

Włodzimierz ŚWIĄTEK

## Lider w niewoli Trójkąta Dramatycznego

**Słowa kluczowe:** Trójkąt Dramatyczny, ofiara, prześladowca, wybawca, przemoc.

### Wprowadzenie

W swojej ponad dwudziestoletniej praktyce psychoterapeutycznej miałem możliwość pomagać ludziom uwikłanym w dramatyczne sytuacje, mające swoje źródła w ich relacjach partnerskich, małżeńskich i rodzinnych. Towarzyszyłem im w bólu, lęku i cierpieniu, widziałem ich bezradność i niemoc, wspierałem w poszukiwaniu wyjścia z pułapek, w które sami się uwikłali. Jednym z częstych powodów ich cierpienia były różnorodne problemy i trudności komunikacyjne w relacjach. Wśród moich klientów były także osoby, które stały się ofiarami Trójkąta Dramatycznego, uzależnienia się od drugiej osoby i doznawały często bolesnych skutków permanentnej przemocy w rodzinie czy miejscu pracy.

Gdy, jako trener szkoleń i *coach*, zacząłem pracować z menedżerami i liderami oraz ich zespołami, zauważyłem, że w ich codziennej pracy komunikacja „przemocowa” jest także obecna. Jednym z jej częstych przejawów jest uwikłanie podwładnych i siebie jako lidera w niebezpieczną **niewolę i władzę Trójkąta Dramatycznego**. Dostrzegłem, że konsekwencje tego uwikłania i zniewolenia – jeśli pomoc nie przysła w porę – były bardzo bolesne i długofalowe. Najbardziej cierpiały przez to osoby uczestniczące bezpośrednio w tym „dramacie”. Komunikacja międzyludzka w zespole czy ludzie z szerszego otoczenia w firmie także doznawali złych skutków tego dramatycznego procesu. Dzisiaj wszyscy doskonale wiemy, że trudna czy „zaburzona” komunikacja interpersonalna jest często największą przeszkodą w realizacji wyznaczonych celów, budowaniu dobrej atmosfery w zespole czy wprowadzaniu ważnych zmian w organizacji.

## Lider w świecie relacji międzyludzkich

Liderzy, na których spoczywa największa odpowiedzialność za wszystko to, co się dzieje w danej organizacji, żyją i działają na co dzień pod ogromną presją psychiczną. Oczekuje się od nich nie tylko profesjonalizmu we wszystkim i dbania o najlepsze wyniki, ale także aktywnego wkładu w budowanie kultury dobrej komunikacji międzyludzkiej w firmie. Oznacza to, że liderzy muszą potrafić dobrze „zarządzać” relacjami. „Wobec zmiany tradycyjnego modelu przywództwa, największą przeszkodą, na jaką mogą napotkać liderzy, nie jest brak wiedzy lub kwalifikacji, lecz raczej nieumiejętność zarządzania relacjami. W nowym świecie rozmowa jest pracą, zaufanie stało się jednym z najważniejszych aktywów strategicznych, a relacje mogą być motorem sukcesu” (M. Murray, 2014, s. 19).

Wielu wybitnych ekspertów i badaczy z zakresu przywództwa zwraca uwagę na konieczność rozwijania i doskonalenia umiejętności komunikacyjnych lidera. Ken Blanchard twierdzi, że jedną z najważniejszych umiejętności lidera jest zdolność do **elastycznego stosowania różnych stylów przywódczych** w zależności od sytuacji – „Żeby być efektywnym, liderzy muszą stosować pełną gamę stylów przywódczych” (K. Blanchard, 2007, s. 86). Wspomniana tu elastyczność jest kluczem do zbudowania dobrych relacji między liderem a jego zespołem. Patrick Lencioni zwraca uwagę na fakt, że **brak wzajemnego zaufania** między członkami zespołu utrudnia budowanie otwartości i autentyczności w relacjach interpersonalnych (P. Lencioni, 2005, s. 209–212). Oznacza to, że jednym z ważniejszych zadań lidera powinno być dbanie o zbudowanie coraz większego zaufania między członkami zespołu. John Adair przypomina liderom, że **doskonalenie komunikacji i budowanie dobrej atmosfery** wpływa na morale jednostek i całego zespołu oraz wzmacnia motywację do działania (J. Adair, 2001, s. 31–40). Przez atmosferę rozumie Adair „klimat towarzyski” panujący w zespole, który da się poczuć. Dobra atmosfera oznacza zazwyczaj wysokie morale i jest najczęściej opisywana przez członków grupy jako: ciepła, przyjacielska, swobodna, nieoficjalna i dająca pewność siebie. Zła atmosfera jest natomiast: zimna, wroga, napięta, oficjalna, powściągliwa, nerwowa, stresująca. Atmosferę interpersonalną tworzą ludzie, a więc w tym przypadku lider i członkowie jego zespołu. Doświadczenie i badania pokazują, że istotny wpływ na atmosferę w danej grupie ma właśnie lider i to od jego działań i zachowań zależy to, czy ta atmosfera będzie dobra, czy zła (J. Adair, 1984; 2001, s. 31–40). Robert Kaiser i Bob Kaplan, twórcy koncepcji Wszechstronnego Przywództwa (*Versatile Leadership*) i narzędzia LVI (*Leadership Versatile Index*), wykazali w swoich badaniach, że **im bardziej wszechstronny jest lider, tym wyższa jego efektywność** (R. Kaiser, B. Kaplan, 2010, s. 93–100). Wszechstronność jest tutaj rozumiana jako kluczowa umiejętność świadomego i elastycznego posługiwania się przez lidera wszystkimi czterema stylami/wymiarami przywódczymi: strategicz-

ny–operacyjny, forsujący–angażujący. Świadomość odnosi się tutaj do tego, aby lider nie nadużywał żadnego z owych stylów (tzw. „przeżeganie”) i wiedział także, kiedy danego stylu używa w niewielkim stopniu (tzw. „niedobór”). Elastyczność natomiast oznacza, że lider, używając wszystkich czterech stylów, w zależności od potrzeb, jest w stanie skutecznie komunikować się z członkami swojego zespołu i realizować wyznaczone cele. Inne badania pokazują, że jednym z kluczowych czynników wpływających istotnie na wzrost efektywności zespołu jest zbudowanie przez lidera i jego podwładnych **głębokich relacji interpersonalnych** (J.R. Katzenbach, D.K. Smith, 2006). Badacze ci dowiedli, że prawdziwy i wysokiej skuteczności zespół (*High Performing Team*), którego członkowie wchodzi w głębokie relacje interpersonalne i czują się odpowiedzialni za rozwój osobisty i sukces innych członków, osiąga znacząco lepsze rezultaty od innych. Znacznie lepiej radzi sobie także z przeciwnościami, konfliktami i kryzysami oraz z podejmowaniem nowych wyzwań.

Przegląd wspomnianych badań pokazuje, że **umiejętność radzenia sobie z relacjami interpersonalnymi** to jedna z kluczowych kompetencji współczesnego lidera. Kevin Murray zauważa, że autentyczna komunikacja lidera jest odzwierciedleniem jego osobowości – „[...] prawdziwa komunikacja powinna odzwierciedlać osobowość, a najskuteczniejsza jest, kiedy wyraża najważniejsze wartości oraz emocje nadawcy. Dlatego właśnie to, na ile przywódca potrafią w swojej komunikacji pokazywać własne emocje i wartości, może okazać się kluczowym czynnikiem sukcesu” (K. Murray, 2014, s. 23).

