



## Кто виноват? Развитие организации в тюрьме.

### Описание случая

Макс Шупбах

Max Schupbach Ph.D.

*Здесь приводятся основные моменты теории и методологии, необходимой для лучшего понимания описанного случая. Для получения дополнительной информации о терминах и концепциях, пожалуйста, прочитайте вводную статью Мировая работа – Трансформация в Организациях, Сообществах, Бизнесе и Общественной Жизни.*

В соответствии с парадигмой Мировой Работы организация или группа функционируют на различных **уровнях**, которые действуют как параллельные миры. Первый уровень – это каждодневная реальность, состоящая из организационных фактов, людей, структур, целей, стратегий и проблем, которые нуждаются в решении. На другом уровне, который является самоорганизующимся, группа структурирована **организационным принципом или полем**.

Поле распределяет различные полярности или позиции внутри группы. На самоорганизующемся уровне, некоторые темы, которые рассматриваются как «проблемы», фактически являются попытками системы сбалансировать саму себя. Многие из этих самобаласирующихся тенденций связаны с полярностями, в которых только одна сторона непосредственно видна, а другая сторона скрыта внутри группы. Например, послушайте лидера, который говорит: «Мы сильны и бесстрашны, и будет продолжать независимо ни от чего!», и вы можете почувствовать противоположную полярность в группе, сомневающуюся и скептическую, того, для кого произносятся эти слова, воображаемого оппонента,



который верит, что у нас нет надежды, и мы не хотим продолжать. В качестве фасилитаторов, мы можем создать **роли** из этих позиций для того, чтобы сделать их более видимыми и дать им шанс вступить во взаимодействие. Вообразите, что группа следует указаниям невидимого руководителя, что-то вроде большого внешнего разума, для того, чтобы сыграть пьесу. Когда вы руководите группой, вы можете ощущать невидимую силу, которая борется с вами, в действительности это самоорганизующаяся тенденция, которая тянет в противоположном направлении. **Роли** в дальнейшем могут быть разделены на роли консенсусной реальности или роли-призраки.

**Роли консенсусной реальности** (также называемые «КР роли» или я иногда использую просто термин «роль») являются позициями, которые принадлежат системе верований в культуре или в группе, и таким образом являются общепринятыми в этой группе. Они могут высказываться, не вызывая сильной реакции группы. На контрасте **роли-призраки** – это такое поведение, которое мы не можем показывать, поскольку оно неприемлемо и нерационально в пределах данной организационной культуры, либо находится вне того, что называется «реальностью». Хотя роли-призраки не проявлены, все чувствуют их присутствие и страдают от них. Роли-призраки могут также быть обнаружены в непреднамеренной коммуникации.

КР роли и роли-призраки исполняют своего рода пьесу теней. Представьте театр марионеток, в котором две куклы разговаривают, а за освещенным полупрозрачным экраном вы видите третью фигуру. Две марионетки на сцене поддерживают диалог, но время от времени третья кукла вставляет свои замечания. Марионетки впереди, кажется, не осознают присутствия теневой фигуры позади экрана, и считают, что замечание сделала другая видимая кукла. В театре марионеток это приводит к забавным недоразумениям, забавным для зрителей, но не для кукол, которые по настоящему обеспокоены. Уровень, на котором обеспокоенные куклы не могут



видеть теневою куклу, может считаться уровнем консенсусной реальности; уровень, который включает теневою куклу, может считаться самоорганизующимся уровнем, который мы называем уровнем сновидения.

Между прочим, в вышеупомянутом примере, в котором аудитория, но не куклы получают удовольствие от пьесы, являются истиной и для группового процесса. Многие взаимодействия, если вы пойманы одной из полярностей или ролью, могут быть очень болезненными, но если однажды вы поняли структуру, высказывание роли-призрака за всеми этими недоразумениями, это может вызвать улыбку на вашем лице.

