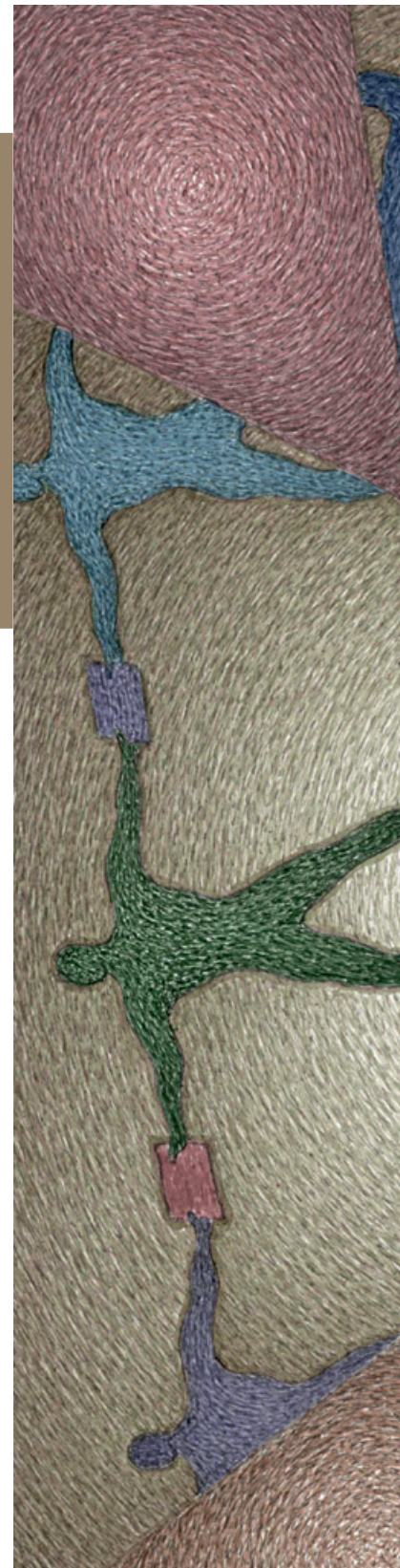
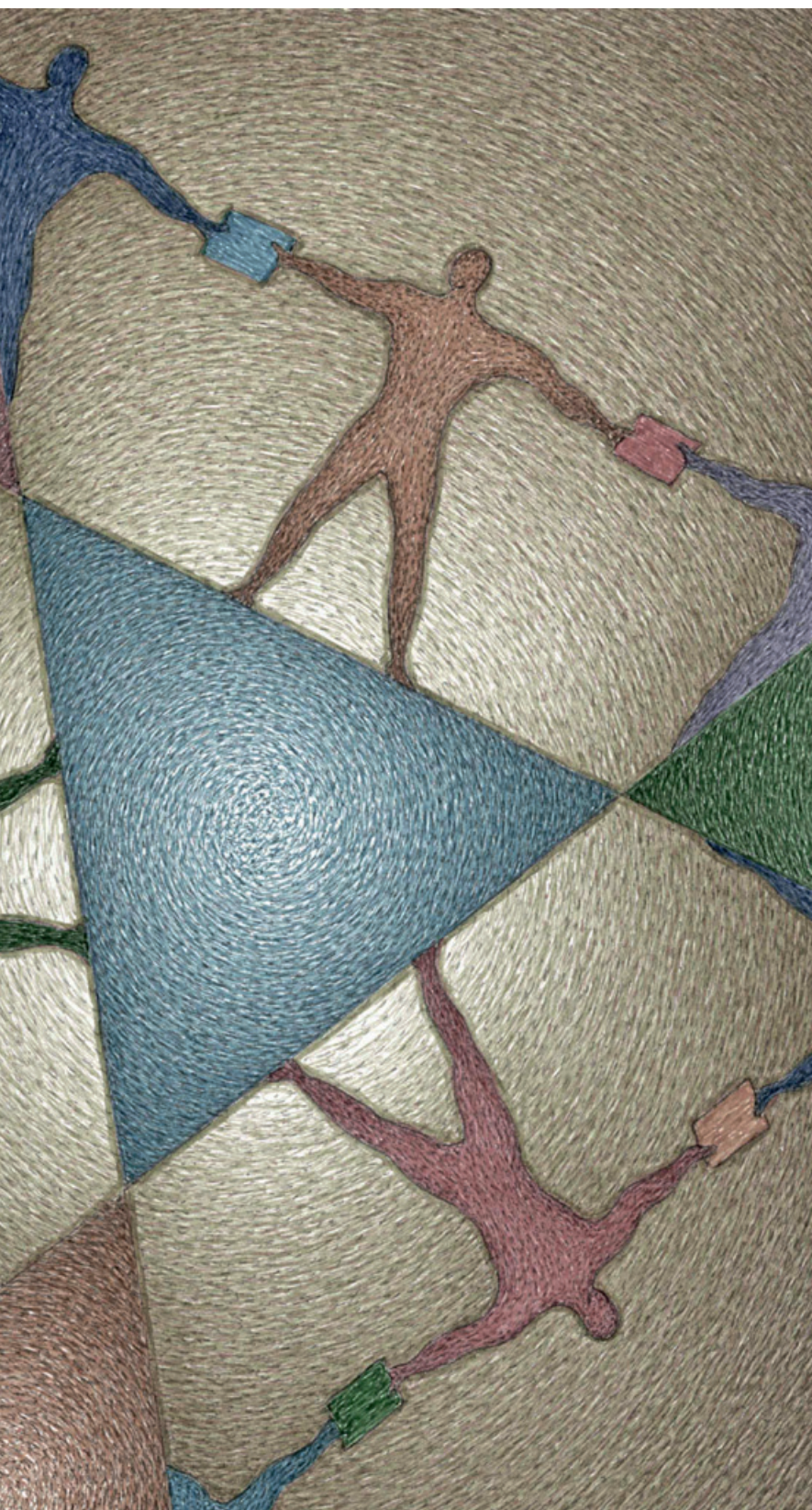