### Sytuacja psychologiczna lidera

Sytuacja psychologiczna i rola współczesnego lidera jest wyjątkowo trudna, gdyż musi on każdego dnia komunikować się często z bardzo dużą liczbą osób (podwładni, przełożeni, współpracownicy, media) i radzić sobie z presją, konfliktami interpersonalnymi oraz towarzyszącymi im silnymi emocjami. Otoczenie lidera oczekuje, że powinien on być zawsze autentyczny w wyrażaniu swoich emocji, potrzeb i oczekiwań. Chce także, aby lider był całkowicie i zawsze spójny z wartościami osobistymi i umiał je pogodzić z wartościami organizacji. Lider ma być także asertywny w procesie komunikowania się z innymi i całkowicie świadomy w podejmowaniu różnych decyzji. W zachowaniu lidera nie może być miejsca na takie „ekstrawaganckie wybryki” (to określenie jednego z głównych liderów dużej organizacji międzynarodowej), jak: nadmierna krytyka, obwinianie, przypisywanie złych intencji, pomawianie, oszukiwanie, manifestowanie swojej siły i władzy, poniżanie podwładnych i podważanie ich kompetencji w oczach kolegów. Ponadto, podwładni i przełożeni lidera oczekują, aby był on zawsze uważny i w pełni świadomy swoich zachowań oraz **nigdy nie ra-**

**nił nikogo swoją „liderską siłą”**. Kaplan i Kaiser, wspomniani wyżej badacze stylów przywódczych, już w tytule swojej najnowszej książki *Uważaj na swoją siłę* (*Fear Your Strengths*, 2013) ostrzegają i uczulają liderów, że ich siła i mocne strony mogą być źródłem ich największych problemów – „Musicie jednak pamiętać, że nawet mocne strony mogą stać się zagrożeniem, zwłaszcza jeśli nie potrafimy się przystosować do zmieniających się warunków, [...] nasza siła może się czasem obrócić przeciwko nam, [...] Termin «nadmiar siły» nie występuje w słownikach menedżerów. Większość z nich uważa, że rozwijanie umiejętności przywódczych polega na pokonywaniu słabości. Zaobserwowaliśmy także, że dla większości menedżerów odkrycie potencjalnych zagrożeń, jakie mogą wyniknąć z ich mocnych stron, stanowi prawdziwy wstrząs” (B. Kaplan, R. Kaiser, 2013, s. 14–23). Niektórzy liderzy obawiają się, że gdy nie będą eksponować i używać swojej siły, stracą przewagę nad ludźmi, którymi kierują. Doświadczenie pokazuje, że wyolbrzymianie swoich mocnych stron bardzo często prowadziło do załamania się kariery wielu liderów. W sytuacji, gdy lider zaczyna używać bez świadomości swojej siły, nie zdaje sobie sprawy z tego, że konsekwencją jego zachowania może być przemoc wobec podwładnych jako jednostek lub nawet wobec całego zespołu. Ci liderzy, którzy przywiązują się zbyt mocno do swojej siły, robią to dlatego, że jest to dla nich wygodne (inaczej nie potrafią) i daje im to poczucie bezpieczeństwa (B. Kaplan, R. Kaiser, 2013, s. 26).

Oczekuje się także, iż lider ma być niezawodnym mistrzem dobrej komunikacji i musi potrafić prowadzić „uskrzydlające rozmowy nastawione na efekt”. Kevin Murray zauważa, że „umiejętności komunikacyjne są jednym z trzech najważniejszych atrybutów skutecznego przywódcy, obok umiejętności myślenia strategicznego i zorientowania na potrzeby klientów. Przywódcy muszą się nauczyć jasno komunikować ze swoimi klientami, udziałowcami, a także z analitykami, mediami i z własnymi pracownikami, jeśli chcą utrzymać ich motywację i zaangażowanie” (K. Murray, 2014, s. 21).

Wobec powyższych oczekiwań wielu liderów ma wrażenie, że spora część tych wymagań jest trudna czy wręcz niemożliwa do spełnienia. Ci, którzy nie są w stanie poradzić sobie z tą presją oczekiwań, rezygnują z podążania ścieżką lidera lub decydują się na rozpaczliwą konfrontację z rzeczywistością nadmiernych wymagań. Konsekwencją tej konfrontacji jest często walka z samym sobą i otoczeniem ludzkim, która niejednokrotnie kończy się bolesną porażką lidera. Ceną, jaką musi zapłacić za swoją walkę lider, jest niekiedy **poczucie bycia „całkowicie przegranym”** i zamknięcie sobie w ten sposób drogi do rozwoju dalszej kariery. Lider, który mimo wszystko decyduje się na pozostanie na polu walki, staje się wcześniej czy później zakładnikiem swojej beznadziejnej decyzji i pozwala zniewalać się swoim emocjom, konfliktom i pułapkom wewnętrznym. Jedną z tych pułapek jest Trójkąt Dramatyczny.

## W niewoli Trójkąta Dramatycznego

Twórca Analizy Transakcyjnej, Eric Berne, zauważył, że ludzie w swoim codziennym życiu stosują gry psychologiczne (E. Berne, 1961; 1963). W swoich publikacjach opisał on liczne sytuacje społeczne, w których – aby osiągnąć pożądaną cel – stosujemy i wchodzimy w gry psychologiczne z członkami najbliższej rodziny, znajomymi, przyjaciółmi, a także ze współpracownikami w miejscu pracy. Berne definiuje grę następująco: „Grą nazywamy serię komplementarnych transakcji ukrytych prowadzących do dobrze określonego, dającego się przewidzieć wyniku. Jest to okresowy, często powtarzający się zestaw transakcji, pozornie bez zarzutu, o utajonej motywacji, czy też bardziej potocznie, seria posunięć z pułapką albo «sztuczką». Gry wyraźnie różnią się od procedur, rytuałów i rozrywek, dzięki dwóm podstawowym właściwościom: 1) swojej ukrytej jakości i 2) wyplacie. Procedury mogą być udane, rytuały skuteczne, a rozrywki korzystne, lecz wszystkie one są z definicji szczerze; mogą pociągać za sobą rywalizację, ale nie konflikt, a ich zakończenie może być sensacyjne, lecz nie dramatyczne. Każda gra jest natomiast w swoim założeniu nieuczciwa, a wynik ma wydźwięk dramatyczny, a nie jedynie ekscytujący” (E. Berne, 1987, s. 43).

Stephen Karpman, współpracownik Erica Berne’a, stworzył **model Trójkąta Dramatycznego** (nazywanego czasem „maszyną do obwiniania”, ang. *blaming machine*), który wywodzi się z postrzegania relacji międzyludzkich poprzez pryzmat różnych gier psychologicznych (S. Karpman, 1968). Wnikliwe obserwacje Karpmana prowadzone podczas psychoterapii osób uzależnionych pokazały, że istnieje **stałe powtarzający się schemat zachowania**: osoba uzależniona wchodzi w rolę Ofiary i „zarzuca przynętę” na kogoś bliskiego (np. współmałżonka lub innego członka rodziny), pragnąc wybawienia (tzn. zwolnienia z odpowiedzialności, mimo ciągłego powrotu do nałogu). Następnie Wybawiciel podaje Ofierze pomocną dłoń (np. usprawiedliwia ją, ukrywa jej nałóg, finansuje jej długi). Potem Ofiara (osoba uzależniona) sama wchodzi w rolę Prześladowcy i np. stosuje przemoc fizyczną lub psychiczną wobec rodziców, doprowadza do ruiny ich majątek (np. okrada domowników i bez ich wiedzy sprzedaje cenne przedmioty). Dostyc szybko te role się odwracają i np. matka lub ojciec (lub inni członkowie rodziny) odreagowują na osobie uzależnionej swoją nagromadzoną frustrację i płynącą z niej agresję, złość czy wściekłość (zob. J. Santorski, 2014, s.76–84).

Wspomniane trzy role Trójkąta Dramatycznego (Ofiara, Wybawiciel, Prześladowca) – jak pokazują obserwacje psychoterapeutów – mogą się dynamicznie zmieniać, nawet w czasie jednej interakcji, rozmowy czy kłótni domowej: Prześladowca staje się nagle Ofiarą, Ofiara zamienia się miejscem z Prześladowcą i tak dalej. Jak zauważa Stephen Karpman (2007), każdy człowiek uczestniczący w grze psychologicznej posiada dwa rodzaje osobowości: zewnętrzną (*Outer*

*Personality*) i wewnętrzną (*Inner Personality*). Podczas gry mogą one być w harmonii lub dysharmonii. Jedna może dominować nad drugą przez dłuższy czas. W stanie złości władzę przejmuje osobowość zewnętrzna, w czasie depresji dominuje ta wewnętrzna osobowość. Widać więc, że dramat osoby uwięzionej w pułapce Trójkąta Dramatycznego rozgrywa się jednocześnie w dwóch światach: wewnętrznym i zewnętrznym. A to oznacza, że tego, co przeżywa uwięziona w tej pułapce osoba, nie da się w żaden sposób ukryć zarówno przed sobą, jak i przed światem zewnętrznym. Konsekwencją tej permanentnej egzystencji w dwóch światach jest dodatkowe silne napięcie psychiczne i nasilający się, długotrwały i wyniszczający, stres. Aktor obecny na scenie tego „dramatu” jest więc poddany zarówno presji swojego świata wewnętrznego, jak i – jednocześnie – zewnętrznego (wie, że inni go widzą i oceniają jego zachowania).