Мы все осознаем такую динамику. Когда мы говорим о том, что «действительно» происходит в группе, в противоположность тому, что говорится на поверхности, мы попадаем в царство ролей и ролей-призраков. Роли высказывают соответствующие заявления, используют соответствующий стиль коммуникации и имеют соответствующие точки зрения, такие, которые подобают данной организационной культуре. Но мы слышим шепот ролей-призраков в инсинуациях и подтексте, в сплетнях и отсутствии реакции на некоторые слова.

Одной из причин, по которой группы часто избегают делать непреднамеренную коммуникацию более явной или озвучивать роли-призраки, является страх, что последующие конфликты будет невозможно разрешить. Это опасение имеет смысл с точки зрения консенсусной реальности, где мы обычно не разрешаем наши конфликты и где отношения могут быть разрушены навсегда из-за того, что кто-то сказал «правду». Мировая работа смотрит на это с другой точки зрения. Роли и роли-призраки не являются локальными в том смысле, что они не принадлежат отдельным людям. Поэтому, взаимодействие с ролями-призраками приводит к пониманию, что вы являетесь таким же как и человек, роль или группа, которые по вашему мнению отвечают за все затруднения. Также поэтому, если человек, бравший на себя непопулярную роль внутри организации, покинет ее, кто-либо еще



возьмет на себя ту же роль или какие-либо ее аспекты. Хотя роли-призраки наиболее легко проецировать на другие группы, они также представлены в нашей собственной группе, из которой они вытесняются. В описании случая, Вы сможете увидеть, как обе описываемые подгруппы проецируют специфическое поведение собственной группы на другую группу.

Эта динамика объясняет то, почему зачастую требуется столько эмоционального и напряженного взаимодействия, чтобы глубоко осознать, как роли-призраки присутствуют в нашей собственной группе. Процесс самоосознания собственной природы не может легко произойти только на рациональном и линейном уровне, поскольку прежде всего это уровень, который содержит верования системы, вытесняющие темы, которые группа хочет проявить. Из-за этого процесса зеркального отражения, единственным решением является развитие понимания того факта, что мы являемся одновременно и другими людьми, что мы являемся частью того, что расстраивает нас больше всего. Поэтому неудивительно, что мы уклоняемся от прямых конфронтаций.

Процесс достижения этого понимания может быть очень эмоциональным. Это часто заставляет нас проходить через этапы напряженности и конфронтации. Если мы способны делать это и одновременно следовать всей полноте опыта в сочетании с осознанностью, шаг за шагом, в конечном счете мы сможем оценить все роли, которые существуют в целостной системе. Полная информация или знания, содержащиеся в ролях, становятся явными и могут быть творчески использованы всей группой. С этой точки зрения, раздражающие моменты или проблемы являются потенциальными возможностями, которые призывают к тому, чтобы их использовали! Работа фасилитатора заключается в создании безопасного пространства для участников, и в том, чтобы к концу группового процесса конфликты были разрешены, и все увидели новые измерения в тех проблемах, которые были представлены. Участники и клиенты имеют не только право, но и обязанность



выражать скептицизм и беспокоиться о результатах работы. Фасилитатор должен замечать и взаимодействовать с этими опасениями, а также удостовериться, что каждый получил необходимую защиту.

Эффективная фасилитация основана на раскрытии и поддержке основных само-фасилитирующих тенденций в коллективе. Роли, которые фактически облегчают прохождение полного процесса, сами по себе содержатся в каждой группе, тем не менее эти роли не всегда осознаются и выражаются группой. Одним из примеров такой роли является роль старейшины. Старейшинство основано на мягком отстранении, смотрит на жизнь и людей как развивающуюся и разворачивающуюся тайну, и поэтому уважает и поддерживает каждого человека и тенденцию, при этом сохраняя способность проводить границы без оскорблений. Это проистекает из верований человека о смысле жизни и роли духовности и природы. Эти убеждения не обязательно проявляются явно, часто только ощущаются в человеческом сердце. Старейшина остается сосредоточенным на своих верованиях по поводу основных ценностей, которые делают возможным совместное проживание на этой планете. Однако, эти убеждения не принуждают других, скорее создают направление, которое вдохновляет других ему следовать. Старейшинство не зависит от возраста и так же часто выражается простыми людьми, как лидерами и фасилитаторами.

