awak memberitahu kami atau awak takut untuk mengakuinya walaupun dibenarkan.'

***Analisis:** Ini adalah perbalahan dan rangsangan, yang tidak dapat dielakkan, bila saya menawarkan untuk bertenang tidak diterima. Saya akui ia agak menakutkan. Kehidupan di penjara membenarkan interaksi di mana anda berunding dengan kekuatan bukan kelemahan. Terdapat banyak sebab untuk itu. Seseorang yang selalu terbiar akan kehilangan kehormatan dan maruah diikuti dengan pengurangan, mencipta suatu budaya atau dunia yang sebahagiannya mendorong kepada pergaduhan ganas untuk menebus harga diri dan maruah. Di sebalik penindas, yang menindas semua orang, tanpa belas kasihan pada orang yang ditindas, boleh menjadi watak jahat yang boleh dihuraikan sebagai:*

'Saya di penjara dan terkurung. Saya tidak boleh melakukan apa yang saya ingin lakukan, tetapi saya masih memiliki harga diri dan kuasa. Saya lebih rela menanggung risiko dan dihukum daripada saya meninggalkan kepercayaan saya ini.'

Pada tahap yang lain, banduan dan pengawal memainkan peranan berdasarkan naluri dan penjagaan kuasa dan sempadan.

Campurtangan : *Banduan perlu dilihat di kedua-dua dunia.*

Saya menjawab:

'Anda menakutkan. Anda mesti biasa membuli dan mencabar semua orang di sini dan cuba melepaskan diri darinya. Saya tidak sukakannya. Saya suka kekuatan dan kemegahan yang dapat saya rasakan di sebalik kata-kata anda itu. Suatu pengalaman yang menakjubkan melihat semangat yang tinggi di dalam persekitaran yang bermasalah, tetapi saya kecewa kerana ia menjadi suatu ancaman bagi saya. Saya akan pastikan yang kita sebolehnya akan saling hormat-menghormati, walau apa pun yang anda lakukan, kerana saya tahu itulah juga yang sebenarnya anda cari-cari. Untuk apa anda menunjukkan segala kekuatan.'

Kami terdiam sambil pandang-memandang di antara satu sama lain dalam jangka masa yang agak lama, pandangan kami terkunci. Dia kemudiannya tersenyum dan berkata, 'Betul apa yang anda katakan.' Semua merasa lega.

Analisis dan komentar: *Satu tafsiran berkenaan interaksi ini adalah keupayaan penasihat dan rasa hormat kepada banduan kedua-duanya tercapai, tiada siapa pun yang dipaksa mengalah. Saya rasa seperti berada di upacara permulaan dan ujian bagaimana sejatinya sebuah perhubungan di dalam persekitaran sebegini. Keutamaannya di sini adalah ketulenan perasaan penasihat, seperti mengakui perasaan takut atau mengakui kesilapan. Kejujuran dan ketulenan ini mendorong kepada penyelesaian yang berpanjangan.*

Dalam analisis kami, watak jahat adalah 'pemberontakan di penjara'. Rangsangan yang terjadi boleh dilihat sebagai 'pemberontakan di penjara' dan memandangkan ia dapat diselesaikan secara peribadi, adalah tidak mustahil untuk menyelesaikannya secara berkumpulan.

Permulaan Campurtangan: *Untuk menonjolkan peranan jahat seseorang yang memberontak dan diberontak. Persoalan utama di sini termasuk apa tujuan pemberontakan? Berikut adalah ringkasan bagaimana interaksi itu berlaku.*

Penasihat: *'Kami ingin mengetahui secara terperinci, mengapa pemberontakan di penjara dikemukakan. Siapa yang boleh menerangkannya dengan tepat.*

Banduan (Dengan yakinnya): *'Pengawal membenci kami, mereka menyukarkan hidup kami. Mereka menganggap kami sampah masyarakat dan menghina kami bila-bila masa yang mereka inginkan.*

Beberapa pengawal membantah: *'Ini tidak benar; kami cuma menurut perintah. Kami tahu betapa sukarnya di sini tetapi kami menghormati anda sebagai seorang manusia, dan apa yang diperlukan untuk merangsang proses pemulihan anda.*

Banduan: 'Awak tidak berbuat begitu. Sebagai contoh, bila saya meminta untuk menelefon keluarga saya semalam, kerana hari jadi anak perempuan saya, dan awak tidak memberi kebenaran. Bagaimana ia boleh membantu dalam pemulihan saya ini?