Badania i obserwacje pokazały, że role Trójkąta Dramatycznego nie dotyczą tylko osób uzależnionych i pochodzących z rodzin dysfunkcyjnych, ale są uniwersalne. Mogą w nie wchodzić różne osoby, jak na przykład menedżerowie i liderzy (zob. J. Santorski, 2014, s. 77–79), nauczyciele i uczniowie oraz ich rodzice (zob. J. Jagieła, A. Sarnat-Ciastko, 2015, s. 102–106). Powstaje pytanie, czy są ludzie całkowicie wolni od wpływu ról Ofiary, Prześladowcy i Wybawiciela? Odpowiedź brzmi: tak, ale dotyczy to – jak twierdzi Jacek Santorski – tylko osób szczególnie dojrzałych i doświadczonych, również w środowisku pracy, czyli także w relacjach lider–podwładny (J. Santorski, 2014, s.77). Kryterium różnicującym jest więc tutaj kategoria „dojrzałości”, odnosząca się najczęściej do używanego przez wielu psychologów określenia „**dojrzałej osobowości**” (zob. S.M. Jourard, 1963; 1978). Dla Carla Gustawa Junga człowiek o „zdrowej i dojrzałej osobowości” to ktoś, kto stał się „sobą” i jest osobą odpowiedzialną, niepowtarzalną, która znalazła cel i sens swojego istnienia. To osoba, dla której głównym celem rozwoju jest osiągnięcie „samourzeczywistnienia”, poprzez integrację konfliktowych elementów osobowości w niepowtarzalną, harmonijną całość. Ale integracja jest tutaj rozumiana jako część i podstawa procesu indywidualizacji człowieka (C.G. Jung, 1981; 1993, s. 107–124). Harry S. Sullivan twierdzi, że posiadanie zdrowej i dojrzałej osobowości zakłada realistyczną ocenę innych ludzi, niezniekształconą przez doświadczenia z naszej przeszłości. Poczucie bezpieczeństwa i trwałą satysfakcję w relacjach z innymi można osiągnąć wówczas, gdy mamy jasny obraz własnej osoby i partnera oraz tego, co między nami zachodzi (zob. S.M. Jourard, 1963, s. 349–350). Abraham H. Maslow zauważa, że dojrzała osobowość jest cechą osób samorealizujących się, które potrafią adekwatnie spostrzegać rzeczywistość i mają lepszy kontakt z rzeczywistością niż przeciętni ludzie. Potrafią oni akceptować siebie, innych ludzi i ułomności natury ludzkiej, są spontaniczni i twórczy w myśleniu, życiu emocjonalnym i zachowaniu, mają wysoki stopień autonomii i są zdolni do „przeżyć mistycznych” (A.H. Maslow, 1968, s. 135–146). Carl Rogers mówi o ludziach „funkcjonujących optymalnie”, których cechują następujące zachowania: nie-

chęć do zachowań fasadowych, niechęć do „powinności”, odejście od spełniania oczekiwań innych w niewolniczy sposób, dążenie do autokierownictwa, samoakceptacji i otwartości wobec własnych przeżyć (C. Rogers, 1971, s. 289–302).

Na wpadnięcie w niewolę Trójkąta Dramatycznego narażone są zatem szczególnie osoby nieposiadające jeszcze dobrze ukształtowanej i „dojrzałej osobowości” i słabo radzące sobie ze stresem (J. Santorski, 2014, s. 77). Gdzie znajduje się więc ten „magiczny moment”, w którym rozpoczyna się dramat człowieka złapanego w pułapkę Trójkąta Dramatycznego? Liczne obserwacje pokazują, że najczęściej Trójkąt ujawnia się w momentach silnego stresu, a więc – jak zauważa Santorski – w sytuacjach najbardziej charakterystycznych dla biznesu. Taką właśnie sytuację dobrze obrazuje poniższy przykład pochodzący z mojej praktyki coachingowej.

---

## PRZYKŁAD 1.

---

### **Opis sytuacji**

Lider zespołu w Dziale Badań i Rozwoju (R&D) dużej firmy należącej do wielobranżowego koncernu międzynarodowego opowiedział taką historię: „Kieruję zespołem wybitnych specjalistów (większość to inżynierowie, jest też kilku informatyków oraz troje byłych naukowców uczelnianych z doktoratami z takich dziedzin jak fizyka, robotyka, inżynieria materiałowa). Część z nich ma już na swoim koncie kilka innowacyjnych wynalazków, które zostały z powodzeniem wdrożone przez naszą firmę. Atmosfera w moim zespole jest na ogół dobra, wszyscy są skupieni na swojej pracy i zgodnie z planem realizują swoje zadania. Moim obowiązkiem jako lidera jest dbanie o to, aby ludzie z mojego zespołu mieli jak najlepsze warunki do rozwoju, bo dzięki temu będą generować kreatywne pomysły i innowacyjne rozwiązania. Projekty, które realizujemy, mają wysoki status i są stałymi elementami strategii biznesowej naszej firmy. Zarząd firmy potrafi docenić innowacyjną pracę moich ludzi, przyznając im odpowiednio wysokie premie finansowe i wsparcie rozwojowe (m.in. staże zagraniczne, studia podyplomowe, coaching, szkolenia specjalistyczne). Ludzie są więc zadowoleni i pracują bardzo wydajnie. Ale ostatnio coś się popsło, bo w całej firmie rozpoczęła się ostra bitwa o pewien innowacyjny wynalazek, stworzony przez specjalistów z mojego zespołu. Prezes zarządu firmy przeforsował wstrzymanie wdrożenia tego wynalazku, gdyż uznał, że zgodnie z jego wizją warto go jeszcze dopracować, ulepszyć, bo dzięki temu firma zarobi większe pieniądze i umocni swoją pozycję na rynku. Poza tym stwierdził, że «nasze innowacyjne urządzenie musi być znacznie lepsze od urządzeń produkowanych przez naszą konkurencję». Wezwał mnie na «dywanik» i w obecności dwóch in-

nych wiceprezesów wydał mi jednoznaczne i arbitralne polecenie: «Masz wykonać kolejną serię testów w naszym laboratorium i stworzyć z tego wynalazku hit sezonu, a może nawet i dekady. Nie mamy czasu, musimy się spieszyć, bo mamy 'przecieki', że konkurencja chce nas przebić w sektorze tego typu urządzeń». Wróciłem do mojego działu i zarządziłem spotkanie całego zespołu projektowego: «Wszystkie ręce na pokład, musimy przyspieszyć i zobaczyć, co tu jeszcze ulepszyć, bo prezes za miesiąc chce mieć na biurku gotowy do sprzedaży wynalazek». Reakcje niektórych specjalistów na moje słowa były do przewidzenia: «Co tu ulepszać, przecież to jest superhit, który działa znakomicie»; «Prezes kompletnie nie rozumie istoty i specyfiki naszej pracy innowacyjnej»; «My nie produkujemy zawiasów do drzwi, tylko zaawansowane technologicznie urządzenia. Dokonywanie zmian w pośpiechu zawsze się u nas źle kończyło»; «Prezes zawsze stawia na swoim i nie odpuszcza, robi wszystko, aby tylko jego wizja została zrealizowana»; «Prezes znowu generuje konflikty, jak tu pracować w takiej fatalnej atmosferze?».

### Rozmowa prezesa z liderem zespołu

**Lider zespołu:** Moi specjaliści nie widzą potrzeby i możliwości ulepszenia wynalazku. Twierdzą, że to strata czasu i niepotrzebne zwiększanie kosztów. Wykonaliśmy wszystkie wymagane testy, które pokazały, że urządzenie działa znakomicie. Mamy i tak zbyt dużo innej pracy nad innymi projektami, a niektóre terminy są i tak przekroczone. Poza tym ja muszę dbać o zespół i dobrą atmosferę, bo ona ma wpływ na efektywność pracy moich ludzi.

**Prezes:** Bo to wszystko twoja wina! Zaczynam wątpić w twoje kompetencje menedżerskie. Ty najwyraźniej nie radzisz sobie ze swoim zespołem, nawet nie wiesz, jak ich przekonać, zmotywować i zaangażować do jeszcze bardziej wydajnej pracy [tu widzimy, jak nadmiernie wymagający prezes wszedł w rolę **Prześladowcy** i pastwi się nad swoim podwładnym: krytykuje go, poniża, poddaje w wątpliwość jego kompetencje].

**Lider zespołu:** Ale szefie, mój zespół działa dobrze. Ludzie są efektywni i starają się. A ja dbam o to, aby utrzymać mój zespół w dobrej formie, bo przed nami kolejne innowacje.

**Prezes:** Skoro nie dajesz sobie rady, to ja wyznaczę jednego z moich zastępców, który będzie nadzorował pracę twojego zespołu i będzie mi na bieżąco raportował o tym, co tam się dzieje. Ja też się zaangażuję i będę wpadał na kontrolę i sprawdzał, jak działacie [tu widzimy prezesa w roli **Wybawcy**, który ofiarnie poświęca się i próbuje wyręczyć lidera zespołu].

**Lider zespołu:** To nieprawda, ja robię, co mogę i staram się. Dbam o mój zespół, bo to on jest dla mnie najważniejszy! Chyba to oczywiste?