### **Введение: Квантовая путаница – организации как голограммы.**

Точка зрения квантовой теории на Мировую работу предполагает полевой принцип организации, который имеет свое структурированное влияние на организацию. По аналогии с теорией магнитного поля, где сам магнит не состоит в прямой связи с металлическими опилками, создается эффект поля, который можно заметить на всех организационных уровнях, хотя, зачастую, и кажется, что нет прямой случайной



связи ни с одним из источников, которые являются причинами этого. На каждом из уровней организации или внутри конкретного отдела, подгруппы или руководящей группы мы можем быть свидетелями особого локального проявления. Многие организации могут увеличить свои усилия направленные на изменения в менеджменте, осознав этот голограммный эффект, а так же то, как проблемы одного конкретного отдела или секции отражают процесс, который является процессом организации в целом.

Зачастую, подобные процессы можно наблюдать и в обществе в целом. Иногда общество еще не выработало определенного подхода к теме, над которой работает организация. В этом случае, организация становится своего рода агентом культурных перемен, создавая для всех нас новый способ, которому следует следовать. Если организация осознает такой аспект своего развития, то это позволит ей создать подходящие стратегии и стать более эффективной на этом уровне. Это, в свою очередь, продуктивно скажется на том, как организация принесет новые идеи на рынок, а так же на лучшем понимании своего внутреннего конфликта.

В число многих организаций, с которыми мы работали, входят правозащитные органы и система тюрем. Мы проводили исследования и работали в исправительных организациях США, Японии, Австралии и некоторых европейских стран. Изложенный далее материал предлагает краткий обзор нашей работы в одном из таких исправительных учреждений и дает представление о голограммной динамике. Данный материал демонстрирует то, как процесс работы над внутренними переменами не только становится толчком для роста новых улучшенных способов работы внутри тюрьмы, но и содержит в себе основу для возможной компании по маркетингу, направленной на изменение социального сознания. В будущем это



может привести и к более улучшенным способам взаимодействия с фондами и политическими фигурами, контролирующими тюремную систему.

**Эскалация и де-эскалация: посредники как участники, ведущие и ведомые.**

Важным аспектом любого посредничества является раскрытие процесса эскалации и деэскалации. Любая эскалация основана на процессе самой личности или коллектива, которые чувствуют, что им угрожают, не слышат или не уважают. При работе с открытым конфликтом нам необходимы методы посредничества, позволяющие работать с эскалацией конфликта таким способом, который наделяет человека властью, самоуважением и достоинством, и, в то же время, создает границы, которые удерживают конфликт от дальнейшей эскалации. Мировая работа придерживается точки зрения, что эскалация сама по себе полезна, поскольку содержит в себе силу, которая в конечном итоге позволит обеим сторонам стать равными и научиться по-новому и творчески использовать свои различия.

То, как мы, будучи в роли посредника, понимаем и поддерживаем процесс эскалации между двумя или более сторонами является решающим элементом в любом посредничестве, включая и то, когда мы работаем с эскалацией при атаке на нас самих. Различные организационные культуры зачастую развивают свое собственное кредо и правила того, как вести себя в эскалирующем конфликте. Эти правила обычно держатся на знании, что их нарушение может означать потерю работы или иметь какие-либо другие последствия. Мировая работа развилась, строя свой подход, не следуя незыблемым правилам и не видя смысла в их навязывании. Мы обнаружили, что во многих открытых конфликтах незыблемым правилам следуют до тех пор, пока существует какой-либо баланс власти. Так, например, военные эксперты хорошо осознают тенденцию того, что постановления Женевских



Конвенций не всегда выполняются, даже группами с этическими принципами, в случае, если одна из сторон считает, что она борется за выживание. Мы обнаружили, что это так же верно и на всех уровнях организации, пример чего приводится в описании нашей работы далее.

