



KTO JEST OFIARĄ – ROZWÓJ ORGANIZACYJNY W WIĘZIENIU

Max Schubach Ph.D.

Poniżej znajdują się pewne ważniejsze elementy teorii i metodologii potrzebnej do lepszego zrozumienia opisu przypadku. Więcej na temat pojęć, koncepcji można przeczytać we wstępie zatytułowanym Worldwork – Transformation in Organizations, Communities, Business and the Public Space. (Worldwork – transformacja w organizacjach, biznesie i sferze publicznej)

*Według paradygmatu Worldwork, organizacja lub grupa funkcjonuje na kilku odmiennych poziomach, które działają na zasadzie światów równoległych. Jednym z tych poziomów jest codzienna rzeczywistość, na którą składają się fakty z życia organizacji, ludzie, struktury, cele, strategie i problemy do rozwiązania. Na innym poziomie, samo-organizującym się, grupa jest kierowana przez **zasadę organizującą - pole**. Pole rozdziela odmienne polaryzacje lub pozycje wewnątrz grupy. Na poziomie samo-organizującym niektóre kwestie, uznawane na poziomie uzgodnionej rzeczywistości za „problemy”, są w istocie próbami zachowania przez system równowagi. Wiele z tych tendencji do utrzymania równowagi wynika z polaryzacji wewnątrz systemu, przy czym tylko jedna ze stron polaryzacji jest bezpośrednio widoczna, druga zaś jest „nie-lokalną obecnością” wewnątrz grupy. Na przykład, słuchając lidera mówiącego „jesteśmy silni i nieustraszeni i przetrwamy niezależnie od wszystkiego” można wyczuć polaryzację w grupie, wątpiącego i sceptyka, dla którego są przeznaczone te słowa, wymyślonego oponenta, który wierzy, że jesteśmy beznadziejni i nie chcemy przetrwać. Jako facylitatorzy możemy stworzyć role z tych stanowisk. Ma to na celu uwidocznienia ich i dania im szansy na interakcje. Wyobraźmy sobie, że grupa, kieruje się scenariuszem w rękach niewidocznego reżysera, większej nielokalnej świadomości grupowej. Kiedy starasz się kierować grupą, możesz wyczuwać, że jakaś niewidzialna ręka działa przeciwko tobie, choć w rzeczywistości jest to ta samo-organizująca się tendencja, która ciągnie w inną stronę.*

Role możemy podzielić te z uzgodnionej rzeczywistości i role duchy. **Role występujące w uzgodnionej rzeczywistości** (tak zwane role “CR,” używam czasami również ogólnego terminu “rola”) są pozycjami należącymi do centralnego systemu przekonań danej kultury lub grupy i są ogólnie akceptowane przez grupę. Mogą być przywoływane i wyrażane bez prowokowania silnej reakcji grupy. W przeciwieństwie do nich role duchy są zachowaniami, których nie możemy wypowiedzieć, ponieważ nie są „akceptowalne” czy „racjonalne” w ramach kultury organizacyjnej lub są spoza obszaru uznawanego przez nią za „rzeczywistość”.

Mimo, że role duchy nie są wyraźne, wszyscy czują ich obecność i cierpią z ich powodu. Role duchy mogą być również rozpoznawane poprzez niezamierzoną komunikację. Role CR i role duchy przedstawiają swego rodzaju teatr cieni. Wyobraź sobie przedstawienie, w którym dwie kukielki prowadzą dialog. Za oświetlonym bawełnianym ekranem teatru kukielkowego widać kontury trzeciej kukielki. Kukielki z przodu sceny są pochłonięte rozmową, a kukielka z za ekranu od czasu do czasu wtrąca swoje zdanie. Kukielki z przodu wydają się być nieświadome kukielki cienia z za ekranu i są skłonne wierzyć, że to ta druga widzialna kukielka wtrąca te uwagi. W teatrze kukielkowym prowadzi to do zabawnego nieporozumienia. Zabawnego dla widzów, lecz nie dla kukiełek, które właściwie są zaniepokojone. Poziom strapionych kukiełek, które nie widzą kukielki cienia byłby poziomem uzgodnionej rzeczywistości, poziom uwzględniający kukielkę cień byłby poziomem samo-organizującym lub tym, co nazywamy poziomem snu.

Przy okazji, powyższy przykład o widowni, która w przeciwieństwie do kukiełek dobrze się bawi oglądając sztukę, przedstawia prawdę dotyczącą procesów grupowych. Wiele interakcji, doświadczanych z pozycji jednej strony polaryzacji lub roli może być bardzo bolesna, jednak, gdy tylko zrozumiesz strukturę, wypowiedz rolę ducha, spoza zamieszania, może ona nawet wywołać uśmiech na twojej twarzy.