**Prezes:** Przez ciebie straciliśmy ogromną szansę. Wczoraj dowiedziałem się, że konkurencja wprowadziła na rynek podobny wynalazek i zarobi na nim wielkie pieniądze. A my co, znowu zostaliśmy w tyle. Czuję się fatalnie z tego powodu, od kilku dni boli mnie serce, nie mogę spać i trudno mi wytrzymać w pracy. Muszę wziąć kilka dni zwolnienia lekarskiego. Jesteśmy przegrani i skończeni [tutaj widać, że prezes, ogarnięty emocjami i „przynięciony” zaistniałą sytuacją, wyraźnie przyjmuje rolę przegranej **Ofiary**!]



## Komentarz

Powyższy przykład pokazuje wyraźnie, że prezes firmy nie zauważył, że wszedł na groźną ścieżkę **Trójkąta Dramatycznego**. Gdyby był świadomy tego, co się rzeczywiście dzieje, mógłby nie dopuścić do tej sytuacji. Co zatem należałoby zrobić? Wydaje się, że prezesowi można zarekomendować specjalne sesje coachingowe, dzięki którym mógłby uświadomić sobie to, co przeżywa na „**wewnętrznej scenie osobistego dramatu**”, a także zrozumieć to, co wydarza się na „**scenie zewnętrznej**”, w relacji między nim a liderem zespołu oraz w relacjach w samym zespole. Widać też wyraźnie, że prezes, i jednocześnie lider innowacyjnej firmy, zarządza swoimi ludźmi twardą ręką, jest dosyć **bezwzględny i autorytarny**. Jego najsilniejszą bronią jest **pokazywanie swojej władzy i siły** oraz **zarządzanie poprzez strach**. Lubi stawiać na swoim i żąda, aby tylko jego wizja została zrealizowana. Problem w tym, że taki właśnie styl przywódczy (**autorytarny** i nadmiernie **forsujący**) zupełnie nie sprawdza się w innowacyjnej organizacji. Warto tutaj wspomnieć, że prezes-lider, uczestnicząc w zagranicznym projekcie szkoleniowym dla liderów koncernu, został przebadany przy użyciu narzędzia LVI (*Leadership Versatile Index*) i dzięki temu dowiedział się, że zarówno jego podwładni, jak i przełożeni ocenili, iż „**przegina**” w stylu forsującym i posiada duży deficyt w zakresie stylu angażującego. Zamiast inspirować i wspierać lidera i jego zespół, prezes pod wpływem stresu traci kontrolę nad swoim zachowaniem i ostentacyjnie demonstruje swoją siłę i władzę.

## Gdzie jest metakomunikator?

Gdy osoba wpada w pułapkę Trójkąta Dramatycznego, najczęściej nie jest w stanie kontrolować swojego zachowania. Czas biegnie wtedy bardzo szybko, emocje nasilają się i zmieniają, a poszczególne role zmieniają się w błyskawicznym tempie: Prześladowca przemienia się nagle w Wybawcę, potem Wybawca staje się Ofiarą, po czym Ofiara może przystąpić do kolejnego ataku, aby przyjąć znowu rolę jeszcze bardziej groźnego i wrogiego Prześladowcy. Metakomunikator, czyli ta najbardziej świadoma część osobowości, która obserwuje dziejące się doświadczenie i proces komunikacji, zostaje w momencie przeskoku z roli do roli odsunięty (B. Szymkiewicz, 2006, s. 153–159). Przy częściowej obecności metakomunikatora „istnieje możliwość spojrzenia z dystansu na to, co robi, myśli, czuje uruchomiona postać ze snu. Jeśli zdolność do metakomunikacji zanika, rzeczywistość, percepcja i sposób komunikowania się danej postaci staje się całym światem. W środku danego świata znaczenie sygnałów wydaje się oczywiste, a postaci ze snu mają zwyczaj upierania się przy swojej «jedynie słusznej» interpretacji” (B. Szymkiewicz, 2006, s. 153).

Na istotną rolę **metakomunikatora** i **metakomunikacji** w odmiennych stanach świadomości i zachowaniach relacyjnych człowieka zwrócił uwagę psycholog i psychoterapeuta Arnold Mindell (1988). Jego koncepcja metakomunikacji pomaga analizować doświadczenia dziejące się na pograniczu tzw. „normalnych stanów” i „odmiennych stanów” świadomości. Sam termin metakomunikacja jest definiowany jako „zdolność człowieka do zauważania i komentowania przepływu informacji wysyłanych przez wewnętrznego nadawcę oraz jej skutków. Dzięki tej zdolności mogą na bieżąco komunikować przepływ sygnałów, czyli zdawać sobie sprawę z tego, co mówię, jak mówię i co czuję. Osoba pozbawiona tej zdolności nie jest w stanie powiedzieć o tym, co i jak komunikuje, albo może nie być świadoma tego, co w danym momencie mówi. Osoby nie będące w stanie metakomunikować, są skazane na projekcje i śnienie” (A. Mindell, 1988, s. 40).

W kontekście zachowań człowieka uwięzionego w pułapce Trójkąta Dramatycznego rola obecności lub braku metakomunikatora wydaje się kluczowa, gdyż pozwala nam zrozumieć mechanizmy i emocje towarzyszące temu „wewnętrznemu dramatowi”. Analiza zachowań wielu liderów pokazuje, że najczęściej nie są oni świadomi tego, że wchodzą w „trans” i odgrywają role Prześladowcy, Wybawcy i Ofiary. Nie zdają sobie sprawy z faktu, że są tylko aktorami na scenie wewnętrznego dramatu, a role grane przez nich to rodzaj filtrów naszej świadomości, które nieświadomie nakładamy na naszą świadomość (J. Santorski, 2014, s. 77). I dlatego lider-prezes (z przykładu 1), atakując publicznie, bez pardonowo i agresywnie swojego podwładnego, nie jest świadomy, że przyjmując rolę Prześladowcy, rani go, poniża i rujnuje w istocie jego reputację i pozycję. Gdy zaś wpada w rolę Ofiary, próbuje wymusić na otoczeniu pewien rodzaj współczucia dla siebie i jednocześnie chce wzbudzić poczucie winy u swojego podwładnego. Natomiast wchodząc w rolę Wybawcy, próbuje stworzyć pozory ofiarnego poświęcenia się i udzielenia rzekomej pomocy „biedakowi”, którego dostrzega w swoim podwładnym.

Powstaje zatem kolejne ważne dla naszych rozważań pytanie: dlaczego te odgrywane z tak wielkim poświęceniem i zaangażowaniem role Trójkąta Dramatycznego nie są pomocne i nie prowadzą do zmiany wielu bolesnych i dramatycznych sytuacji? Jedną z odpowiedzi brzmi następująco: „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 niezbędny) i utrwalenie skryptu ofiary, swoich przekonań na temat siebie oraz innych” (J. Santorski, 2014, s. 77). Warto tutaj przypomnieć, że rola Ofiary (pisana wielką literą) to nie to samo, co ofiara (pisana małą literą), dotycząca osoby prawdziwie pokrzywdzonej i rzeczywiście cierpiącej. Lider (lub inna osoba), który często wchodzi w rolę Ofiary, będzie czuł się skrzywdzony niezależnie od tego, czy ma ku temu rzeczywiste powody, czy też nie.

## Wiele ról w Trójkącie

Trójkąt Dramatyczny Karpmana – jak zauważa Bogna Szymkiewicz – w dosyć uproszczony sposób przedstawia te najbardziej podstawowe formy znanych zachowań komunikacyjnych, które pojawiają się w „polu zranienia” osoby. Obserwacje i analizy pokazują, że tych ról jest o wiele więcej, a wśród nich można wymienić m.in. **Mściciela**, **Terrorystę** czy **Bohatera** (B. Szymkiewicz, 2006, s. 123–143). W kolejnym przykładzie zajmiemy się rolą **Mściciela**, która jest dosyć dobrze rozpoznana i opisana w różnych mitologiach (egipski Horus jako mściciel pełen sprzeczności; grecki grzmiący i mściwy Zeus; rzymski Jowisz o przydomku Ultor – karzący i niosący pomstę; perski Alastor jako mściciel-demon, Medea – mściwa żona Jazona), w Biblii (Bóg zalecający zasadę „oko za oko, ząb za ząb” w III Księdze Mojżeszowej), w Kodeksie Hammurabiego, władcy Babilonii (zasada „oko za oko, ząb za ząb”), w literaturze (Konrad Wallenrod jako mściciel w masce, Lady Makbet, Hamlet i Otello z dramatów Szekspira, mścicielka Salander z powieści Larssona) i w filmie (Bruce Wayne, czyli Batman, jako pogromca przestępców i mściciel, tytułowy Desperado z filmu R. Rodrigeza, wyrównujący własne rachunki krzywd, Geum-ja, czyli mścicielka z filmu *Pani zemsta*).