„TO TWOJA WINA!”.
KIEDY WCHODZIMY
W „TRÓJKĄT
DRAMATYCZNY”?





FOT.: PAUL KLEE / NEWSART

Oto średniej wielkości firma z branży FMCG, która wprowadza na rynek nowy produkt. Wymagający prezes przez ostatnie miesiące nie daje pracownikom chwili spokoju. Krytykuje ich, poniża przy innych, podaje w wątpliwość ich kompetencje. Niektórych doprowadza na skraj paniki, inni popadają w stan depresji, niektórzy nie wytrzymują napięcia i się zwalniają. W momencie gdy projekt wkracza w ostatnią fazę, prezes uznaje, że pracownicy nie dają rady, i postanawia wziąć sprawy w swoje ręce. Zostaje na noc w biurze, pracuje bez przerwy. Rano pracownicy dowiadują się jednak, że ich szef jest w szpitalu na oddziale kardiologii, bo o świcie zasnął przy komputerze. Okazało się, że serce jest w porządku, ale plotki mówią, że wysłał do kilku osób SMS: „Przez ciebie wylądowałem w szpitalu!”

Oto przykład lidera, który przeszedł przez wszystkie trzy role tzw. trójkąta dramatycznego: najpierw był Prześladowcą, później wszedł w rolę Bohatera-Wybawiciela, a następnie umiejscowił się w pozycji Ofiary. Naraziło to na szwank jego zdrowie, a firmę doprowadziło na skraj poważnego kryzysu. Gdyby zorientował się wcześniej, że nieświadomie wkracza na niebezpieczną ścieżkę „trójkąta dramatycznego”, mógłby do tej sytuacji nie dopuścić.

OD TERAPII UZALEŻNIEŃ

OD GIER KORPORACYJNYCH Jak twierdzi amerykański psychiatra i psychoterapeuta Eric Berne, ludzie nieustannie stosują gry psychologiczne. Jego bestsellerowa książka *W co grają ludzie* opisuje spotykające nas na co dzień sytuacje społeczne, w których – aby osiągnąć założony cel – wchodzimy w gry z członkami naszej rodziny, znajomymi, współpracownikami. Model „trójkąta dramatycznego”, zwanego też czasami „maszyną do obwiniania” (ang. blaming machine), wywodzi się właśnie z takiego postrzegania relacji międzyludzkich i ma swoje korzenie w terapii uzależnień. Jego autorem jest psychoterapeuta Stephen Karpman (współpracownik Berne’a), który zauważył, że w terapii osób z nałogami można prześledzić stale powtarzający się schemat: osoba uzależ-