Jesteśmy świadomi tej dynamiki. Kiedy rozmawiamy o tym, co „rzeczywiście” dzieje się w grupie, w przeciwieństwie do tego, o czym mówi się na powierzchni, wkraczamy w sferę ról i ról duchów. Role wypowiadają odpowiednie dla nich zdania, używając odpowiednich stylów komunikacji i posiadają odpowiednie poglądy, jakiegokolwiek by one nie były w danej kulturze organizacyjnej. Role duchy słyszymy w szeptach, insynuacjach, podtekstach, plotkach, braku reakcji na pewne rzeczy, które zostały wypowiedziane.

Jedną z przyczyn, dla której grupy unikają uwypuklania niezamierzonej komunikacji lub udzielania głosu roli ducha, jest lęk, że powstały w następstwie konflikt zostanie nierozwiązany. Ma to sens z punktu widzenia uzgodnionej rzeczywistości, w której przyzwyczajeni jesteśmy do tego, że konflikty pozostają nierozwiązane i gdzie związki mogą na stałe ucierpieć, ponieważ ktoś powiedział „prawdę”.

Z perspektywy paradygmatu Worldwork ma to inny sens. Role i role ducha są nie-lokalne w tym sensie, że należą do każdego. Stąd praca nad rolą duchem oznacza uświadomienie sobie, że ty również jesteś taka/taki jak osoba, rola lub grupa, która twoim zdaniem jest odpowiedzialna za wszystkie trudności. Stąd też, jeśli osoba biorąca na siebie niepopularną rolę wewnątrz organizacji odchodzi, często ktoś inny bierze na siebie tą samą rolę lub pewne jej aspekty. Chociaż role duchy są łatwo są projektowane na inne grupy, są one również obecne we własnej grupie, gdzie pozostają marginalizowane. W opisie przypadku można zobaczyć, jak obie opisywane podgrupy projektują pewne zachowanie swojej własnej grupy na tę drugą.

Dynamika ta tłumaczy, dlaczego pełne zrozumienie obecności ról we własnej grupie wymaga emocjonalnej lub napiętej interakcji. Proces zdobywania samoświadomości o własnej naturze nie może się po prostu wydarzyć wyłącznie

na poziomie racjonalnym, czy linearnym, jako, że często ten właśnie poziom zawiera system przekonań, który spycha na margines nawet samo zagadnienie, wobec którego grupa potrzebuje się obudzić. Z powodu tego lustrzanego procesu, jedynym rozwiązaniem jest podniesiona świadomość tego, w jaki sposób jesteśmy tacy jak druga strona, jak my sami jesteśmy częścią oraz jak dokładamy się do tego, co nas najbardziej niepokoi. Nic dziwnego, że cofamy się przed bezpośrednimi konfrontacjami.

Proces zdobywania tej świadomości może być wysoce emocjonalny. Zmusza nas często do przejścia okresu eskalacji i konfrontacji. Jeżeli jesteśmy w stanie to zrobić, i jednocześnie postępujemy za naszym całościowym doświadczeniem ze świadomością, krok po kroku, docenimy w końcu, że role te są obecne w całym systemie. Całkowita informacja lub wiedza zawierająca się w tych rolach staje się teraz jasna i może być twórczo użyta przez całą grupę. Z tej perspektywy zaburzenia lub problemy są potencjałem, który woła o to, by go wykorzystać! Zadaniem facylitatora jest stworzenie bezpiecznego miejsca dla uczestników, a na koniec procesu grupowego, zapewnienie rozwiązania konfliktów i zrozumienia przez wszystkich nowego wymiaru prezentowanych problemów. Uczestnicy i klienci nie tylko mają prawo, ale także obowiązek bycia sceptycznymi i martwienia się o wyniki. Do facylitatora należy zauważenie i odniesienie się do tych obaw i upewnienie się, że każdy jest chroniony.