Istotą **archetypu Mściciela** – jak twierdzi Caroline Myss – jest potrzeba wyrównania rachunków i zadośćuczynienia sprawiedliwości, nawet przy pomocy agresywnych środków (C. Myss, 2002). Mściciel to postać, która w pełni utożsamia się ze swoją siłą i nie waha się jej używać, jest skoncentrowany na tym, by swojej siły użyć do zrealizowania celu, który uważa za słuszny i właściwy, dąży do wyrównania rachunków poza prawem obowiązującym w danej społeczności, jest ponad tym porządkiem, często więc nosi maskę i przebranie (B. Szymkiewicz, 2006, s. 129).

Archetyp mściciela jest przypisywany zarówno mężczyznom, jak i kobietom. **Mścicielki** są najczęściej opisywane jako osoby **porywcze i bezlitosne**, działające zupełnie nieracjonalnie, oślepione wściekłością, gotowe mścić się za wszelką cenę. Za ich pragnieniem zemsty kryje się zwykle jakaś **bolesna historia z przeszłości**. Mścicielka uważa, że skoro kiedyś sama została zraniona, to teraz ma pełne prawo wymierzyć sprawiedliwość. Przed dokonaniem aktu zemsty nie powstrzymają jej żadne prawa moralne, skrupuły ani wyrzuty sumienia. Dlatego staje się często **nieprzewidywalna i drapieżna**. Reaguje zwykle nieproporcjonalnie agresywnie w stosunku do ataku. Wiedziona **żądzą zemsty** może nawet zabić niewinną osobę. Kieruje się zasadą: **oko za oko, ząb za ząb**, więc pragnie dorównać okrucieństwem swemu przeciwnikowi. Walczy do końca, a w ostateczności jest gotowa poświęcić własną karierę, zdrowie, a nawet życie, by dopaść znenawidzonego wroga.

Poniższy przykład pokazuje postać, działanie i wewnętrzny **dramat Mścicielki**, która ryzykując swoją karierę i reputację, postanowiła samodzielnie i bezwzględnie wymierzyć wrogom sprawiedliwość.

---

## PRZYKŁAD 2.

---

### Opis sytuacji

Liderka dużego Zespołu Sprzedaży w międzynarodowej korporacji miała obiecany przez Zarząd awans na stanowisko dyrektorskie. Jednym z najważniejszych warunków tego awansu były oczywiście najlepsze wyniki sprzedażowe w perspektywie 3–5 lat. Podjęła to niełatwe wyzwanie w nadziei, że będzie w stanie „wycisnąć” ze swoich ludzi maksymalne zaangażowanie i poświęcenie. W procesie budowania i rozwijania swojego zespołu dokonała niezbędnych zmian personalnych. Zwolniła kilka osób, które miały słabe wyniki sprzedażowe, a w ich miejsce zatrudniła nowych handlowców, ściągniętych z rynku. Proces rekrutacji nowych osób nadzorowała osobiście, aby mieć pewność, kogo i na jakich warunkach zatrudnia. Postawiła na osoby z dużym doświadczeniem sprzedażowym, będące jednocześnie „rekinami sprzedaży”, które cechują się ekspansywnością, bezwzględnością i całkowitym poświęceniem się dla wyników biznesowych. Przez 3 lata jej zespół pracował na najwyższych obrotach, znajdując się pod wielką presją wyników oraz działając w permanentnym stresie. Wśród członków zespołu nie brakowało napięć i konfliktów. Tworzyły się „kliki”, które były rywalizującymi ze sobą grupami interesów. Stawką w tej walce były wysokie premie finansowe, cenne gadżety i ewentualne awanse. Zespół Sprzedaży został dwukrotnie uznany za najlepszy zespół sprzedażowy w skali międzynarodowej w korporacyjnym konkursie, a troje handlowców – członków zespołu – otrzymało tytuł „sprzedawca roku”. Wśród laureatów nie było niestety młodej, dynamicznej i przebojowej kobiety, która – jak się szybko okazało – była przywódczynią jednej z „klik”, czyli „wrogiej frakcji” w ramach Zespołu Sprzedaży. Skupiła wokół siebie grupę oddanych wielbicieli i przy pomocy intryg, plotek i donosów postanowiła „wysadzić z fotela” swoją szefową. Głównym motywem tej „ukrytej akcji” przeciwko szefowej było to, że nie została nagrodzona i nie czuła się dostatecznie doceniona przez swoją przełożoną. Celem zainicjowanej przez nią „strategicznej gry” było zdyskredytowanie szefowej w oczach całego Zespołu Sprzedaży i Zarządu firmy. Prezes, poinformowany o tym, że w Zespole Sprzedaży dzieje się źle, zarządził konfrontację i wtedy cała prawda o „tajnych” intrygach wyszła na jaw. W ten sposób dostarczył liderce Zespołu Sprzedaży mocnych argumentów, które szybko i skutecznie zostały użyte przeciwko niepokornej „dywersantce”. Podczas publicznego spotkania z Zarządem liderka Zespołu Sprzedaży przeprowadziła celny i bezwzględny

atak wymierzony w przywódczynię wrogiej „kliki”. Wystawiła jej w ten sposób najgorsze świadectwo, które punktowało jej braki i zaniedbania, m.in. rozbijanie jedności zespołu, łamanie zasad etycznych sprzedawcy, nawoływanie do rebelii wewnątrz zespołu, naruszanie zasad relacji z klientami i promowanie złych wzorców zachowania (plotki, donosy). Zemsta szefowej była na tyle skuteczna, że Zarząd firmy postanowił zwolnić „dywersantkę”. Przed rozstaniem obie panie przeprowadziły rozmowę, której fragmenty przedstawiam poniżej.

### Rozmowa liderki zespołu z podwładną

**Liderka:** No i co, jak się teraz czujesz? Jak mogłaś tak niegodnie postąpić wobec mnie? I po co ci to było? Dostałaś za swoje i masz nauczkę na całe dalsze życie! Tak się nie postępuje wobec koleżanki i szefowej. Jak mogłaś! Nie mogę na ciebie patrzeć! Zejdź mi z oczu, bo coś ci zrobię [tu widzimy jak liderka nadal tkwi w roli **Mścicielki** i demonstruje swoją siłę]!

**Podwładna:** Bo to wszystko przez ciebie! To ty mnie doprowadziłaś do takiego fatalnego stanu! Byłam najlepsza w zespole, a ty nawet nie chciałaś tego zauważyć. Ja tak bardzo się starałam, a ty mnie traktowałaś jak powietrze, olewałaś mnie i lekceważyłaś. Wszyscy wokół śmiali się ze mnie i widzieli, jak mnie ponizasza! Wiedziałaś, że mam najlepsze wyniki, ale udawałaś i grałaś na moich oczach, że tego nie widzisz. W ten sposób zadałaś mi cierpienie. Czulałam się kompletnie rozwalona przez ciebie. A ty jeszcze bardziej mnie gnębiłaś i dawałaś mi do zrozumienia, że nie jestem nic warta. To przez ciebie straciłam zdrowie i pracę [tu widzimy, jak podwładna najpierw staje się **Prześladowcą**, a potem wchodzi w rolę **Ofiary** i próbuje przypisać całą winę swojej szefowej]!

**Liderka:** Co ty za bzdury wygadujesz? Ja zawsze chciałam dla ciebie dobrze, wspierałam cię, a nawet cię lubiłam. Broniłam cię, gdy było trzeba. A ty w tak perfidny sposób zdradziłaś mnie i knułaś przeciwko mnie. Czulałam, że czyhasz na moje stanowisko i chcesz mnie wysadzić z fotela. Nie byłam w stanie tego wytrzymać i postanowiłam pokazać ci swoją siłę. I pamiętaj, ja się nigdy nie poddam i walczę do końca. Już teraz o tym wiesz! Zabolalo cię [szefowa początkowo wchodzi w rolę **Wybawcy**, ale po chwili znowu przeskakuje do roli **Mścicielki**]!

**Podwładna:** Mam nadzieję, że ciebie zabolalo bardziej. I jeszcze zaboli nie raz! Jeszcze poczujesz moją siłę, ty źmijo! Ja tak szybko nie rezygnuję i jeszcze cię dopadnę! Zwykle nie bywam mściwa, ale tym razem nie odpuszczę ci. Mam jeszcze jednego asa w rękawie, a jak go ujawnię, to twoje dni będą w tej firmie policzone. Będziesz cierpieć i żałować swoich haniebnych czynów! Ten sądny dzień dla ciebie już się zbliża [podwładna tym razem wchodzi w rolę **Mścicielki**, która grozi, straszy i zapowiada odwet].