niona wchodzi w rolę Ofiary i „zarzuca przynętę” na kogoś bliskiego (zazwyczaj jest to współmałżonek lub członek rodziny), pragnąc wybawienia – zrozumienia, pomocy pomimo ciągłego, konsekwentnego powracania do nałogu. Wybawiciel podaje Ofierze pomocną dłoń (np. po raz kolejny kryje jego pijaństwo przed otoczeniem, usprawiedliwia, opiekuje się nim itp.). Za jakiś czas Ofiara (uzależniony) sama wchodzi jednak w rolę Prześladowcy – okrada matkę, wynosi z jej domu cenne przedmioty. Później role się odwracają – to matka wyładowuje na nałogowcu swoje frustracje, atakując go werbalnie, a nawet fizycznie. Te trzy role mogą się dynamicznie zmieniać, nierzadko w czasie jednej rozmowy: początkowy Prześladowca staje się Ofiarą, Ofiara zamienia się miejscem z Prześladowcą i tak dalej.

Dziś, po wielu badaniach i obserwacjach, okazuje się, że role „trójkąta dramatycznego” nie są przypisane tylko osobom uzależnionym. Są uniwersalne. Wchodzi w nie prawie każdy człowiek (z wyjątkiem szczególnie dojrzałych i doświadczonych osób), również w środowisku pracy, czyli w relacjach lider – pracownik. „Trójkąt” ujawnia się przede wszystkim w momentach wysokiego stresu, a więc w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu, takich jak w przykładzie podanym wcześniej.

Należy pamiętać, że Ofiara (pisana wielką literą) nie jest ofiarą (pisaną małą literą), prawdziwym pokrzywdzonym czy doświadczającym niesprawiedliwości. To tylko rola, rodzaj filtru naszej percepcji, który nieświadomie zakładamy na swą świadomość. Podobnie jest z dwiema pozostałymi rolami. Ktoś, kto często uruchamia w relacji rolę Ofiary, ma poczucie krzywdy niezależne od tego, jak wygląda rzeczywistość. W „trójkącie dramatycznym” nie chodzi bowiem o rozwiązanie jakichkolwiek problemów – jego istotą jest przeżycie po raz kolejny tych samych emocji (poczucia krzywdy, poczucia niższości czy potwierdzenia tego, jak bardzo jestem niezadowolony) i wzmocnienie swoich przekonań na temat siebie oraz innych.

ROLE DRAMATYCZNE: UNIWERSALNY

STEREOTYP KULTURY Role „trójkąta” są bardzo mocno zakorzenione w naszej psychice. Ujawniają się przede wszystkim dlatego, że ludzki umysł często nie jest w stanie ogarnąć wielości sytuacji, schematów działania i relacji międzyludzkich. Z tą złożonością rzeczywistości w pierwszym odruchu radzimy więc sobie właśnie za pomocą obecnych w naszych umysłach od 6 mln lat stereotypów natury. Płyną one

z naszego „gadziego” mózgu, który w sytuacjach wysokiego stresu wysyła jednoznaczny sygnał, np.: zwalczaj obcych, Ignij do swoich, uciekaj, reaguj natychmiast. W drugiej kolejności nasz umysł kieruje się stereotypami kultury, które zakorzeniły się w naszej psychice podczas wychowywania i edukacji.

Właśnie takim złożonym stereotypem kultury, prymitywizującym nasze postrzeganie rzeczywistości i relacji – również w sferze biznesu – są role „trójkąta dramatycznego”. Jakie są cechy charakterystyczne tych trzech ról?

1 Ofiara. To rola, od której zazwyczaj „trójkąt dramatyczny” się zaczyna. Jej działanie możemy porównać do meteorologicznego centrum niskiego ciśnienia: obszaru, który ściąga tornado do siebie. Ofiara epatuje bowiem swoim poczuciem bezsilności, odsłania „miękkie podbrzusze”, bezwolnie poddaje się rzeczywistości lub też głośno manifestuje krzywdy, jakich doznała, dążąc przy tym do wzbudzenia w otoczeniu poczucia winy. Nakręca więc „trójkąt dramatyczny”, „zarzuca przynętę”, prowokując reakcję ze strony potencjalnego Wybawiciela lub Prześladowcy. W środowisku pracy może to być menedżer, który w kulisach żali się napotkanym osobom, jak trudno jest mu się przebić z jakąkolwiek inicjatywą, albo jak z powodu układów blokowane są jego świetne pomysły. Jednak jeśli pojawi się jakiś Wybawiciel i zaproponuje mu wzięcie udziału w projekcie, szybko okaże się, że jest mnóstwo powodów, dla których udział menedżera w tym projekcie jest niemożliwy. Pamiętajmy, że istnieją osoby, które nauczyły się, że warto wchodzić w rolę Ofiary. To one są szczególnie niebezpieczne dla organizacji, gdyż mając takie predyspozycje, będą zawsze katalizatorem gier „trójkąta dramatycznego”.