Skuteczna facylitacja opiera się na odkrywaniu i wspieraniu podstawowych auto-facylitujących tendencji kolektywu. Role, które facylitują proces są obecne we wszystkich grupach, choć nie zawsze są rozpoznawane czy wyrażane przez samą grupę. Jednym z przykładów takich ról jest starszyzna. Starszeństwo opiera się na ciepłej bezstronności, rozumieniu ludzi i życia jako odkrywania i odsłaniania tajemnicy, a w konsekwencji respektowaniu i wspieraniu każdej osoby i tendencji, przy zachowaniu umiejętności tworzenia granic w nie atakujący sposób. Wywodzi się to z przekonania osoby o znaczeniu życia i roli pełnionej przez ducha i naturę. Przekonania te niekoniecznie muszą być wyrażane wprost, lecz często są odczuwane w sercu danej osoby. Starsi pozostają skoncentrowani na swojej wierze w rdzenne wartości decydujące o możliwości wspólnego życia na tej planecie. Wiara ta nie jest jednak narzucana innym. Jest raczej modelowana w sposób inspirujący innych do naśladownictwa. Starszeństwo jest niezależne od wieku i może przejawiać się poprzez każdą osobę nie tylko lidera czy facylitatora.

Wstęp: powiązania kwantowe – organizacje jako hologramy

Kwantowa perspektywa Worldwork zakłada istnienie polowej zasady organizującej, która strukturalizuje to, co dzieje się w organizacjach. Analogicznie do pola magnetycznego, w którym magnes nie jest bezpośrednio połączony z opiłkami żelaza, zasada ta może organizować działanie pola, jej efekt jest zauważalny na wszystkich poziomach organizacji, mimo, że często wydaje się, iż nie ma bezpośredniego przyczynowego związku ze źródłem, które go wywołuje. Na każdym poziomie organizacyjnym lub wewnątrz

poszczególnych działów, podgrup lub w grupach liderów, jesteśmy świadkami podobnej, specyficznej dla danej organizacji ekspresji. Wiele organizacji może wesprzeć swoje wysiłki w kierunku zmian w zarządzaniu przez uświadomienie sobie tego hologramowego efektu zauważając jak problemy jednego działu lub sekcji odbijają procesy należące do organizacji jako takiej.

Często kwestie te można także zauważyć w całym społeczeństwie. Czasami, społeczeństwo nie poradziło sobie jeszcze z kwestią, z którą mierzy się organizacja. Wtedy organizacja okazuje się agentem zmiany kulturowej wykuwając nową drogę, którą później wszyscy podążamy. Jeśli organizacja staje się świadoma tego aspektu swojego rozwoju, może stworzyć odpowiednią strategię, by bardziej skutecznie radzić sobie z własną trudnością. To z kolei będzie miało wpływ na to, jak organizacja będzie wprowadzać swoje innowacje na rynek i oraz czy lepiej zrozumie swoje wewnętrzne konflikty.

Pośród wielu organizacji, w których facylitowaliśmy zmianę znajdują się organy ochrony porządku publicznego i systemu więziennego. Badaliśmy i pracowaliśmy wewnątrz zakładów karnych w Stanach Zjednoczonych, Japonii, Australii, oraz w niektórych krajach europejskich. Poniższy fragment prezentuje krótki opis dynamiki hologramu uchwyconej w trakcie naszej pracy w jednym z zakładów karnych. Prezentuje on jak proces pracy nad wewnętrzną zmianą nie tylko daje początek nowym, poprawionym praktykom wewnętrznym więzienia, lecz również zawiera podstawy potencjalnej marketingowej kampanii zmieniającej świadomość społeczną. Co więcej może prowadzić do utworzenia lepszych strategii połączenia agencji finansowych i ciał politycznych sprawujących kontrolę nad systemem więziennictwa.

Eskalacja i deskalacja: facylitatorzy jako uczestnicy, liderzy i uczniowie.

Innym ważnym aspektem każdej facylitacji jest odkrywanie procesów eskalacji i deskalacji. Każda eskalacja jest oparta na procesie osoby lub kolektywu, który czuje zagrożenie, nie czuje się wysłuchany lub uszanowany. Kiedy radzimy sobie z otwartym konfliktem potrzebujemy metod facylitacji umożliwiających pracę z eskalującym konfliktem w sposób, który wspiera i wzmacnia daną osobę, zapewnia jej szacunek własny i godność tworząc jednocześnie granice, które chronią konflikt przed dalszą eskalacją. Stosując Worldwork wierzymy, że eskalacja sama w sobie jest przydatna, niosąc za sobą siłę i *pizzazz*, które w ostateczności pozwalają stronom na zbliżenie się do siebie na zasadzie równości i użycie swojej odrębności w nowy i twórczy sposób.