Pengawal: Awak kerap membuat panggilan. Sepatutnya awak pandai merancang.

Analisis: Persepsi buruk pengawal yang bencikan banduan dan menganggap mereka adalah sampah masyarakat masih tidak dapat dielakkan la masih berleluasa. Setiap tuduhan dari pihak banduan menunjukkan pengawal bencikan mereka dan cuba untuk menaniayai mereka. Setiap jawapan membuktikan yang perkara sebaliknya adalah benar. Terdapat banyak cara untuk melihat proses ini. Salah satu darinya adalah pendapat yang banduan penajra, yang bertaraf rendah cuba untuk menyaingi mereka yang bertaraf tinggi dan kecenderungan mencreminkan yang system ini cuba untuk membawa banyak kesedaran kepada situasi taraf, ia boleh digunakan dengan lebih baik. Ini adalah hipotesis kerja kami buat masa ini dan kami mula untuk menguraikan posisi taraf dengan membantu pengawal-pengawal di dalam menunjukkan taraf mereka.

Campurtangan: Pengawal mana yang sanggup mengaku dan kadangkala tuduhan asal adalah benar, dan mereka boleh menggunakan kuasa mereka dalam banyak cara.

Setelah berjalan jauh dan perundingan dari berbagai sudut, seorang pengawal menyedari mengakui tuduhan tersebut. Lelaki yan gamat berani ini, yang telah bercakap beberapa kali berkenaan rasa belas kasihannya kepada semua orang sebelum ini, mengakui pernah mengadi sebahagian dari yang berpandangan buruk.

Pengawal: Ya, saya memang benci keadaan disini dan pada hari-hari tertentu saya meluat melihat kamu. Pada hari-hari begini lah saya berfikir bahawa kamu semua adalah yang terjahat. Saya ingin duduk dalam pejabat saya dan kurang berinteraksi dengan kamu sebolehnya. Jika saya masuk kesini, saya tidak sabar hendak pergi kepejabat saya yang kecil ini dan tengok TV dari berinteraksi dengan kamu semua.

Kesunyian melanda dan pertukaran atmospher, pada persepsi kami adalah satu ketenangan. Kemudian seorang banduan bertindak dan berkata perlahan-lahan :

Banduan: Sekurang-kurangnya anda jujur mengenai nya. Lihat, dia berkata-kata kepada banduan yang lain, ' Saya sudah beritahu anda'

Yang lain mengangguk, dan seorang banduan menambah bahawa dia telah lama mengetahuinya. Tidak kedengaran suara-suara yang meninggi sebelum ini. Ini adalah isyarat penurunan yang dapat dikesan oleh fasilitator.

Penganalisa: Berulang kali, kami agak terkejut bagaimana dengan memiliki peranan ghaib sebenarnya ada kesan penurunan ke atas sesuatu keadaan. Disini, terutamanya, tempat dimana huru-hara sering terjadi, keadaan nampaknya agak kurang tekanan. Mengupas kembali berlakunya pertukaran keadaan adalah sebahagian dari proses dan peranan kami.

Fasilitator: Ini melegakan anda. Boleh anda terangkan kenapa?

Banduan: Akhirnya, ada orang yang berani mengaku di hadapan muka saya. Saya akan hormati orang itu mulai hari ini. Kalau kita ada ramai orang seperti lelaki ini, tempat ini tak akan jadi begitu berserabut. Kami meluat dengan gara-gara dimana tidak seorang pun yang mahu mengaku apa-apa dan selalu berlagak seperti tahu semua yang dibuatnya adalah betul. Amat menyakitkan apabila kami dilayan seperti sampah sepanjang hari dan amat menjijikan jika mereka tidak memberitahu kita sendiri dan hanya menjauhkan diri dari kami.

Salah seorang dari pengawal mengganggu tanpa disedari.