2 Prześladowca. Rola Prześladowcy wiąże się z budowaniem swojej pozycji poprzez atakowanie, poniżanie i upokarzanie innych ludzi. Osoba wchodząca w tę rolę agresywnie rozlicza, demaskuje działania innych, oskarża i piętnuje powodowaną „słusznym” gniewem. Taki sposób funkcjonowania może uruchomić z kolei rolę Ofiary u partnera w relacji. Menedżer z poprzedniego przykładu może zgodzić się na wejście do projektu, by po pewnym czasie przesunąć się z pozycji Ofiary na pozycję Prześladowcy – ostro i bezkompromisowo będzie krytykował kompetencje szefa projektu, kompetencje innych członków zespołu projektowego itp.

3 Wybawiciel. Rola Wybawiciela wiąże się ze skłonnością (przymusem) do poświęcania się. Osoby wchodzące w tę rolę – nieproszone – narzucają

GŁÓWNA MYŚL

• Role „trójkąta dramatycznego”

– Prześladowcy, Ofiary

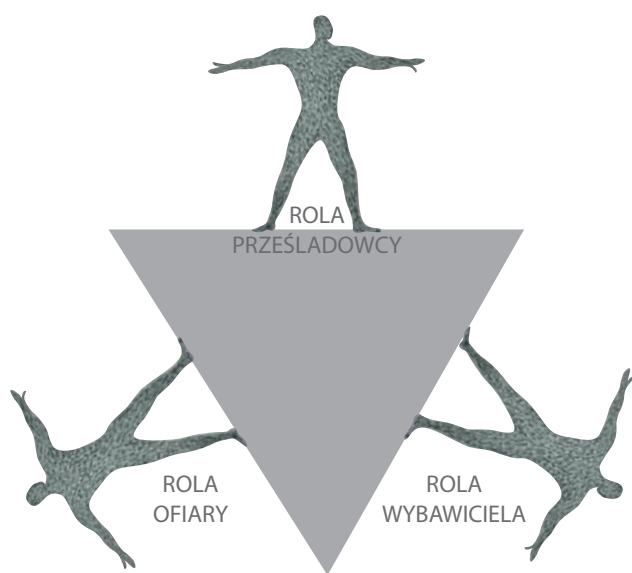
i Wybawiciela – to zespoły zachowań, które w życiu zawodowym i prywatnym podświadomie lub świadomie stosuje większość ludzi.

• Wchodzimy w te role dlatego,

że są wygodnymi stereotypami, które pozwalają przeżywać jeszcze raz dobrze poznane emocje. Ich odgrywanie zwiększa jednak konflikty i napięcia, zamiast pomóc rozwiązać problem.

• Świadomi liderzy potrafią

dostrzec u siebie i swoich pracowników sytuację, w których zaczyna się „trójkąt dramatyczny”, i skutecznie im przeciwdziałać.



się z pomocą, „dla świętego spokoju” wyręczają wszystkich w pracy, a w ten sposób utwierdzają innych w ich bezradności i uzależniają ich od siebie. Wybawiciel wie lepiej, czego potrzebuje druga osoba i co jest dla niej dobre. Taka postawa pozwala mu myśleć, że jest lepszy od innych, potrzebny czy wręcz niezbędny. W naszym przykładzie może to być członek zarządu, który bez zastanowienia przejmuje kontrolę nad projektem, dyktuje członkom zespołu projektowego, co i w jaki sposób powinni robić, ingeruje „dla dobrej sprawy” w najdrobniejsze szczegóły, a wszystko po to, „żeby pomóc”. Rzecz jasna, odbija się to na jego czasie wolnym, na innych obowiązkach, co oznacza, iż w którymś momencie zacznie narzekać na to, że wszystko musi robić za innych, że nie ma już siły (Ofiara). „Trójkąt dramatyczny” trwa.