To jak rozumiemy i wspieramy procesy eskalacji pomiędzy dwiema lub więcej stronami będąc w roli facylitatorów jest kluczowym elementem każdej facylitacji i zawiera w sobie sposób, w jaki pracujemy nad eskalacją w momencie osobistego zaangażowania. Różne kultury organizacyjne często tworzą swoje własne credo i podstawowe zasady, jak postępować z procesami eskalacji. Programy te działają zwykle do pewnego momentu, na przykład do chwili złamania podstawowych zasad, które oznaczają utratę pracy lub inne tego typu konsekwencje. Podejście Worldwork uwzględnia sytuacje walki pomiędzy frakcjami, gdzie podstawowe zasady nie są przestrzegane i gdzie nie ma sposobów na ich wymuszenie. To

okazało się dużą zaletą. Odkryliśmy, bowiem że w wielu przypadkach otwartych konfliktów podstawowe zasady są przestrzegane do momentu, gdy istnieje jakiś rodzaj równowagi sił. Tak na przykład eksperci militarni są świadomi, że Konwencja Genewska nie jest przestrzegana, nawet przez grupy mające etyczny światopogląd, w momencie, gdy jedna strona czuje, że walczy o przetrwanie. Można to powiedzieć również o organizacjach na wszystkich poziomach, co ilustruje poniższy opis przypadku.

Tło

Organizacja, którą teraz przedstawiamy to więzienie, gdzie mieliśmy pracować przez kilka dni. Nasz program, przygotowany z osobą odpowiedzialną za zarządzanie zmianą, zawierał facylitację grupy pensjonariuszy przebywających w najpilniej strzeżonej części więzienia, a następnie pracę z grupą pracowników składającą się ze strażników, pielęgniarzy, doradców oraz administratorów. W końcu spotkaliśmy się z niektórymi członkami zarządu. Nasza próba zmiany zarządzania w więzieniu nie zakończyła się na pracy z personelem. Przygotowaliśmy również zorientowany na proces system pomocy więźniom oraz profesjonalny zorientowany na proces model coachingu dla strażników. Częścią naszego podejścia było uzyskanie wyraźnego efektu hologramu tak by stał się on widoczny dla wszystkich zaangażowanych. Miało to na celu ułatwienie grupie zrozumienie własnych konfliktów a także udostępnienie równoległego świata, w którym wszyscy widzą, jak ważną rolę odgrywają w społeczeństwie. Pozwoliło to wszystkim pracować nad zmianą pozostając jednocześnie w świecie o wyraźnych granicach wymuszanych przez jedną stronę. Poniżej przedstawiam podsumowanie jednego z dni.

Sytuacja otwarcia: pierwsza grupa, która z nami pracowała była mieszanką pensjonariuszy, oficerów korekcyjnych i trzech facylitatorów. Gdy otwieraliśmy grupę, jeden z pensjonariuszy od razu skonfrontował się ze mną, jako z wiodącym facylitatorem.

Jego podstawowa opinia: 'Wiem, że oni posłali po Was do Stanów, ponieważ oni (administracja więzienia) boją się buntu w więzieniu i ponieważ mamy już dość tego, co tu się dzieje. Teraz wy macie temu zapobiec, tak? To się nie uda koleś!!!'

Instynktownie starałem się deskalować, odpowiadając zgodnie z prawdą, że nie o to chodzi i że nie wiedzieliśmy wcześniej o żadnych niepokojach.

Więzień: 'Ach tak? - odpowiedział. Albo nie pozwolili Wam nam nic powiedzieć, albo jesteście zbyt tchórzliwi, żeby się przyznać, nawet, jeśli Wam pozwolili.'

Analiza: *To jest bezpośrednia konfrontacja i eskalacja, której nie dało się uniknąć, jako, że moja oferta deskalacji nie została przyjęta. Muszę przyznać, że było to trochę przerażające. Świat więzienia podtrzymuje interakcje, w której negocjuje się z pozycji siły a nie słabości. Istnieje po temu wiele powodów. Jeden z nich często przeoczany to utrata szacunku i godności następująca po uwięzieniu i tworzenie subkultury lub świata, który częściowo przyzwala na brutalne walki*

mające na celu odzyskanie szacunku własnego i godności. Pod postacią byka, który atakuje wszystkich i nie ma współczucia dla drugiej strony może być rola duch opisana w następujący sposób:

'Jestem w więzieniu i jestem niewolnikiem. Nie mogę zaplanować swojego dnia tak jak chcę, ale wciąż mam szacunek własny i wciąż mam siłę. Wolałbym zaryzykować i zapłacić za to niż stracić tę wiarę w siebie.'

Na innym poziomie pensjonariusze więzienia i strażnicy odgrywają dramę instynktu i udomowienia, władzy i granic.