## **Информация об организации**

Организация, которую мы представляем, является тюрьмой. Мы собирались поработать здесь несколько дней. Программа, которую мы создали вместе с человеком, который отвечает за управление, включает в себя посредничество в группе заключенных. За ней следует работа с группой персонала, состоящей из охранников, медсестер, консультантов и администрации. Мы встретились и с некоторыми членами управленческого состава. Наш подход к изменению управления тюрьмой не ограничивался только работой с персоналом. Мы разработали консультативный процессуально-ориентированный подход для работы с заключенными, а так же процессуально-ориентированную модель посредничества для работы с охранниками.

Составляющей данного подхода является попытка сделать голограммный эффект видимым для всех, кто включен в работу, чтобы показать подход к параллельному миру. Это позволит каждому члену группы увидеть, насколько его роль важна для общества в целом. Это помогло начать совместную работу по направлению к изменениям и, в то же время, напомнило о мире с жесткими ограничениями и правилами, которые были навязаны одной стороной.





**Далее предлагаем вам итоговое описание происходящего в один из дней.**

**Ситуация открытия:** Первая группа, с которой мы работали, состояла из заключенных, офицеров и нас самих, трех посредников. Один из заключенных бросил мне, как лидеру, вызов уже сразу в начале работы.

**Его основная точка зрения:** «Я знаю, что они привезли вас из США, потому что они (администрация тюрьмы) боятся тюремных беспорядков и потому, что нам всем уже надоело то, что здесь происходит. И что, теперь вы должны все это предотвратить, так? На меня можете не рассчитывать!!»

Я инстинктивно пытался деэскалировать и ответил искренно, что это не было причиной, и что у нас нет информации не о каких беспорядках.

**Заключенный:** «Ну да!», - ответил он, «они или не разрешили вам рассказать нам или вы просто боитесь признаться в этом, даже если они вам и разрешили».

*Анализ: Это прямая конфронтация и эскалация, которую нельзя далее игнорировать, поскольку мое предложение деэскалации было отвергнуто. Я должен признать, что это было немного страшно. Тюремный мир поддерживает взаимодействие, в котором ты ведешь переговоры с позиции силы, а не с позиции слабости. Этому есть много причин. Одной причиной, которую часто игнорируют, является потеря уважения и достоинства, как следствие самого заключения, что создает определенную субкультуру или мир, который частично провоцирует людей на жестокость для того, чтобы отвоевать назад самоуважение и достоинство. За тираном, который хочет управлять всем и всеми, не имеющего*



*сострадания к другим, может стоять роль привидения, которую можно описать так:*

*«Я в тюрьме и я – заключенный. Я не могу распоряжаться и проводить свой день так, как мне хочется, но у меня все еще есть самоуважение и я обладаю властью. Я бы предпочел рисковать и платить за это, чем перестать верить в себя».*

*На другом уровне, тюремные заключенные и охранники разыгрывают драму инстинктов, власти и границ.*

**Интервенция:** *Заключенные нуждаются в том, чтобы их увидели в обоих мирах.*

Я отвечаю:

«Ты страшен. Ты, должно быть, привык к тирании, ты бросаешь вызов всем и всегда в этом месте, и тебе это сходит с рук. Я говорю «нет» этому. Мне нравится сила и гордость, которую я вижу за твоими словами – это то, что довольно трудно чувствовать в этом окружении, и вижу, как твоя душа восстает среди всех этих проблем. Но я ненавижу тот способ, каким ты выражаешь и пытаешься донести это до меня, атакуя меня. Я буду настаивать на том, чтобы мы отнеслись друг к другу как равные, уважая друг друга, не смотря на то, что ты делаешь, поскольку я вижу, что ты ищешь того же. Почему еще ты показываешь столько силы?!».