TRZY ROLE „TRÓJKĄTA”

A ODPOWIEDZIALNOŚĆ Warto powiedzieć, że w każdej z ról „trójkąta dramatycznego” jest element rezygnacji z odpowiedzialności lub niewłaściwego jej dystrybuowania. Jeżeli powiem: „Ktoś ukradł mi

pomysł na projekt” – wchodzę w rolę Ofiary. Jeśli stwierdzę jednak: „Dałem sobie ukraść projekt, za dużo o nim opowiadałem naokoło” – to dostrzegam własną odpowiedzialność za czyny. W roli Wybawiciela jest to pozbawienie osoby trzeciej autonomii oraz odpowiedzialności, w roli Prześladowcy – nieumiejętność odpowiedzialnego egzekwowania swoich racji. Nic dziwnego zatem, że w środowisku biznesowym wejście w którąkolwiek z ról jest bardzo silną pokusą ucieczki od odpowiedzialności czy odpowiedniej jej dystrybucji. Alternatywą dla „trójkąta dramatycznego” są dojrzałe działania nastawione na poszukiwanie i wdrożenie efektywnych rozwiązań.

JAK NIE WEJŚĆ W ROLE

„TRÓJKĄTA”? Każdy menedżer może działać profilaktycznie, aby nie wejść w rolę „trójkąta dramatycznego”. Jak to zrobić?

1 Unikanie roli Ofiary. Pozytywną alternatywą dla roli Ofiary jest poszukiwanie realnych sposobów na rozwiązanie problemów, zastąpienie zdania: „Kto mi to zrobił?” zdaniem: „Jak mogę to rozwiązać?”. W relacjach ze współpracownikami, z podwładnymi powinniśmy otwarcie i stanowczo wyrażać swoje potrzeby, emocje, opinie, zastrzeżenia. Możemy przypominać innym o swoich prawach, a jednocześnie nauczyć się nie uciekać od odpowiedzialności.

2 Unikanie roli Wybawiciela. Alternatywą dla roli Wybawiciela jest rzeczywista pomoc rozwijająca drugą osobę, wzmacniająca jej autonomię. W tym przypadku konieczna jest nauka współpracy, potrzebna, by nie wyręczać pracowników. Można działać tak, by podsuwać rozwiązania, słuchać potrzeb, „mądrze” wymagać. Powinno to być działanie empatyczne, uwzględniające emocje pracowników, ale z poszanowaniem wspólnych granic.

3 Unikanie roli Prześladowcy. Pozytywną alternatywą dla roli Prześladowcy jest troska o ustalanie jasnych granic współdziałania. Aby nauczyć się unikać roli Prześladowcy, warto ćwiczyć stanowcze wyrażanie swoich opinii, egzekwowanie wymagań, ale z szacunkiem, respektowaniem granic swoich i pracowników.

60%

Szacunkowo taki odsetek traconych dni roboczych jest powodowany przez negatywne emocje w pracy. Tzw. trójkąt dramatyczny te emocje potęguje.

Źródło: Dan Hill, „Emocjonika”

UNIKANIU WSZYSTKICH RÓL SPRZYJA NAUKA ASERTYWNOŚCI

– ale nie tej rozumianej potocznie (jako tarcza ochronna osób ulegających wpływowi, nieśmiały, słaby). W tym przypadku asertywność rozumiemy jako narzędzie ludzi biznesu, które służy budowaniu przewagi konkurencyjnej, efektywnemu działaniu, przy jednoczesnym nienaruszaniu zasad innych ludzi i traktowaniu ich z szacunkiem.

Brak asertywności może mieć katastrofalne skutki. Przywołajmy przykład prezesa firmy finansowej, który w imię wartości trzyma słabych merytorycznie dyrektorów na kluczowych stanowiskach. Są to ludzie, z którymi był kiedyś związany. Czuje się dobrze jako Wybawiciel, tolerując ich niekompetencję przez kilka lat. Gdy słabi dyrektorzy doprowadzają firmę na skraj upadku, zbiera zaś zarząd i mówi: „Trzeba coś z tym zrobić, nasza firma tonie”. To nie pomaga. Potem, gdy firma się rozpada, wchodzi w rolę Prześladowcy, upokarza faworyzowanych, zwalnia co drugiego dyrektora. Nieumiejętność stanowczego stawiania wymagań doprowadza jego firmę na skraj bankructwa. Warto jednak zastanowić się, co możemy zrobić, gdy nieświadomie w „trójkąt dramatyczny” już weszliśmy. Jak zdać sobie sprawę z tego, że się w nim znaleźliśmy, i w jaki sposób się od niego uwolnić?