**Liderka:** A kim ty jesteś, że mnie straszysz? Teraz jesteś nikim, jesteś przegrana na całej linii! Jesteś spalona w tej firmie i w moich oczach. Nic mi nie zrobisz, bo ciebie już tutaj nie ma, rozumiesz, nie ma cię! Widzę strach w twoich oczach! Ty cała drżysz na mój widok. I o to mi właśnie chodziło, abyś się trzęsła ze strachu, abyś się mnie bała i czuła przede mną respekt. Chcę, żeby cię bolało, bo zasłużyłaś na to [przełożona znowu powraca do roli **Mścicielki**, która demonstruje swoją siłę]!

**Podwładna:** Ty się nie nadajesz na to stanowisko! Widać, że masz duże problemy ze sobą. Pogubiłaś się całkowicie i musisz iść do psychiatry. Tak się nie postępuje z pracow-

nikami. Ty stosowałaś i nadal stosujesz wobec mnie mobbing. Spotkamy się w Sądzie Pracy i wtedy zobaczysz, kto ma rację! Już wysłałam pozew do sądu. Na rozprawie „odkryję wszystkie karty” i wtedy zobaczysz, jaka jesteś beznadziejna. Jesteś przegrana i skończona [tutaj podwładna wchodzi w rolę **Mścicielki** i zapowiada „słodką zemstę” w sądzie]!

### Komentarz

Widzimy, że zarówno szefowa, jak i jej podwładna wzajemnie uwikłały się w niewolę **Trójkąta Dramatycznego**. W tej pseudorozmowie i grze dominuje rola **Mścicielki**, która sprawia, że cierpią obydwie strony. Dzieje się tak dlatego, że istotą, sensem i celem roli Mściciela/Mścicielki jest właśnie to, aby obydwie strony poczuły ból. Zachowaniem kieruje wówczas następujący wzorzec: **wszyscy, którzy zawinili, muszą ponieść karę adekwatną do przewinienia**. Tutaj nie ma miejsca na współczucie i wybaczenie. Na głębokim poziomie psychologicznym „zemsta jest jednym ze sposobów poszukiwania kontaktu z drugą osobą. W sensie psychologicznym mściciel często pragnie, by ktoś poczuł jego ból, a tym samym dostrzegł go w najstraszniejszych zakątkach jego doświadczeń. Jednocześnie jednak, z lęku przed kolejnym ciosem i odrzuceniem, broni dostępu do swojego świata i odsuwa możliwość kontaktu” (B. Szymkiewicz, 2006, s. 162–163). W zachowaniach liderki i jej podwładnej mamy ten sam wzorzec reagowania: „**zostałam skrzywdzona i zraniona, więc muszę wziąć odwet, zadać ból i zniszczyć wroga**”. Skąd bierze się ta potrzeba i chęć zemsty? Dlaczego zemsta jest tak silna, bezwzględna i niepoahamowana? Analizy psychologiczne tego typu zachowań pokazują, że „Zemsta zaczyna się od stłumionej złości. Niektórzy z nas, kiedy się ich krzywdzi, tylko zgrzytają zębami i uśmiechają się. Od takiego momentu silna potrzeba dokonania zemsty może narastać aż do chwili, gdy wywoła rewolucję. Kiedy pohamowujesz się, trzymasz się w ryzach z obawy, że zrani cię ktoś silniejszy, twoja mściwość pojawia się w postaci podwójnego sygnału. Aby ochronić się przed odwetem, odcinasz się od swojej wściekłości i próbujesz zachowywać się tak, jakby jej nie było. [...] pierwszym sygnałem zemsty może być bierność: stan szoku, wstyd, odrętwienie, wycofanie lub niepokój. [...] W swoich wczesnych stadiach chęć odwetu objawia się czasem w subtelnych formach, takich jak: ociąganie się, spóźnianie się do pracy, unikanie rozmowy, roztargnienie, strajk, brak reakcji, gdy ktoś do nas mówi, wypadanie z wrzaskiem z pokoju, rozpacz lub szloch. [...] Później chęć odwetu objawia się w tworzeniu koalicji przeciwko gnębicielom” (A. Mindell, 1998, s. 64–65).

### Jak wyjść z Trójkąta Dramatycznego?

Doświadczenia psychoterapeutyczne pokazują, że nie ma jednego skutecznego sposobu uwolnienia się od wpływu Trójkąta Dramatycznego. Podejmowane są różne próby – mniej lub bardziej udane – mające na celu ustalenie i analizę

wczesnych przyczyn i źródeł tego typu zachowań (np. traumatyczne doświadczenia z dzieciństwa, uzależnienie się od wzorców zachowań rodzinnych, powielanie uniwersalnego stereotypu kultury). Jak wiadomo, role Trójkąta i związane z nimi skrypty zachowań (Ofiara, Prześladowca, Wybawiciel) są bardzo mocno zakorzenione w psychice człowieka (S. Karpman, 1968; 1972). Są uniwersalne i dlatego możemy je spotkać u ludzi reprezentujących różne dziedziny i obszary naszego życia. Są wśród nich m.in. osoby uzależnione od różnych używek, rodzice i ich dzieci, nauczyciele i wychowawcy, menedżerowie i liderzy. Część z nich decyduje się na udział w procesie długotrwałej psychoterapii, niektórzy szukają pomocy podczas różnych warsztatów, szkoleń, sesji coachingowych lub stają się uczestnikami tzw. „grup wsparcia”.

Psycholodzy zwracają uwagę na ważny fakt – omawiane role ujawniają się przede wszystkim dlatego, że ludzka psychika często nie jest w stanie ogarnąć wielości sytuacji, schematów działania i relacji interpersonalnych. Z tą złożoną i bardzo trudną do zrozumienia rzeczywistością ludzie próbują „radzić sobie” właśnie za pomocą zakodowanych w psychice „skryptów” i stereotypów, jakimi są role Trójkąta Dramatycznego (J. Santorski, 2014, s. 77). Podczas sesji psychoterapeutycznych pomagamy naszym klientom najpierw uświadomić sobie, że znaleźli się w pułapce Trójkąta Dramatycznego i umożliwiamy im rozpoznanie poszczególnych jego ról. Potem, „przepracowując” i analizując każdą z nich, dajemy im możliwość poznania doświadczenia i związanych z nim emocji, uczuć i energii. Uczymy ich spojrzenia z dystansu na całą sytuację, w którą są uwikłani. Zachęcamy do stawiania różnych pytań i poszukiwania na nie odpowiedzi: Co chciałem uzyskać, będąc Prześladowcą wobec swojego podwładnego? Jak inaczej mógłbym z nim rozmawiać o zaistniałym problemie? W jakim celu używam roli Ofiary? Co ma w istocie wnieść rola Wybawcy? Czy ten sposób rozmawiania (poprzez role) prowadzi do rozwiązania zaistniałej sytuacji? Co chcę zmanifestować, gdy używam roli Mścicielki? Jak się czuję, gdy ranię drugą osobę? Czy jestem świadomy, że ranię swoim zachowaniem drugą osobę?

Sytuacja bycia niewolnikiem Trójkąta Dramatycznego niesie za sobą niestety **ryzyko zranienia i przemocy**. Jej sprawcą jest zwykle ta osoba, która ma wyższą rangę i płynącą z niej siłę i władzę: „Nierówność rang w rzeczywistości uzgodnionej zwiększa ryzyko zranienia. Ranga, zgodnie z określeniem Mindella (1998), jest sumą posiadanych przez jednostkę przywilejów i dotyczy jej pozycji społecznej, psychologicznej czy duchowej w danej społeczności” (B. Szymkiewicz, 2006, s. 157). Ci, którzy dysponują wyższą rangą (np. menedżerowie i liderzy), najczęściej nieświadomie nadużywają swojej siły wobec tych, którzy mają niższą rangę (podwładni). A gdy już sobie to uświadomią, szukają wygodnego usprawiedliwienia dla swoich „wodzowskich” działań: „Ale o co chodzi, ktoś tu musi rządzić”, „Ten, który jest sprawcą błędu, musi ponieść karę i poczuć respekt”, „Mamy zmianę w firmie, więc musimy rządzić twardą ręką”, „Nie

mam litości dla mięczaków, tu trzeba być twardym”, „Tylko silni przetrwają i musicie o tym wszyscy wiedzieć”, „Nie będę tolerował sprzeciwu i oporu”, „Dywersantom i rebeliantom mówię nie!”, „Muszę o wszystkim wiedzieć, co się tutaj dzieje. Wszystko musi być pod moją kontrolą!”, Przywódca jest tylko jeden, a reszta ma go słuchać!”. To tylko niektóre wypowiedzi z szerokiego repertuaru zachowań liderów, którzy lubią demonstrować swoją rangę i płynącą z niej władzę i siłę.