Penganalisa: Dalam contoh kes yang lain, anda bolih lihat pertukaran satu peranan yang organik oleh salah seorang dari ahli yang menentang, yang kini seakan menyetujui. Sila baca dengan lebih terperinci teori berkenaan bagaimana pandangan segelintir dalam 'Worldworks' melihat peranan pertukaran yang sama sebagai sebahagian dari organisasi tidakbalasdiri. Dalam situasi ini sekarang kita boleh mengikuti pertukaran peranan dan menjelaskan lebih lanjut.

Fasilitator: Dengan berpaling kepada pengawal yang mengganggu lantas berkata : Anda tahu mengeniannya?

Pengawal: Ya, saya kadang-kadang mengalami keadaan yang sama, ramai yang berpaling apabila mengetahui bahawa saya bekerja dalam penjara. Jiran tetangga saya pun mengelak diri dari saya. Kalau saya berkawan dengan sesiapa pun, kadang-kadang mereka akan dengan nada terperanjat memberitahu bahawa mereka tidak fikir bahawa seorang pegawai penjara adalah seorang yang baik. Banduan pun berkata bahawa anda adalah bodoh sekiranya tidak dapat pekerjaan selain dari sini. Mereka mengancam kita kerana berkerja disini.

Beberapa orang banduan mengganggu tanda setuju.

Penganalisa: Peranan hantu yang dikenalpasti sebagai kotor telah dipenuhi oleh kedua belah pihak. Mereka semakin perasan bahawa apa yang dilakukan adalah untuk sesama mereka, tetapi mereka juga adalah penerimanya di dalam aliran utama. Proses pendalaman ini dikenali daripada kajian-kajian terhadap kumpulan-kumpulan yang terasing. Kumpulan sebegini mendalami pandangan aliran utama. Secara tidak sengaja mereka bertukar peranan dengan melihat diri mereka sendiri dan orang lain dengan cara yang sama dengan bagaimana mereka mengalami

pandangan aliran utama tentang diri mereka sendiri. Peranan hantu baru pada aliran utama telah muncul, siapa yang tidak mahu terlibat dengan penjara, dan memandang rendah terhadap dunia jenayah, tahanan dan penguatkuasaan undang-undang. Di sini anda dapat melihat pertukaran peranan dan kuantum tersimpul. Mula-mula sekali pengawal memandang banduan sebagai sampah, kemudian banduan turut memandang pengawal seperti sampah, dan kini pemerhati aliran utama melihat keseluruhan system sebagai sampah. Para pengawal, banduan dan pemerhati aliran utama berperanan sebagai objek kuantum tersimpul, yang mana anda tidak boleh meletakkan satu maklumat pada satu kumpulan..Semua maklumat adalah milik semua kumpulan.

Fasilitator mula memainkan peranan dan secara tidak langsung telah menarik pengawal serta banduan mengikut sama. Ini adalah ringkasan peranan tersebut:

Pemerhati: *(dilakukan bersama oleh pengawal dan banduan, seolah mereka memahami peranan itu) Saya rasa banduan adalah seperti sampah masyarakat, penjara adalah tempat yang kotor dan saya tidak mahu terbabit dengan mereka. Polis dan pengawal penjara adalah orang yang sangat kasar dan mereka seronok mengasari dan memenjarakan orang lain. Dunia ini penuh dengan kekasaran tanpa mengambil kira keadaannya. Saya tidak mahu terbabit, melihat, membaca atau membayar untuk mereka. Jauhkan mereka dari pandangan saya.*

Mereka yang memihak pada pengawal dan banduan sila jawab pada pemerhati:

Banduan dan Pengawal: *(didalam peranan yang menjawab kepada peranan pemerhati): kamu juga adalah pesalah. Kamu menipu disini, mengelat sedikit, mengambil dadah yang diluluskan dan kemungkinan adalah yang tidak diluluskan. Kamu membunuh kawan-kawan kamu, dan kalau ia mendahului kamu, kamu menganiayai anak-anak kamu, jika berkesempatan. Kamu sama juga seperti kami, hanya sedikit bertuah atau lebih*