Мы безмолвно смотрели друг на друга в течение долго тянущегося момента, наши глаза «застряли» друг на друге. Затем он оскалился и сказал: «Да, ты - ничего». Все вздохнули с облегчением.

***Анализ и комментарии:** Одной из интерпретаций данного вмешательства будет то, что достоверность в поведении посредника и уважение к заключенному пришли к месту. Это было похоже на ритуал инициации и проба того насколько естественны такие чувства посредника как признания своего страха или возможность совершить ошибки. Такая честность и естественность поддерживает движение по направлению к прочному решению.*

*В нашем анализе, роль привидения - это «тюремные беспорядки». Эскалация, которая только что произошла, может быть рассмотрена как «тюремный беспорядок» и, поскольку, она была разрешена на межличностном уровне, то, вероятно, ее удастся разрешить и на групповом уровне.*

***Начальная интервенция:** Указать на роль привидения, которое бунтует и того, против которого направлен этот бунт. Ключевым вопросом является вопрос о том, ради чего ты хочешь бунтовать? Чего становится для тебя слишком много? Далее мы приводим резюме того, как прошло взаимодействие.*

**Посредники:** «Мы хотели бы узнать детали того, почему тюремный бунт был упомянут. Кто может объяснить это лучше всего».

**Заключенные (уверенно):** «Охранники ненавидят нас, они затрудняют нашу жизнь насколько это возможно. Они считают нас отбросами общества и напоминают об этом при каждом удобном случае».



**Некоторые охранки протестуют:** «Это не правда. Мы просто следуем приказам. Мы знаем, что здесь трудно, но мы уважаем вас, и хотим поддержать процесс вашей реабилитации».

**Заключенный:** «Нет, вы не хотите. Вчера я хотел позвонить своей семье, чтобы поздравить дочь с днем рождения, а вы не позволили мне это сделать. Как это способствует моей реабилитации?»

**Охранник:** «Ты всегда хочешь позвонить, но ты знаешь, что тебе разрешено только определенное количество звонков. Тебе следует планировать свои звонки лучше».

***Анализ:** Роль привидения охранника, который ненавидит заключенного и думает, что «они – отбросы», все еще витает в воздухе. Она сейчас ходит по кругу». Любое обвинение со стороны заключенного имеет своей целью показать, что охранники ненавидят их и делают все для того, чтобы причинить им боль. Каждый ответ доказывает правдивость противоположного утверждения. Есть много способов, как можно рассматривать этот процесс. Можно предположить, что заключенные тюрьмы, как те, у которых более низкий ранг, противостоят тем, кто имеет более высокий ранг. Тенденция рефлексии системы пытается привнести больше осознания в ситуацию, касательно ранга для того, чтобы из нее можно было извлечь больше пользы. Это была наша рабочая гипотеза на тот момент, когда мы начали раскрывать сущность позиции ранга, поддерживая охранников в показывании своего ранга.*

***Интервенция:** Кто на стороне охранников может признать, что какая-то часть начальных обвинений является правдой, и что они (охранники) действительно могут иногда использовать свою силу разными способами.*



После переговоров и долгой дороги через многие барьеры, один из охранников признал обвинение. Этот потрясающе смелый мужчина, который брал слово несколько раз, высказываясь по поводу сострадания ко всем ранее, признал, что является частью роли привидения.

**Охранник:** «Да, часто я ненавижу то, что здесь происходит и, иногда, я брезгую вами, ребята. В такие дни я действительно думаю, что вы отбросы. Я хочу сидеть в своем кабинете и хочу общаться с вами так мало, насколько это возможно. Приходя сюда, я не могу дождаться, когда я спрячусь в свою маленькую клетку и включу телевизор, чтобы мне не надо было бы общаться с вами».