GDY „TRÓJKĄT” ZACZAŁ

JUŻ DZIAŁAĆ Po pierwsze, powinniśmy zdać sobie sprawę, że uwikłaliśmy się w trójkąt. Możemy to zrobić na czterech poziomach:

1 Poziom percepcji (zrozumienia sytuacji). Na tym poziomie powinniśmy przede wszystkim zauważyć, że współpracownik, podwładny „zarzuca na nas przynętę”. Przykładowo, widzimy, że specjalista ewidentnie „podkłada się”, komunikuje swoją słabość, dąży do tego, by ktoś go wyręczył w trudnym zadaniu. Może być też odwrotnie: to my bezwiednie zarzucamy nieświadomie na kogoś przynętę; w naszych myślach pojawia się już zdanie: „Oni sobie nie poradzą, muszę im pomóc”. Na poziomie percepcji powinniśmy zidentyfikować tzw. toksyczne myśli (ich opis w ramce), które będą nas zachęcać do wejścia w interakcję „trójkąta” – czy to w roli Ofiary, Prześladowcy, czy Wybawiciela.

Przykłady toksycznych myśli

Rola Prześladowcy: to prostak, oszust, nie ma racji, pokażę mu, załatwię go, usadzę, ustawię go, nie wolno mu tak robić! Musisz! Ty zawsze...!, Ty nigdy...!

Rola Ofiary: on mnie krzywdzi, wykorzystuje, jest niewdzięczny, szkodzi mi, zniszczył mnie, zranił, to niesprawiedliwe, dlaczego to przydarza się mnie?, nikt mnie nie rozumie...



Rola Wybawcy: nie mogę mu odmówić, muszę pomóc, tylko ja mogę to załatwić, nie poradzą sobie beze mnie, zrobię to dla świętego spokoju, kto, jeśli nie ja..., nikt tego nie zrobi dobrze...

2 Poziom emocji. Angażowanie się w „trójkąt dramatyczny” wiąże się z silnymi emocjami, dużym wydatkowaniem energii. Doświadczenie pokazuje, że rozmowy w „trójkącie” są bardzo wyczerpujące. Jeśli po dyskusji z pracownikiem czujemy się bardzo zmęczeni, wręcz wykończeni, może to świadczyć, że weszliśmy w którąś z ról „trójkąta”. Powinno być to sygnałem ostrzegawczym.

3 Poziom zachowania. Możemy również monitorować własne zachowania i czujnie obserwować, czy nie są irracjonalne. Np. lider może „złapać się” na pisaniu kolejnego natrączywego maila krytykującego zachowanie pracownika, mimo że podwładny dawno za swój błąd został już upomniany. Niestety, bardzo często nawet te irracjonalne zachowania nie zostają objęte uwagą liderów. Działania w „trójkącie” mogą być niewinną grą korporacyjną, ale może się zdarzyć, że ich skutki okażą się katastrofalne i doprowadzą do poważnych problemów w firmie.

JAKIE SĄ ZACHOWANIA TYPOWE DLA TRZECH RÓL „TRÓJKĄTA”?

Prześladowca: zadreńcza pracownika niekończącymi się tyradami, dyskredytuje, mówiąc: „Jesteś do niczego”, zmusza: „Rób, co ci każę, albo do widzenia”, krytykuje: „To się do niczego nie nadaje”, dręczy detalami, korzysta z szyderstwa, sarkazmu, kpiny, cynizmu.

Ofiara: narzeka, opowiada o doznanej krzywdzie, wskazuje wszystkim winnego, skarży się, wycofuje się, nie reagując na pytania, ostentacyjnie połyka leki, wybiega z firmy i nagle znika, popłakuje.

Wybawiciel: prezentuje bohaterskie gesty, składa obietnice bez pokrycia, poświęca się, nieproszony załatwia sprawy za innych, stosuje „inwazyjną troskę” („Fatalnie wyglądasz”, „Widzę, że jest z tobą źle”, „Nie poradzisz sobie beze mnie”), wchodzi w rolę adwokata, obrońcy bez uzgodnienia, sprząta za innych, jest pobłażliwy, przymyka oczy na błędy czy wykroczenia, pociesza i stosuje pochlebstwa, gdy potrzebna jest konfrontacja z prawdą.

Po drugie, gdy już podejrzewamy, że wchodzimy w rolę „trójkąta”, możemy spróbować spojrzeć na całą sytuację z boku. Zadajmy sobie pytania: „Czy ta dyskusja prowadzi do rozwiązania merytorycznej kwestii?”, „Na czym mi zależy?”, „Co chciałem uzyskać?”. Proponujemy takie ćwiczenia: w rozmowie z pracownikiem zrobmy sobie chwilę „przerwy”. Postarajmy się przesłedzić historię konfliktu i zastanowić się, jak to się stało, że cała sytuacja zaistniała. Zastanówmy się – zmarnowaliśmy wiele energii; czy było warto?