Ważnym elementem pracy psychoterapeutycznej w sytuacjach zranienia jest praca z progami: „Przemoc pojawia się na progach. Zaniepokojony, zraniony fragment psychiki szuka kogoś, za kim może się schować. Często nieakceptowany, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, unika kontaktu ze świadomością. Jeżeli może odwołać się do takiego fragmentu psychiki, który ma wysoką pozycję i władzę nad innymi w rzeczywistości uzgodnionej, zrobi to bardzo chętnie” (B. Szymkiewicz, 2006, s. 157–158). W psychologii zorientowanej na proces progiem (ang. *edge*) określamy „granicę tego, co jak sądzimy, jest dla nas możliwe; poczucie, że jest się niezdolnym do zrobienia czegoś, ograniczonym lub powstrzymywanym w myśleniu, komunikowaniu lub odczuwaniu czegoś; to granica między tym, z czym się utożsamiamy, i tym, z czym się nie identyfikujemy” (A. Mindell, 1991, s. 118). Progi, w pewnych sytuacjach, mogą nas skutecznie powstrzymać przed zachowaniami raniącymi, dzięki czemu nie musimy wpadać np. w rolę Prześladowcy. Ale ta sama osoba może mieć próg na zachowania asertywne, empatyczne i współczujące. Najgorsza jest jednak taka sytuacja, gdy osoba w sytuacji konfliktu czy silnego stresu nie jest w stanie powstrzymać się od zachowań raniących, agresywnych czy odwetowych. Dzieje się tak zwykle dlatego, że nieświadomie „przeskakuje nad progiem” i pozbawiona wewnętrznych hamulców atakuje i rani drugą osobę. W takich momentach, gdy „metakomunikator” jest odsunięty lub tylko śladowo obecny, psychoterapeuci próbują pracować z klientem nad przywróceniem obecności „metakomunikatora” (B. Szymkiewicz, 2006, s. 153–158).

W ramach pracy nad wychodzeniem z Trójkąta Dramatycznego psychoterapeuci rekomendują swoim klientom różne techniki psychologiczne, np. **technikę „aikido”** – gdy Prześladowca mówi: „To przez ciebie!”, odpowiedź: „Myślę o tym w inny sposób. Dlaczego uważasz, że jestem w pełni odpowiedzialny za to wydarzenie?”; **technikę „empatycznej abstynencji”** – gdy Ofiara stwierdza: „Okradli mnie i zostałem bez środków”, odpowiedź, nie angażując się emocjonalnie: „Rozumiem, że nie widzisz źródeł finansowania tego projektu”. Mów o faktach, a nie o uczuciach; **technikę „stawiania granic”** – gdy Wybawiciel narzuca się słowami: „Widzę, że jest z tobą bardzo źle”, odpowiedź: „Dziękuję za troskę. Mam kłopot, z którym sobie poradzę. Gdy będę potrzebował pomocy, powiem ci” (J. Santorski, 2014, s. 83).

Użyteczną i pomocną metodą, wspierającą powyższe działania psychoterapeutyczne, jest niewątpliwie Porozumienie Bez Przemocy (ang. *Nonviolent*



*Communication* – NVC), autorstwa Marshalla B. Rosenberga (2003; 2008). Model PBP jest formą dialogu, na który składają się dwie fazy: **empatia** – wysłuchanie rozmówcy z głębokim współczuciem oraz **szczerze wyrażenie sobie**. Każda z tych faz składa się z czterech elementów: **sposprzeżeń** (pozbawionych własnych osądów i interpretacji), **uczuć** (emocji odseparowanych od myśli), **potrzeb i prośb** (wyrażonych w sposób jasny i konkretny, bez żądań).

**Faza I** – empatyczny odbiór komunikatu rozmówcy przy pomocy poniższych elementów PBP:

1. **Sposprzeżenia** – pytam rozmówcę o konkretne wydarzenia, nie osądzając ani nie krytykując – ten element można pominąć, jeżeli rozmówca oczekuje od nas, abyśmy go tylko wysłuchali.
2. **Uczucia** – pytam o konkretne uczucia, których domyślam się, że rozmówca doświadcza w obliczu tego, co spostrzegł, za którymi kryją się jego:
3. **Potrzeby** – pytam o potrzeby, pragnienia, oczekiwania, które – jak się domyślam – kryją się za uczuciami rozmówcy.
4. **Prośby** – upewniam się, że rozmówca prosi o zaspokojenie swojej potrzeby, nie słysząc w jego słowach tonu żądania – element pomija się, gdy rozmówca oczekuje od nas, abyśmy go tylko wysłuchali.

**Faza II** – szczerze wyrażenie siebie przy pomocy poniższych elementów PBP:

1. **Sposprzeżenia** – mówię o tym, co spostrzegam, bez krytyki i osądu – ten element pomija się, gdy chcemy poprosić rozmówcę o to, aby nas tylko wysłuchał (**empatia**).
2. **Uczucia** – mówię o konkretnych uczuciach, które pojawiają się we mnie, pod wpływem sposprzeżeń, za którymi kryją się nasze:
3. **Potrzeby** – wyrażam swoją potrzebę, pragnienie, oczekiwanie, które wywołuje we mnie dane uczucie.
4. **Prośby** – proszę rozmówcę o konkretne działanie, które mógłby podjąć, aby zaspokoić moją potrzebę, niczego nie żądając – element pomija się, jeżeli chcemy, aby rozmówca nas tylko wysłuchał.

W kontekście pojawiających się często w polu Trójkąta Dramatycznego zachowań raniących i „przemocowych”, metoda NVC pozwala naszym klientom doskonalić zarówno sam język komunikacji, jak i uświadomić sobie bliższe i dalsze skutki jego używania. I choć, zdaniem Rosenberga, ludzie z natury są skłonni do porozumiewania się „**bez przemocy**”, to czasem jednak – pod wpływem presji czasu i wyników, stresu, rywalizacji czy dominacji nad drugą osobą – zapominają o ludzkiej współczującej naturze, empatii i wzajemnej współpracy. Odpowiedzią na te braki i luki w procesie komunikacji jest właśnie „**język serca**”, który pomaga nam wyrażać nasze potrzeby i związane z nimi oczekiwania, a także uświadomić sobie uczucia powiązane z tymi potrzebami. Problem polega na tym, że w codziennej komunikacji posługujemy się często trudnym i dosyć abstrakcyjnym językiem, który nie pozwala nam precyzyjnie określać i wyrażać

naszych potrzeb. Zamiast komunikować to, czego chcemy i pragniemy, komunikujemy to, czego nie chcemy i oczekujemy jednocześnie, aby druga osoba odgadła nasze potrzeby (M.B. Rosenberg, 2003).

Kolejną metodą, stosunkowo nową i pomocną w wychodzeniu z pułapki Trójkąta Dramatycznego, jest **coaching wewnętrznego nastawienia** autorstwa B. Kaplana i R. Kaisera (2010). Jak twierdzi Jacek Santorski, który dokonał implementacji tej formy coachingu na grunt polski, taki zrównoważony coaching wszechstronnego lidera będzie skuteczny tylko wtedy, jeśli będzie obejmował pracę nad dwoma kluczowymi obszarami: „sceną zewnętrzną” (sytuacja, w której działa lider, jego relacje z podwładnymi, konflikty w zespole itd.) i „sceną wewnętrzną” (tzw. „wewnętrzne skrypty”, przekonania na swój temat, konflikty wewnętrzne, świadomość swoich silnych stron, przeżywane emocje i uczucia, wewnętrzne gry; zob. J. Santorski, 2014, s. 98–105). Ważnym elementem pomagającym w wypracowaniu nowego nastawienia lidera wobec siebie i ludzi, którymi kieruje, jest samoobserwacja. Polega ona na identyfikowaniu „wewnętrznych programów”, które są przeszkodą w rozwoju lidera, a następnie na przekierowaniu uwagi i modyfikacji zachowań. Pomaga w tym prosta technika określana jako „przylapywanie się” (R. Kaplan, B. Kaiser, 2006) lub „obejmowanie uwagą” (J. Santorski, 2014) własnych reakcji i zamienianie ich na świadome odpowiedzi. Chodzi tu o świadome powstrzymywanie odruchu i poszukiwanie alternatywy dla niego. Warto tutaj przypomnieć, że prezes-lider (zob. przykład 1), uczestnicząc w projekcie szkoleniowo-coachingowym dla liderów, został zbadany narzędziem LVI (Leadership Versatile Index) i w związku z tym, zalecono mu udział w coachingu wewnętrznego nastawienia.