Наступила тишина и атмосфера поменялась, по нашему мнению, в сторону какого-то расслабления. Затем один из заключенных отреагировал. Он тихо сказал:

**Заключенный:** «По крайней мере, ты - честен. «Видите», - сказал он, обращаясь к другим, - «Я вам говорил».

Другие кивали в ответ. Один из заключенных добавил, что он это всегда знал. Голоса больше не повышались, как это было ранее. Это – сигнал де-эскалации.

*Анализ: Мы не перестаем удивляться тому, как принятие на себя роли привидения производит эффект деэскалации ситуации. Особенно здесь, где вы интуитивно ожидаете мятежа, атмосфера, на самом деле, становится более спокойной. Раскрытие роли, меняющее атмосферу, является центральной частью нашей модели посредничества. Один из посредников подводит итог и для большей ясности спрашивает, что же произошло.*



**Посредник:** «Это, кажется, принесло тебе облегчение», - спросила она. «Можешь ли ты объяснить почему?»

**Заключенный:** «Наконец-то, кто-то проявил достаточно смелости, чтобы признать это лично передо мной. Я стану уважать этого человека, начиная с сегодняшнего дня. Если бы здесь было больше таких как он, то это место не было бы таким бардаком. Нас просто тошнит от того, что никто не признает ничего, и всегда ведут себя так, как будто они все делают правильно. Это раздражает, если к тебе в течение всего дня относятся как к грязи и еще больше раздражает, если они никогда не говорят это тебе в лицо, а просто избегают тебя.

Один из охранников неосознанно кивает.

*Анализ: Вы можете увидеть, как органически происходит смена ролей, когда один из членов на противоположной стороне соглашается со сказанным. Дополнительную информацию вы найдете в разделе теории о том, как квантовая точка зрения в Мировой Работе рассматривает данный вариант смены ролей как часть самозарождающийся тенденции организации к рефлексии. В данной ситуации, мы теперь можем следовать смене ролей и постараться еще больше раскрыть их.*

**Посредник:** поворачиваясь к охраннику, который кивал: «Ты знаешь об этом?»»



**Охранник:** «Да, я сам иногда нахожусь на похожей позиции, когда многие люди отворачивались от меня, если я говорил им, что работаю в тюрьме. Многие из моих соседей избегают меня. Если я познакомлюсь с кем-нибудь, то они с удивлением говорят мне, что и не думали, что охранник тюрьмы может быть таким милым человеком. Даже заключенные говорят, что ты должно быть глупый, если не можешь найти себе работу где-нибудь еще. Они брезгуют нами, потому, что мы здесь работаем».

Несколько заключенных кивали.

*Анализ:* Роль привидения идентифицированная, как отбросы, теперь занята на обеих сторонах. Они осознали, что поступают так по отношению друг к другу, и при этом так же находятся на принимающей стороне этой роли, навязываемой им мейнстримом (от англ. *mainstream* - главное направление, основной поток. Та часть общества, чьи представления, верования, образ поведения считается в социуме нормой). Этот процесс интериоризация хорошо известен благодаря изучению маргинальных групп. Группы меньшинства, принимают точку зрения большинства. Они непреднамеренно меняются ролями, рассматривая себя и друг друга одинаковым способом, так, как по их ощущениям, мейнстрим рассматривает их. Теперь появилась новая роль привидения мейнстрима. Эта роль не хочет иметь никакого отношения к тюрьме, а только смотрит с висока на криминальный мир, тюремное заключение и силовое воздействие. Здесь вы можете наблюдать смену ролей и квантовую путаницу. Сначала, охранник видит заключенного как отброса, затем, заключенный видит охранника тем же, а теперь еще и роль, представляющая мейнстрим ведет себя как запутанный квантовый объект, что приводит к тому, что вы не можете более приписывать один конкретный сигнал к одной группе. Сигналы принадлежат всем группам.



Посредник начинает проигрывать роли, и к нему, в последствии, присоединяются как заключенные, так и охранники. Здесь резюме того, что говорит роль.