Interwencja: *Trzeba wyjść na spotkanie pensjonariusza w obu światach.*

Odpowiadam:

'Jesteś przerażający. Musisz być przyzwyczajony w tym miejscu do rozrabiania i zaczepiania wszystkich. Pewnie uchodzi ci to na sucho. Ja mówię temu nie. Uwielbiam siłę i dumę, którą wyczuwam za twymi słowami – to niezwykle, widzieć, że w takich okolicznościach jak twoja dusza wzrasta pośród wszystkich tych problemów. Nienawidzę jednak tego, że objawia się to, jako atak przeciwko mnie. Będę się upierać przy spotkaniu na zasadzie równości, przy wzajemnym szacunku, niezależnie od tego, co robisz, ponieważ wiem, że tobie również o to chodzi. Jaki byłby inny powód okazania takiej siły.'

W ciszy patrzyliśmy na siebie przez dłuższą chwilę. Następnie on uśmiechnął się i powiedział „Jesteś w porządku”. Wszyscy odetchnęli.

Analiza i komentarz: *Jedną z interpretacji tej interakcji zakłada, że wiarygodność facylitatora i szacunek dla więźnia wydawały się znaleźć miejsce, tak, że nikt nie był zmuszony się cofnąć. Czuło się w tym rytuał inicjacyjny i test, jak autentyczna może być relacja, w tych określonych okolicznościach. Centralnym elementem była autentyczność uczuć prowadzącego, takich jak przyznanie się do lęku, czy popełnienia błędów. Taka szczerość i autentyczność wspiera ruch w stronę trwałego rozwiązania.*

W naszej analizie rolą duchem jest „bunt w więzieniu”. Eskalacja, która właśnie się zdarzyła może być widziana jako bunt w więzieniu i fakt, że została ona rozwiązana na poziomie osobistym, stwarza większą możliwość rozwiązania również na poziomie grupowym.

Interwencja otwierająca: *Wydobycie ról duchów: tego, kto się buntuje i przeciw któremu jest bunt. Kluczowe pytanie brzmi: o co jest ten bunt? Czego jest za dużo? Tutaj następuje podsumowanie przebiegu interakcji.*

Prowadzący: *'Chcielibyśmy wiedzieć szczegółowo, dlaczego wspomniano o buncie w więzieniu. Kto najlepiej to wytłumaczy.'*

Pensjonariusze (z przekonaniem): *'Strażnicy nas nienawidzą i utrudniają nasze życie, jak tylko to możliwe. Uważają, że jesteśmy najgorsze szumowiny i srają na nas, gdy tylko mogą.'*

Kilku strażników protestuje: 'To nie prawda, wykonujemy tylko rozkazy. Wiemy, że to trudne, ale szanujemy was jako istoty ludzkie i chcemy pomagać w procesie rehabilitacji.'

Pensjonariusz: 'To nieprawda. Na przykład wczoraj, chciałem zadzwonić do mojej rodziny, na urodziny mojej córki, a nie pozwoliliście mi. Jak to pomaga w mojej rehabilitacji?'

Strażnik: 'Zawsze chcesz dzwonić, choć wiesz, że masz określoną ilość połączeń. Musisz to lepiej zaplanować.'

***Analiza:** Rola duchów strażnika, który nienawidzi więźnia i myśli, że to szumowina wciąż unosi się w polu. W tym momencie krąży. Każde oskarżenie ze strony więźnia ma pokazać, że strażnicy nienawidzą ich i pracują przeciw nim. Każda odpowiedź ma pokazać, że to nieprawda. Istnieje wiele możliwości patrzenia na ten proces. Jednym z nich jest pomysł, że więźniowie, jako niżsi rangą występują przeciw tym z wyższą rangą a tendencja samo-refleksyjna systemu stara się wprowadzić więcej świadomości do sytuacji rangi, tak by mogła być ona lepiej wykorzystana. Była to nasza robocza hipoteza w tym momencie i staraliśmy się odkryć pozycję rangi pomagając strażnikom w okazaniu ich rangi.*

***Interwencja:** Który ze strażników może przyznać odrobinę, że czasami kierowane wobec nich oskarżenie jest prawdziwe i że mogą oni używać władzy na różne sposoby?*

Po przejściu długiej drogi i negocjowaniu wielu progów, jeden ze strażników przyznaje się do zarzutu. Ten niezwykle odważny człowiek, który wcześniej przyznawał się do swojego współczucia dla każdego, teraz przyznał się do bycia częścią roli duchów.