Penganalisa: *Pemerhati adalah juga penjenayah apabila menghirau isu-isu sosial, tidak mengindahkan kekerasan dan berpura-pura bukan sebahagian dari system. Komuniti penjara termasuk pesalah dan pegawai penjara adalah peranan 'hantu' untuk masyarakat, yang tidak berbuat apa-apa terhadap kekerasan sendiri. Banduan dan pengawal bertindak sebagai drama dalaman dan sosial di belakang kita, membuatkan kita selari dengan undang-undang.*

Ada jawapan di sebelah pihak yang memainkan peranan sebagai pemerhati:

Peranan Pemerhati: *(dilakukan oleh banduan-banduan dan pengawal): Memang benar apa yang kamu cakapkan. Tetapi saya tidak hanya memperkecilkan kamu. Kadang-kadang apabila saya melihat banduan, saya mengagumi mereka kerana*

keberanian yang mereka peroleh sehingga membelakangi undang-undang yang sedia ada untuk mengikut undang-undang mereka sendiri. Pada ketika ini, dari kaca mata saya, anda kelihatan bebas dan saya seperti seorang banduan.

Tiba-tiba diselubungi kesunyian dan seorang banduan yang hampir menitiskan airmata berkata:

'Terima kasih. Dan saya mengagumi kamu kerana keberanian kamu untuk menahan katahati supaya kamu boleh hidup dan dapat sokongan dari keluarga and membolehkan kamu bermesra dan berjalan-jalan dengan mereka dimasa akan datang. Saya merindui semua itu apabila berada disini.'

Suasana terdiam seketika. Semua orang berdiam diri, manakala ada segelintir yang kelihatan sugul dan sedih. Seorang dari fasilitator bertanya jikalau ada sesiapa yang bolih bersuara dalam keadaan begini. Seorang dari banduan berkata bahawa adalah lebih baik walaupun untuk seketika, walau sejauh mana pun kita berenggang, dalam hati kita masih berhubungan dengan sesama. Pengawal yang lain bersetuju.

Kemudian, dengan senyuman yang panjang lebar, seorang banduan berkata:

Hoi, itu adalah perkara yang baik yang anda buat, dimana kami boleh mempelajarinya.'

Dalam perbincangan berbangkit yang diadakan bersama, kami diberitahu bahawa masaalah yang besar yang dihadapi oleh kumpulan ini adalah kebosanan dan ramai diantara mereka akur bahawa banyak perkara-perkara baru yang mereka perlu pelajari. Kami menghabiskan sesi selebihnya dengan kumpulan ini dengan mengajar mereka tentang proses asas kemahiran dan kemahiran mengajar sesama mereka.

Perencanaan

Semasa mesyuarat pekerja lewat hari tersebut, dalam proses penyentuh, pada peranan hantu yang sama muncul, seperti para pengawal, jururawat, kaunselor, dan pentadbir terpaksa mengalami rasa tidak dihormati atas apa yang mereka lakukan, dan tidak dihargai oleh masyarakat. Kita berterima kasih kepada semua yang hadir kerana membuatkan tempat tinggal kita lebih selamat, membolehkan kita tidak perlu risau tentang jenayah, serta di atas sumbangan mereka mewujudkan suasana yang lebih aman untuk mereka di luar. Seorang pengawal, sambil menitiskan air mata, berkata selama 26 tahun beliau bekerja di situ tiada sesiapa pun pernah mengucapkan terima kasih kepadanya di atas sumbangan beliau, mahupun menghargai nilai-nilai yang berkenaan. Beliau menambah sesetengah orang akan hanya berdiam diri, ataupun resah, apabila diberitahu yang beliau bekerja di penjara, manakala ada juga yang tertanya-tanya tentang cerita-cerita yang menyeronokkan. Ramai yang akan berkata mereka tidak mampu berkerja sedemikian. Kumpulan tersebut menutup dengan pemikiran baru tentang kepentingan peranan-

peranan yang mereka mainkan dalam masyarakat secara am dan berkembangnya rasa hormat diri sebagai agen perubahan sosial.

Dalam pada itu, kami menjangka campurtangan terhadap pekerja dalam situasi yang mereka rasakan menyimpang daripada kenalan biasa, dan mula merangka strategi untuk menerangkan pihak awam tentang aspek pekerjaan mereka dengan lebih mendalam. Ini dilihat sebagai sebahagian daripada strategi jangka panjang yang mana rasa hormat diri, memasarkan idea dan kesedaran untuk masyarakat, meningkatkan perbendaharaan dan peningkatan gaji pekerja digabungkan dan perlu disokong oleh organisasi secara menyeluruh.