Po trzecie Spójrzmy na sytuację konfliktową jako coś zabawnego. Oczywiście śmiejemy się z siebie samych, z naszych przesadzonych reakcji wobec np. krytykującego nas Prześladowcy. Humor jest „bezpiecznikiem”, który może skutecznie wyrwać nas z „trójkąta dramatycznego”.

Może się jednak zdarzyć, że sami nauczymy się bronić przed wchodzeniem w rolę „trójkąta”, ale jednocześnie będziemy zauważać, że wchodzi w niego nasi pracownicy. Co robić w takich sytuacjach?

RADZENIE SOBIE Z „TRÓJKĄTEM DRAMATYCZNYM” WŚRÓD PRACOWNIKÓW.

Prezes firmy zajmującej się sprzedażą ołówków zauważył konflikt między dwoma dyrektorami – marketingu i sprzedaży. Dyrektor marketingu ewidentnie „znęcał” się nad dyrektorem sprzedaży, poniżał go i traktował jak człowieka gorszej kategorii. Dyrektor sprzedaży „podkładał się” i dostarczał Prześladowcy kolejnych argumentów do ataków. Dyrektorzy poskarżyli się szefowi. Każdy z nich dał do zrozumienia, że albo on, albo ten drugi. Prezes zaprosił obydwu dyrek-

Jak nie wpaść w trójkąt dramatyczny?

Technika „aikido”: Gdy Prześladowca mówi:

„To przez ciebie!”, odpowiedz: „Myślę o tym w inny sposób. Dlaczego uważasz, że jestem odpowiedzialny za to wydarzenie?”

Technika „empatycznej abstynencji”: Gdy Ofiara stwierdza: „Okradli mnie i zostałem bez środków”, odpowiedz, nie angażując się emocjonalnie: „Rozumiem, że nie widzisz źródeł finansowania tego projektu”. Mów o faktach, nie uczuciach.

Technika „stawiania granic”: Gdy Wybawiciel narzuca się słowami: „Widzę, że jest z tobą bardzo źle”, odpowiedz: „Dziękuję za troskę. Mam kłopot, z którym sobie radzę. Gdybym potrzebował pomocy, powiedziałbym (powiedziałabym) ci”.

Technika „kamizelka z goreteksu”: Wyobraź sobie, że masz kamizelkę, która przepuszcza przepływy z twojego serca do otoczenia (pozwala ci angażować serce w swoją pracę i relacje), a jednocześnie chroni cię od brania sobie do serca żałosnych skarg, ataków i inwazji emocjonalnej graczy „trójkąta dramatycznego”.

torów na obiad. Gdy podano desery, stanowczo stwierdził, iż oczekuje, że się dogadają i konflikt się skończy. To był koniec jego interwencji. W efekcie wrogość dyrektorów jeszcze wzrosła, co doprowadziło do opuszczenia firmy przez Ofiarę i poważnych zmian w składzie zespołu sprzedaży. Dlaczego ta interwencja lidera w „trójkąt” była błędna? Opierała się bowiem na uruchomieniu roli Prześladowcy, a nie na konstruktywnej konfrontacji.

Na czym taka konfrontacja może polegać? Po pierwsze, lider powinien porozmawiać z każdą ze stron konfliktu z osobna. To sprawi, że zrozumie interes obiektywny każdego z pracowników i sposób ich percepcji sytuacji biznesowej. Po drugie, lider musi spróbować zrozumieć filtry, jakie założyli uczestnicy „trójkąta dramatycznego” na swoją percepcję – winien spojrzeć na nich przez pryzmat trzech ról: Ofiary, Prześladowcy i Wybawiciela. Po trzecie, warto, by przygotował pracownika – czyli tak wytłumaczył mu ograniczenia jego percepcji, aby ten mógł wznieść się ponad swoją rolę. Wreszcie, dopiero na samym końcu, lider doprowadza do konfrontacji wszystkich stron konfliktu. Ustala

PRZYKŁADY
TECHNIK

SIEDEM
KLUCZOWYCH PYTAŃ

Jak ustrzec się przed „trójkątem dramatycznym”?

W jakie role wchodzisz

najczęściej – jakie konkretne zachowania wtedy podejmujesz?