**Роль, представляющая мейнстрим:** (проигранная охранником и заключенными вместе, так как они ее воспринимают): «Я думаю, что криминалы – это грязь, тюрьма – это грязь, и я не хочу иметь с этим никакого дела. Полиция и тюремные охранники грубые, наслаждаются этой грубостью, а так же подавляют других людей. Это мир ненормальных, независимо с какой стороны ты на него смотришь. Я не хочу иметь никакого отношения к этому миру, я не хочу видеть его, читать о нем и платить за него. Это как мусор. Уберите это с моего поля зрения!»

Те, кто стояли на стороне охранников и заключенных, ответили следующее.

**Охранники и заключенные:** (в смене ролей, которая отвечает роли мейнстрима) «Вы тоже криминал. Вы обманываете здесь, и немного там, вы как лекарства, которые легальны и в то же время не очень. Вы убиваете своих друзей, если они встанут на вашем пути, вы предаете своих детей, если имеете перед ними преимущества. Вы на самом деле не лучше нас, вам просто больше везет или вы умеете хорошо лавировать».

*Анализ: Маргинализованная группа открывает себя при помощи мигающего сигнала подавителя. Смотрящий со стороны, представитель мейнстрима так же является криминалом, и это потому, что он игнорирует социальные темы, насилие и не хочет видеть себя частью системы. Тюремное сообщество, включая «преступников» и охранников, является ролью привидения для общества, которое*





*игнорирует свою собственную агрессию. Заключенные и охранники, можно сказать, выражают нашу внутреннюю и социальную драму у нас на глазах, помогая нам оставаться законопослушными гражданами.*

На другой стороне, в роли представителя мейнстрима, звучит ответ:

**Представитель мейнстрима** (роль, проигранная заключенными и охранниками): «Да, то, что вы говорите, является правдой. Но я брезгую не только вами. Иногда я смотрю на заключенного и завидую им за их смелость игнорировать правила общества и следовать своим правилам. В эти моменты, вы для меня свободны, а я чувствую себя как пленник».

Наступает тишина, затем **заключенный**, со слезами на глазах говорит:

«Спасибо!! Я завидовал вашей смелости противостоять своим импульсам, благодаря чему вы можете иметь такую жизнь, которая поддерживает твою семью, позволяет завязывать отношения с другими, гулять на природе. Всего этого мне здесь не хватает».

Наступила пауза. Все затихли, многие выглядят глубоко тронутыми и грустными. Один из посредников спросил, может ли кто-то обратиться к атмосфере. Другой заключенный сказал, что хорошо, пусть даже на короткое время, знать, что даже если мы находимся на разных сторонах по отношению друг к другу, где-то в глубине мы как-то связаны и являемся одинаковыми. Некоторые охранники кивали.

Затем **заключенный** сказал, с большой улыбкой на лице:

«Хорошую работу вы, ребята, делаете, где мы можем этому научиться?»



В последующем обсуждении со всеми, нам сказали, что самой большой проблемой для этой группы является скука, и что многие из них осознали, насколько они хотят учиться. Оставшееся время мы потратили на обучение их навыкам разрешения конфликта, а так же как помогать кому-то в разрешении конфликта. Это является особой областью нашего опыта. Мы так же могли бы научить их чему-нибудь еще, начиная от астрономии, заканчивая органическим сельским хозяйством – настолько вдохновено они внимали.

## **Заключение**

Позднее, на собрании членов нашей команды, в очень трогательном процессе, появилась та же самая роль привидения, как тот охранник, медсестра, консультант и администратор, которые страдали от того, что не получали уважения и благодарности за то, что они делают. Мы поблагодарили всех тех, кто делает все, чтобы наши улицы были бы более безопасны, за то, что они позволяют нам не беспокоиться по поводу преступности так много и за их вклад в создание более легкой жизни для тех, кто находится за стенами тюрьмы. Один из охранников, со слезами на глазах, сказал, что за все 26 лет, которые он работает здесь, ни один человек не поблагодарил его за его работу или хотя бы признал бы его вклад. Он сказал, что некоторые люди затихают или становятся враждебно настроенными, когда узнают, что он работает в тюрьме, другие же проявляют любопытство и просят рассказать им захватывающие истории. Многие говорят, что они никогда не смогли бы выполнять такую работу. Работа в группе завершилась новым инсайтом. Участники осознали, насколько важна роль, которую они играют в обществе вообще, являясь агентами на пути к социальным переменам.