Kesimpulan

Ketika bertemu warden, saya berterima kasih padanya dan meminta sokongan untuk projek-projek yang berterusan ini. Pandangannya, walaupun pada peringkat yang berbeza, selaras dengan proses-proses yang para pengawal, tahanan, pakar psikologi, pentadbir, dan pekerja lain lalui. Beliau turut mengadu tentang kurangnya sokongan daripada ahli-ahli politik dan media untuk tugasnya itu. Beliau mengkritik ahli-ahli politik, yang tidak mahu dikaitkan langsung dengan jenayah dan penjara kerana memburukkan imej mereka, terutamanya ketika keselamatan awam menjadi latar belakang. Begitu juga media, katanya, yang hanya melaporkan isu-isu penjara hanya jika ada skandal yang terlibat. Dalam perbincangan itu, kami turut berbicara tentang bagaimana ahli-ahli politik dan media sendiri yang menjadi sebahagian daripada polariti sama yang kami saksikan ketika kami di penjara. Warden tersebut telah dibantu untuk menyedari bahawa beliau bukan sahaja mengepalai kawasan penjara, tetapi dalam masa yang sama beliau juga agen untuk menyedarkan awam tentang isu-isu yang berkenaan. Sambil menganggan perbualan itu sebagai sangat membantu, warden tersebut turut berbicara tentang persepsi negatif pihak awam dan kurangnya penghargaan terhadap tugasnya, yang dikatakannya sebagai 'pemikiran sebegini memakan diri anda, dan anda sendiri mula berfikir apa yang anda lakukan bukan begitu bernilai'. Kami terkejut, namun ia bukanlah tidak dijangka, untuk mendapat tahu yang beliau juga tidak ingat bilakah kali terakhir seseorang mengucapkan terima kasih secara terbuka mahupun bersendirian untuk tugasnya.

Sementara itu untuk kes-kes yang lain, hari-hari tersebut telah mewujudkan akar untuk proses perancangan organisasi. Di salah satu negara yang pernah kami bekerja, sesetengah kerja kami telah divideokan dan diagihkan ke penjara-penjara lain, dalam usaha untuk meluaskan pengalaman dan hasil usaha mereka ke seluruh sistem penjara.

Kami sendiri berasa amat tersentuh dan sehingga kini berusaha untuk meningkatkan kesedaran masyarakat terhadap isu-isu sebegini, setiap kali kami berpeluang, seperti laman web kami ini.

Penjara tersebut menonjolkan masalah yang lebih besar di dalam masyarakat amnya, dan membuktikan bahawa masalah tersebut boleh diselesaikan dan bagaimana ia dilakukan.

Masalah ini bukanlah terletak pada salah satu peranan, tetapi kurangnya perhubungan di antara mereka. Pengasingan, yang mana dilalui oleh banduan di dalam tahanan, menjurus kepada tindakan-tindakan rumit yang seterusnya menghalang proses pemulihan. Pengasingan ini adalah isu yang lebih besar, seperti yang anda lihat di atas, kerana bukan sahaja tahanan yang diasingkan, malah keseluruhan sistem ini juga. Dengan bekerja dengan kaedah rundingan yang berorientasikan proses, beberapa perubahan berlaku, seperti perpindahan hubungan di antara pelbagai bahagian organisasi, serta strategi-strategi baru untuk memecahkan pengasingan. Secara tidak langsung ia menyokong kenyataan warden tentang isu kurangnya sokongan kewangan dan politik terhadap organisasinya. Dengan adanya perubahan-perubahan dalaman di dalam organisasinya, metos dan pandangan mereka menjadi lebih nyata, yang mana sesi-sesi membina dapat diadakan dan dirangka untuk PR dan strategi-strategi politik. Akhir sekali, ia membawa cahaya baru ke atas latihan pekerja dan kaunseling tahanan, mewujudkan landasan untuk perubahan pengurusan dengan cara yang organik.