W jakie role wchodzi najczęściej twoi współpracownicy/ podwładni – jakie konkretne zachowania podejmują?

Jakie nastawienie (poglądy, założenia na temat świata, własne „teorie” na temat cech, motywacji poszczególnych osób) „podkreca” twoje wejście w rolę „trójkąta”?

Na jakie role, zachowania

innych osób wciągające cię w „trójkąt” masz najmniejszą odporność?

Jakie role i w jaki sposób odgrywałeś w dzieciństwie?

Czyje zachowania (sposoby bycia Prześladowcą, Ofiarą, Wybawicielem) mogły być dla ciebie „prototypem” w przeszłości – od kogo nauczyłeś się tak grać (rodzice, rodzeństwo, bohater literacki/filmowy, pierwszy szef, były partner)?



Jakie „korzyści” daje ci granie ról? (np. Prześladowca – wyładowanie złości, Wybawiciel – narcystyczne poczucie bycia kimś „specjalnym”, Ofiara – ucieczka od odpowiedzialności). Od której korzyści możesz być uzależniony?

fakty, listę tego, co pracowników łączy, a co dzieli, próbuje wspólnie z nimi przełamać impas. Tylko tak przygotowana dyskusja może naprawdę przyczynić się do wyjścia z toksycznych relacji „trójkąta dramatycznego”.

Może zdarzyć się, że lider natrafia na silny opór pracowników, rozmowy nic nie wyjaśniają, a wręcz przeciwnie – zaostrzają spór. Jest to czas na wyznaczenie mediatora – osoby z zewnątrz, która wyciszy emocje. Mediator nie był zaangażowany w rolę „trójkąta” w firmie, nie będzie więc aktywizował u pracowników emocji. Jeśli i to nie pomaga, niestety lider powinien zacząć się liczyć z tym, że będzie musiał pożegnać się z któryś z pracowników. Możemy podać tutaj przykład pracującej w korporacji specjalistki od eventów – wykształconej, inteligentnej osoby, o bardzo wysokich kompetencjach. Mimo że pracownica tworzyła dużą wartość dla firmy, jednocześnie nałogowo wchodziła w rolę „trójkąta dramatycznego”. Rozmowy z nią, a nawet próby mediacji nic nie pomagały. Musiała opuścić struktury korporacji, gdyż nikt z liderów i współpracowników nie potrafił „przełamać” filtrów, które zakładała na swoją percepcję.

CO SPRZYJA POWSTAWANIU

„TRÓJKĄTA”? Są w organizacjach sytuacje, w których „trójkąt” w firmie może ujawnić się ze wzmoczoną siłą. Najczęściej jest to moment cierpienia jakiegoś pracownika spowodowanego niepowodzeniem (zadania, projektu czy planu biznesowego). Pokusa, aby lider wszedł w rolę Wybawiciela, jest wówczas

naprawdę silna. Pretekstem do powstawania „trójkątów dramatycznych” może być również zmiana w organizacji (restrukturyzacja, redukcje czy wprowadzanie nowej strategii). Inicjujący zmianę może się wpisywać w rolę Prześladowcy z punktu widzenia pracowników, a sam kreować się na Wybawiciela. Nasze doświadczenia pokazują, że „trójkąt dramatyczny” ujawnia się szczególnie podczas rozmów zarządów firm ze związkami zawodowymi. Pojawia się z wielkim natężeniem także wtedy, gdy ścierają się przeciwstawne racje, a relacje liderzy – pracownicy mają długą, często wieloletnią historię współpracy.

„Trójkąt dramatyczny” to uniwersalny stereotyp kultury, który może wystąpić u każdego. Nawet przywódca o wysokiej samoświadomości może bezwiednie znaleźć się w jego polu i ulec jego sile. Liderzy znający ten mechanizm – dzięki nauce zarządzania sobą – mogą nauczyć się unikać wchodzenia w rolę „trójkąta”, a także przekazywać wiedzę, jak tego uniknąć, swoim pracownikom. Pozwala to budować zdrowszą, wolną od bezproduktywnych napięć organizację. ■

Jacek Santorski: psycholog społeczny i biznesu, szef Grupy Firm Doradczych Values, współtwórca Akademii Psychologii Przywództwa; można się z nim skontaktować poprzez stronę internetową: www.santorski.pl

Marek Matkowski: psycholog społeczny i biznesu, można się z nim skontaktować pod adresem: marek.matkowski@mbm.biz.pl