Strażnik: 'Tak, często nienawidzę tego, co się tutaj dzieje i czasami pogardzam wami. Kiedy przyjdzie taki dzień myślę, że jesteście szumowinami. Chcę wtedy siedzieć w moim biurze i mieć jak najmniej z wami do czynienia. Jeśli przychodzę tutaj, nie mogę się doczekać, kiedy pójdę do mojego kantorka i włączę telewizor i nie będę musiał się kontaktować z żadnym z was.'

Cisza i zmiana atmosfery i w naszej percepcji pewnego rodzaju rozluźnienie. Następnie reaguje więzień. Mówi cicho:

Pensjonariusz: 'Przynajmniej jesteś szczerzy. "Widzisz – mówi do innego więźnia - mówiłem Ci."

Inni kiwają głowami, a więzień dodaje, że wiedział to od początku. Głosy nie są już podniesione. Jest to sygnał deskalacji, który podejmuje prowadzący.

***Analiza:** Za każdym razem jesteśmy zdumiewani jak obejmowanie roli duchów ma wpływ na efekt deskalacji. Szczególnie tutaj gdzie można było spodziewać się zamieszek, atmosfera staje się mniej napięta. Odkrywanie zmieniającej się atmosfery jest centralną częścią naszego*

modelu facylitacji. Jeden z prowadzących nadaje ramy temu, co się wydarzyło prosząc o wyjaśnienie, co się stało.

Facylitator: „To wydaje się być dla was ulgą” - pyta. ‘Możecie wyjaśnić, dlaczego?’

Pensjonariusz: ‘W końcu, ktoś miał mieć odwagę powiedzieć mi to w twarz. Odtąd będę szanował tego człowieka. Jeśli mielibyśmy tu więcej takich ludzi, to miejsce nie byłoby takim bajzłem. Niedobrze się robi, ponieważ nikt się do niczego nie przyznaje, a oni udają, że zawsze mają rację. Mdli człowieka, gdy cały dzień traktują cię, jak szmatę, a jeszcze gorzej ci się robi, że nigdy nie mówią tego prosto w twarz i po prostu cię unikają.’

Jeden ze strażników przytakuje nieumyślnie.

***Analiza:** Tak jak w innych przypadkach, można zobaczyć tu organiczną zamianę roli, co dzieje się przez zgadzanie się jednego z członków strony przeciwnej. Więcej o tym jak Worldwork widzi zamianę ról jako część wrodzonej tendencji organizacji do samoświadomości, można przeczytać w teoretycznym rozdziale o perspektywie kwantowej. W przedstawionej sytuacji, możemy teraz postępować za zmianą roli i odkrywać ją dalej.*

Prowadzący, odwracając się do strażnika, który kiwnął: ‘Wiesz o tym?’

Strażnik: ‘Tak, jestem czasami w podobnej sytuacji, kiedy wiele osób odwraca się ode mnie, gdy mówię, że pracuję w więzieniu. Wielu z moich sąsiadów unika mnie. Gdy się z kimś zaprzyjaźnię, te osoby mówią mi ze zdziwieniem, że nigdy nie myśleli, że strażnikiem w więzieniu może być miła osoba. Nawet więźniowie mówią, że musisz być głupi, jeśli nie możesz znaleźć pracy gdzie indziej. Oni gardzą nami, ponieważ tu pracujemy.’

Kilku z więźniów kiwa głową.

***Analiza:** Rola duch bycia identyfikowanym z szumowiną jest wypełniona, w momencie, gdy obie strony są teraz w niej obecne. Stają się świadomi, że robią to sobie nawzajem, lecz również odbierają to ze strony głównego nurtu. Proces internalizacji jest dobrze znany ze studiów nad grupami marginalizowanymi. Marginalizowane grupy internalizują perspektywę nurtu głównego. Nieumyślnie dokonują zamiany roli postrzegając siebie i innych w sposób podobny do tego, w jaki doświadczają perspektywę nurtu głównego w stosunku do siebie. Pojawiła się nowa rola duch, rola obserwatora, głównego nurtu kultury, który nie chce mieć nic wspólnego z więzieniami i patrzy z góry na świat przestępstw, kar więzienia i wymuszania prawa. Można tu zobaczyć zamianę roli i uwikłanie kwantowe. Na początku strażnik widzi więźnia jako szumowinę, później więzień widzi strażnika jako szumowinę, a następnie obserwator z nurtu głównego widzi cały system jako szumowinę. Strażnicy, więźniowie i obserwatorzy z nurtu głównego funkcjonują jak powiązane obiekty kwantowe, w których nie można przypisać jednego sygnału jednej grupie. Wszystkie sygnały należą do wszystkich grup.*

Facylitator zaczyna odgrywać rolę, do której w końcu przyłączają się strażnicy i więźniowie.