В дополнение, мы обучили персонал, как проводить интервенцию в случае, когда они чувствуют себя маргинализированными со стороны своих друзей из мейнстрима. Мы так же начали развивать стратегию как донести до общества глубинный смысл их работы. Это было рассмотрено как часть долговременной стратегии, в которую были включены самоуважение, маркетинг идей и осознания для общества, улучшенное финансирование и повышенная зарплата работников. Все это неотделимо друг от друга и нуждается в поддержке организации в целом.

## **Выводы**

Во время встречи с управляющим тюрьмой я поблагодарил его и попросил о поддержке этих проектов. Он был озабочен, хотя и на другом уровне, параллельном тому, на котором находились охранники, заключенный, психологи, администрация и персонал тюрьмы. В последующей беседе он жаловался на нехватку поддержки со стороны политиков и средств массовой информации. Он едко критиковал политиков, которые не хотят быть связаны с преступностью и тюрьмой, потому что это вредит их имиджу, особенно в то время когда безопасность общества находится на заднем плане. В то же время средства массовой информации, жаловался он, затрагивают тему о тюрьме только, если имел место какой-либо скандальный инцидент. В обсуждении мы отметили то, как сами политики и средства массовой информации могут быть частью одной и той же полярности, свидетелями которой мы стали во время проведенных нами дней в тюрьме. Управляющему помогли понять, что он не только содействовал объединению в тюрьме, но, в то же время, являлся и агентом, помогающим обществу осознать наличие подобных проблем. Оценив подобную беседу как весьма полезную, управляющий тюрьмой так же упомянул и о негативном отношении общества и недостатке уважения к его работе, которые он выразил словами: «такое отношение достает тебя, и ты начинаешь



думать, что все, что ты делаешь не так уж и важно». Мы были шокированы, но нас не удивило его заявление о том, что он не мог вспомнить, когда в последний раз кто-то публично или лично благодарил его за его работу.

Как и в некоторых других случаях, эти дни создали основу для процесса формирования нового видения в организации. В одной из стран, где мы проводили подобную работу, некоторые наши сессии были сняты на пленку и стали доступными и для других тюремных систем как попытка распространить опыт и результаты по всей системе.

Нас глубоко тронуло это заявление, и с тех пор мы пытаемся привлечь большее внимание общественности к подобным темам всегда, когда такая возможность появляется.

Тюремная система отражает большую проблему внутри всего общества, но кроме этого и демонстрирует, что эта проблема разрешима и как именно это может быть сделано.

Проблема заключается в нехватке взаимодействия между ролями, а не в конкретной характеристике одной из ролей. Изоляция, сопутствующая тюремному заключению, приводит к сложной реакции, которая в дальнейшем ухудшает поведение и препятствует или усложняет реабилитацию.

Подобная изоляция является более широкой темой, как это было видно выше, потому что не только заключенные попадают в изоляцию, но и вся система. При использовании процессуально-ориентированного подхода происходит ряд таких перемен как сдвиг в отношениях между различными частями организации, а так же появляются новые стратегии того, как пробиться сквозь изоляцию. Это косвенно относится к теме, затронутой начальником о нехватке финансовой и политической



поддержке для его организации. При переменах внутри организации, ее миф и точка зрения становятся более ясной. В последующей работе они могут быть сформулированы в подходящую саморекламу и политическую стратегию. В итоге, это прольет свет на подготовку кадров и консультирование заключенных, создавая основу для перемен в управлении органическим способом.