W jaki sposób można jeszcze zapobiegać negatywnym zjawiskom związanym z działaniem Trójkąta? Analiza transakcyjna – jak zauważa Jarosław Jagieła (2015) – podsuwa tu rozwiązanie, które jest niejako odpowiedzią na Trójkąt Dramatyczny poprzez inny model, określany jako **Trójkąt Zwycięzcy** (*The Winner's Triangle*), opracował go Acey Choy (A. Choy, 1990, s. 40–46). Autor w formie trójkąta ukazuje dynamikę konstruktywnego zachowania osób w sytuacjach przemocy, zranienia, konfliktów lub podczas rozwiązywania różnych problemów interpersonalnych poprzez odpowiedzialne przyjęcie naprzemiennych ról bycia: **Asertywnym** (*Assertive*) – **Troszczącym się** (*Caring*) – **Wrażliwym/Potrzebującym** (*Vulnerable*). Trójkąt Zwycięzcy sprzyja efektywności działań pomocowych, a także zachowaniu autonomii każdej z osób pragnących przeciwdziałać przemocy szkolnej (J. Jagieła, 2015, s. 11–12).

Interesującą próbą rozwinięcia i uzupełnienia wyżej wymienionych modeli jest bardzo użyteczny model **Trójkąta Dramatu Szkolnego**, zaproponowany przez Jarosława Jagiełę (zob. J. Jagieła, A. Sarnat-Ciastko, 2015, s. 102–103). Model ten, w odniesieniu do realiów szkolnego kształcenia i wychowania, gdzie wierzchołki trójkąta tworzą Uczniowie, Nauczyciele i Rodzice, jest bardzo użyteczną propozycją opisywania i diagnozowania zachowań z zakresu agresji

i przemocy szkolnej. Zdaniem jego autora, „Najlepsze efekty uzyskuje się wówczas, gdy między tymi postaciami, ale też przyjętymi w związku z tym rolami, nie istnieją zasadnicze sprzeczności, a postaci owego „Trójkąta Dramatu Szkolnego” wzajemnie się wspierają i rozumieją. [...] żadnego poważnego problemu szkolnego nie da się rozwiązać konstruktywnie, także aktów agresji i przemocy, gdy któryś z owych wierzchołków trójkąta będzie nieobecny lub nie będzie odczuwał potrzeby identyfikacji z pozostałymi” (J. Jagieła, A. Sarnat-Ciastko, 2015, s. 103). W celu zilustrowania harmonii pomiędzy poszczególnymi transakcyjnymi stanami Ja i w odpowiedzi na poszukiwanie rozwiązań dla różnych sytuacji przemocy i agresji Jarosław Jagieła proponuje także uniwersalny model nazywany „**sześcianiem przemocy szkolnej**” (J. Jagieła, 2015, s. 11, J. Jagieła, A. Sarnat-Ciastko, 2015, s. 103–104).

Powyższy przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że istnieje wiele różnych modeli, metod i technik, które mogą być bardzo pomocne, zarówno w zapobieganiu powstawania Trójkąta Dramatycznego, jak i w radzeniu sobie z jego skutkami. Ich najważniejszym wspólnym motywem jest poszukiwanie skutecznych sposobów wyjścia poza „skrypt” zachowań „przemocowych”, które niestety zdominowały kulturę komunikacji międzyludzkiej. Dlatego należy nadal konsekwentnie kontynuować prace teoretyczne i badawcze oraz działania praktyczne (profilaktyczne i terapeutyczne), których celem powinno być szukanie alternatywnych dla „kultury przemocy” rozwiązań. Ważna jest także pogłębiona refleksja każdego z nas (menedżerów i liderów także) nad własnymi zachowaniami, które przejawiamy w relacjach z naszymi bliskimi, podwładnymi i współpracownikami. Aby ją zainicjować, warto postawić sobie kilka ważnych pytań: W jakie role Trójkąta wchodzę najczęściej? Na jakie role i zachowania jestem najmniej odporny? Jakie „skrypty” zachowań odgrywałem w swoim dzieciństwie i jakie kontynuuję nadal? Jakie zachowania alternatywne stosuję w swoim życiu, aby nie stać się niewolnikiem Trójkąta Dramatycznego?

## Bibliografia

- Adair J. (1979), *Action-Centered Leadership*, Gower Publications, London.  
Adair J. (1999), *Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa.  
Adair J. (1984), *Skills of Leadership*, Gower Publications, London.  
Adair J. (1986), *Budowanie zespołu*, Studio EMKA, Warszawa.  
Berne E. (1961), *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic Individual and Social Psychiatry*, Grove Press Inc., New York.  
Berne E. (1986), *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.  
Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.

- Bugental J.F.T. (1978), *W poszukiwaniu autentyczności*, [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa, s. 325–340.
- Choy A. (1990), *The Winner's Triangle*, „Transactional Analysis Journal”, vol. 20, nr 1, s. 40–46.
- Jagiela J., Sarnat-Ciastko A. (2015), *Dlaczego analiza transakcyjna? Rozmowy o zastosowaniu analizy transakcyjnej w pracy nauczyciela i wychowawcy*, Wydawnictwo AJD, Częstochowa.
- Jagiela J. (2015), *Dlaczego analiza transakcyjna? O zastosowaniu jednej z koncepcji psychologicznych w edukacji*, [w:] B. Niemierko, M.K. Szmigiel (red.), *Zastosowania diagnozy edukacyjnej*, Polskie Towarzystwo Diagnozy Edukacyjnej, s. 55–71.
- Jagiela J. (red.) (2011), *Analiza transakcyjna w edukacji*, Wydawnictwo AJD, Częstochowa.
- Jourard S.M. (1978), *Wybrane definicje zdrowej osobowości*, [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa, s. 341–365.
- Jung C.G. (1976), *Archetypy i symbole*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa.
- Jung C.G. (1989), *Rebis czyli kamień filozofów*, PWN, Warszawa.
- Kaplan B., Kaiser R. (2010), *Wszechstronny lider*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kaplan B., Kaiser R. (2013), *Uważaj na swoją siłę*, JS&Co. Dom Wydawniczy, Warszawa.
- Karpman S. (1968), *Drama Triangle Script Drama Analysis*, „Transactional Analysis Bulletin”, vol. 7, nr 26, s. 39–43.
- Katzenbach J.R., Smith K. (2006), *The Wisdom of Teams. Creating the high Performance Organization*, Collins Business Essentials – Harper Business, New York.
- Lencioni P. (2011), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, MT Biznes, Warszawa.
- Maslow A.H. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.
- Maslow A.H. (1978), *Obrona i rozwój*, [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa, s. 303–324.
- Mindell A. (1988), *City Shadows. Psychological Interventions in Psychiatry*, Routledge, London & New York.
- Mindell A. (1991), *O pracy ze śniącym ciałem. Praktyka psychologii zorientowanej na proces*, Wydawnictwo Pusty Obłok, Warszawa.
- Mindell A. (1998), *Siedząc w ogniu. Wykorzystanie konfliktów i różnic między ludźmi dla transformacji dużych grup*, NuitMagique, Warszawa.
- Myss C. (2002), *Sacred Contracts. Awakeing Your Divine Potential*, Random House, New York.
- Murray K. (2014), *Inspirująca komunikacja. Podręcznik dla liderów*, JS&Co. Dom Wydawniczy, Warszawa.

- Rogers C.R. (1978), *Obrona i rozwój*, [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa, s. 289–301.
- Rosenberg M.B. (2003), *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*, Jacek Santorski & Co., Warszawa.
- Santorski J. (2014), *Od metaskryptu do skryptu. Coaching wewnętrznego nastawienia*, [w:] J. Santorski (red.), *Meta Skrypt Lidera*, JS&Co. Dom Wydawniczy, Warszawa.
- Santorski J. (2014), *To twoja wina*, [w:] J. Santorski (red.), *Meta Skrypt Lidera*, JS&Co. Dom Wydawniczy, Warszawa.
- Szymkiewicz B. (2006), *Zranione stany świadomości*, Eneteia, Warszawa.
- Thomas N. (2009), *Tworzenie zespołów i motywacja według Johna Adaira*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

## The leader captured in the drama triangle

### Summary

The author of the article attempts to describe the role of the leader within the context of being captured in the Drama Triangle. Basing his argumentation on the two characteristic case studies regarding leaders' behaviour, the author describes various behaviours, emotions, feelings and reactions experienced by leaders. Particular attention is given to the analysis of interpersonal conflicts and their possible solutions. The two case studies are an important part of the article as they present a practical illustration of how leaders act and experience the following roles: Victim, Prosecutor, Rescuer and Avenger. The analysis of the case studies allows the reader to investigate practical aspects of the search for effective solutions, which may help both leaders and their subordinates. The premises examined in the article are well-documented in research, and their detailed descriptions can be found in the rich review of subject literature.

**Keywords:** Drama Triangle, Victim, Prosecutor, Rescuer, Violence.