Obserwator z nurtu głównego: (grany razem przez strażnika i więźnia, tak jak postrzegają tę rolę): Myślę, że kryminaliści są brudni, więźniowie są brudni i nie chce mieć z nimi nic wspólnego. Policja i strażnicy więzienni są brutalni, bawi ich brutalność i więzienie innych ludzi. To świat perwertów niezależnie od strony, na którą się patrzy. Nie chcę mieć z tym nic wspólnego, nie chcę tego widzieć, czytać o tym i płacić za to. To jak wysypisko śmieci. Trzymajcie to ode mnie z daleka.

Ci, którzy przemawiali za strażników i więźniów odpowiadają obserwatorowi z głównego nurtu:

Pensjonariusze i strażnicy: (w trakcie odgrywania roli odpowiadającej na rolę obserwatora) 'Także jesteś kryminalistą. Oszukujesz trochę to tu to tam, bierzesz prochy, które są legalne a prawdopodobnie trochę tych, które nie są. Zabijasz swoich przyjaciół, jeśli prowadzi cię to naprzód, zdradzasz swoje dzieci, jeśli coś na tym zyskujesz. Nie jesteś od nas lepszy, masz tylko więcej szczęścia lub jesteś bardziej przebiegły.'

Analiza: Marginalizowana grupa odbiera siebie w przeblyskach sygnałów strony marginalizującej. Obserwator również jest kryminalistą przez ignorowanie kwestii socjalnych, przez nie eliminowanie przemocy, i przez udawanie nie bycia częścią systemu. Społeczność więzienna, obejmująca „sprawców” i strażników jest rolą duchem dla społeczeństwa, które nie radzi sobie ze swoją własną agresją. Pensjonariusze i strażnicy odgrywają przed naszymi oczami nasz wewnętrzny i społeczny dramat, o tym, co trzyma nas w granicach prawa.

Z drugiej strony, w roli stojącego z boku jest odpowiedź:

Rola obserwatora z nurtu głównego: (odgrywana przez pensjonariuszy i strażników): 'Tak, to prawda, co mówicie. Ja nie tylko wami pogardzam. Czasami patrząc na więźniów zazdroszczę im odwagi, z jaką zostawili zasady społeczeństwa i kierowali się swoimi własnymi. W takich momentach wyglądziecie na wolnych, a ja czuję się jak więzień.'

Zapada głęboka cisza, następnie więzień ze łzami w oczach mówi:

'Dziękuję!! A ja zazdroszczę ci odwagi oparcia się swoim impulsom, co pozwala ci wieść życie wspierając swoją rodzinę, pozwala ci mieć związki i spacerować na łonie natury. Tutaj brakuje mi tego wszystkiego.'

Następuje pauza. Wszyscy są cicho, wielu wygląda na wzruszonych i smutnych. Jeden z facylitatorów pyta, czy ktoś może przemówić by wyrazić atmosferę. Inny pensjonariusz mówi, że dobrze jest wiedzieć, nawet przez chwilę, że, niezależnie

od wzajemnego oddzielenia, w głębi duszy jesteśmy jakoś połączeni i tacy sami. Niektórzy strażnicy przytakują.

Następnie pensjonariusz mówi z szerokim uśmiechem na twarzy:

'Hej, niezłą robotę tu panowie, kiedy możemy się tego nauczyć.'

W toku dalszych indywidualnych dyskusji dowiedzieliśmy się, że największym problemem grupy jest nuda, i fakt, że wielu z jej członków zdaje sobie sprawę, że chce się uczyć. Spędziliśmy pozostałą część sesji tej grupy ucząc ich metod pracy z konfliktem. Były to nasze specyficzne obszary ekspertyzy. Mogliśmy równie dobrze uczyć czegoś innego, od astronomii do podstaw ogrodnictwa, tak chętni byli do nauki.

Postscript

W czasie spotkania z personelem w dalszej części dnia w bardzo wzruszającym procesie pojawiła się ta sama rola duch, bowiem strażnicy, pielęgniarze, doradcy i administratorzy cierpieli z powodu braku szacunku dla tego, co robią i przez to, że opinia publiczna im nie dziękuje. Podziękowaliśmy wszystkim obecnym za sprawienie, że nasze ulicę są bezpieczniejsze, za to, że dzięki nim musimy tak bardzo martwić się o przestępstwa, i za ich wkład w tworzenie łatwiejszego życia dla tych z zewnątrz. Jeden strażnik ze łzami w oczach powiedział, że nikt przez 26 lat nie podziękował mu za jego pracę, czy choćby zauważył jej wartość. Mówił, że kiedy przyznawał się do pracy w więzieniu, niektórzy ludzie reagowali milczeniem lub wrogością, a inni stawali się ciekawscy pragnąc usłyszeć jakieś barwne opowieści. Wiele osób mówiło im, że nigdy nie mogliby wykonywać takiej pracy. Spotkanie zakończyło się zyskaniem wglądu w ważność roli, jaką odgrywa w społeczeństwie jako takim i rosnącym poczuciem szacunku własnego wynikającego z bycia agentem zmiany społecznej.

Dodatkowo, nauczyliśmy personel sposobu interakcji w sytuacjach, w których czują się marginalizowani przez kolegów z nurtu głównego. Zaczęli oni również rozwijać strategię informowania opinii publicznej o głębszych aspektach ich pracy. Było to widziane jako część długofalowej strategii, obejmującej marketing idei i świadomości społecznej, poprawę finansowania i zwiększenie wynagrodzenia pracowników, co w rzeczywistości jest połączone i powinno być wspierane przez całą organizację.

Podsumowanie

W trakcie spotkania z naczelnikiem podziękowałem mu i poprosiłem o wsparcie w opisanych projektach. Jego niepokój, chociaż na innym poziomie był odbiciem procesów, przez które przeszli strażnicy, więźniowie, psychologowie, administratorzy i personel. W trakcie zaistniałej rozmowy narzekał on na brak wsparcia dla jego pracy ze strony polityków i mediów. W rozgoryczeniu krytykował polityków, którzy nie chcieli być kojarzeni ze zbrodnią i więzieniem, ponieważ byłoby to szkodliwe dla ich wizerunku, zwłaszcza w czasie, gdy kwestie bezpieczeństwa nie były naświetlane. Podobnie narzekał, że media relacjonowały tylko te informacje więzienne, które związane były z jakimś

skandalem. Rozmawialiśmy o tym jak politycy i media są częścią tej samej polaryzacji widocznej w trakcie sesji w więzieniu. Naczelnik zrozumiał, że był nie tylko wiodącym komponentem więzienia, ale również agentem świadomości społecznej związanej z tymi kwestiami. Opisując rozmowę jako bardzo pomocną, naczelnik mówił również o negatywnym stosunku społeczeństwa i braku uznania dla jego pracy. Jak sam powiedział „to nastawienie dociera do ciebie i sam zaczynasz myśleć, że to co robisz nie ma prawdziwej wartości”. Byliśmy zszokowani, lecz nie zaskoczeni słysząc, że nie pamiętał ostatniego razu, kiedy ktoś publicznie lub prywatnie podziękował mu za jego pracę.

Jak w innych przypadkach, opisane dni dały początek nowemu procesowi powstawania wizji organizacji. W jednym z krajów, w którym pracowaliśmy część naszej pracy była nagrana na video i udostępniona innym zakładom karnym w celu rozpowszechnienia tego doświadczenia i jego wyników na cały system.

Sami byliśmy bardzo poruszeni i od tego momentu staraliśmy się podnosić świadomość społeczną tych kwestii przy każdej okazji również za pomocą tej informacji na stronach WWW.

System więzienny odzwierciedla większy problem istniejący w społeczeństwie jako takim i demonstruje zarazem, że problem ten może być rozwiązany i jak to uczynić.

Problem nie jest tak naprawdę szczególną charakterystyką jednej z ról, lecz wynika z braku relacji pomiędzy nimi. Izolacja, która stała się udziałem więźniów po osadzeniu w więzieniu wiedzie do skomplikowanych reakcji, które potęgują desocjalizację zachowania i przeszkadzają lub powstrzymują rehabilitację. Izolacja ta jest szerszą kwestią, jak widać z powyższego opisu nie tylko więźniowie stają się odizolowani, ale w rzeczywistości cały system. Pracując z podejściem zorientowanym na proces zdarza się szereg wydarzeń, takich jak przesunięcie w relacji pomiędzy różnymi częściami organizacji, i nowe strategie wyjścia z izolacji. Pośrednio odnosi się to do kwestii wspomnianych przez naczelnika związanych z brakiem finansowego i politycznego wsparcia dla organizacji. Wewnętrzne zmiany w organizacji przyniosły wypuklenie ich mitu i rozjaśnienie wizji, co w kolejnych sesjach może zostać przeformułowane w odpowiednie strategie PR-owskie i polityczne. Ostatecznie stawia to w nowym świetle szkolenia personelu i wewnętrzne konsultacje tworząc bazę dla zarządzania zmianą w bardziej organiczny sposób.