

**Wrażliwa  
Asertywna  
Opiekunka**



**Agata Gieryn**

Fundacja Culture Shock

Podsumowanie projektu Let it Work 23.02.2024 nie bez powodu odbyło się w formie performatywnego śniadania. W jego trakcie osoby aktywistyczne z różnych organizacji z całej Polski miały okazję się spotkać, by wspólnie nakarmić się zarówno w sensie dosłownym (czyli pysznym jedzeniem) ale też metaforycznym poprzez wymianę doświadczeń, networking oraz refleksję i snucie marzeń o wymarzonej NGO. Budowanie wspólnoty, czyli tzw. collective care jest jednym z czynników zapobiegających wypaleniu aktywistycznemu, czemu właśnie dedykowany był projekt LIW.

Zwiększanie świadomości na temat wypalenia jako realnego i ważnego problemu, mówienie o nim głośno na forum publicznym oraz wewnątrz organizacji jest pierwszym i bardzo ważnym krokiem do zmiany rzeczywistości trzeciego sektora na lepsze. Dopiero, kiedy wyczerpanie emocjonalne i fizyczne związane z pracą przestanie być tematem tabu pojawi się szansa na to, że małymi krokami ulegnie zmianie typowa dla NGO wypalająca kultura samopoświęcenia.

Z drugiej jednak strony sama świadomość zjawiska to zbyt mało. Marzenia są piękne, ponieważ dają nadzieję i pewną wizję idealnej dla nas rzeczywistości. Wspólne fantazjowanie buduje poczucie jedności i tworzy wspólnotę pragnień, które jest silną bazą dla dalszych działań.

Ważne, żeby na wyobrażeniach nie poprzestać, licząc na to, że kiedyś "coś" się zmieni, albo ktoś "coś" zrobi, żeby było lepiej. Pozostając jedynie przy pragnieniach stawiamy się w roli "ofiary" systemu, która czeka na ratunek a sama nie bierze odpowiedzialności za siebie.

Z tego powodu tak ważne jest przekuwanie marzeń w jasne cele i kierunki działań, które mają szansę przynieść realną i trwałą zmianę oraz ich realizacja poprzez działanie i wprowadzanie nowych rozwiązań.

Idąc dalej tropem przekuwania marzeń w realne działania w tym artykule przedstawię koncepcję, która pomaga przekształcić wypalający model funkcjonowania organizacji i osób w taki, który wspiera realizację celów, wykorzystując potencjał i chroniąc zasoby, np. w postaci energii pracowniczek. Wcześniej opisywałam już definicje wypalenia zawodowego (czy też aktywistycznego), wymieniałam czynniki zarówno indywidualne i organizacyjne, które mu sprzyjają, a także wspominałam o mechanizmach jego powstawania. Teraz pragnę pójść o krok dalej i opowiedzieć o tym jak można zmienić kulturę wypalenia poprzez wspieranie wszystkich części systemu - jednostek, organizacji a nawet instytucji państwowych pomagając im wyjść z tzw. Trójkąta Dramatycznego i zamienić go w Trójkąt Zwycięzcy.

## Trójkąt przegrywający

Jak już pisałam w poprzednim artykule trójkąt dramatyczny Karpmana to model interpersonalnych relacji i dynamiki konfliktowej, skupiający się na trzech głównych rolach: ofiary, prześladowcy i ratownika. Model ten opisuje cykliczne wzorce zachowań, w których osoby wchodzą w rolę ofiary, by potem przejść do roli prześladowcy lub ratownika, tworząc destrukcyjny krąg konfliktu w którym wszystkie strony przegrywają.

Osoba w roli **Ofiary** często czuje się bezradna, wykorzystana lub niedoceniana. Poszukuje wsparcia i sympatii od innych, często unikając odpowiedzialności za własne działania. W tym modelu, ofiara może być również manipulacyjna, wywołując litość lub winę u innych, aby uzyskać uwagę i wsparcie.

Osoba w roli **Prześladowcy** jest agresywna, kontrolująca lub krytykująca. Realizuje swoje cele kosztem innych i często ich atakuje lub krytykuje, aby podtrzymać swoje poczucie wyższości lub ukryć własne problemy. Prześladowca może też wykorzystywać swoją pozycję do manipulacji innymi. Wiele działań odbywa się nie wprost.

Osoba w roli **Ratownika** stara się pomagać innym, często kosztem własnych granic i potrzeb. Często uznaje siebie za jedyne, kto może rozwiązać problemy innych i może się czuć winny lub odpowiedzialny za ich dobrostan. Jednakże, jego pomoc często jest nieskuteczna lub niepożądana, co może prowadzić do dalszego pogłębiania konfliktu. Niezaspokojone potrzeby oraz poczucie krzywdy i niedocenywania sprawiają, że łatwo przechodzi do roli ofiary lub prześladowcy.

Co ważne w tych rolach mogą być wszyscy uczestnicy systemu związanego z pracą. Ofiarą, ratownikiem, czy prześladowcą może być zarówno pojedyncza pracowniczka, liderka zespołu, cała fundacja, czy stowarzyszenie, jak i instytucje państwowe. Dlatego niezwykle ważna jest praca wielopłaszczyznowa zarówno na poziomie indywidualnych jednostek jak i funkcjonowania organizacji. Każda, nawet mała zmiana wpływa na działanie systemu i jest szansą na poprawę jego działania.

## Gdzie leży klucz?

**Acey Choy** stworzył koncepcję, która pomaga zmienić interakcje opierające się na wypalającym trójkącie dramatycznym w tzw. **trójkąt wygrywający**, w którym wszyscy uczestnicy odnoszą korzyści. Zauważył on, że poprzez działania terapeutyczne, superwizyjne i coachingowe jest możliwe przekształcenie deficytów wynikających z bycia w danej roli trójkąta dramatycznego w zasoby. Jak już wspominałam wcześniej pierwszym krokiem do zatrzymania gry i wprowadzenia zmiany jest uświadomienie sobie, że jest się jej uczestnikiem i jaką przyjmuje się rolę.

Poprzez pracę ze specjalistą osoba mająca tendencję do wchodzenia w rolę ratowniczkę może zamienić się w **Opiekunkę**. Wymaga to pracy na rzecz rozwijania u niej umiejętności słuchania innych i uwzględniania ich potrzeb, aby nie oferowała im rzeczy nadmiarowych, niepotrzebnych a także zachęcanie do wspierania samodzielności osób podwładnych i współpracowników. Opiekunka jest mentorką i przewodniczką ale nie wyręcza innych osób.

Prześladowca może zmienić się w **Asertywnego** jeśli nauczy się realizować swoje cele nie krzywdząc innych. W tym celu musi rozwinąć w sobie zdolność do uwzględniania zdania innych osób i negocjacji. Asertywny otwarcie komunikuje swoje cele, mówi o swoich granicach, wyznacza jasne rolę i jest otwarty na informację zwrotną.

Ofiara zmieni się we **Wrażliwą**, kiedy dostrzeże swoją sprawczość i weźmie odpowiedzialność w swoje ręce. Zamiast narzekać i czekać aż ktoś ją uratuje uświadamia sobie swoje deficyty i dąży do kreatywnego rozwiązywania problemów, także jeśli oznacza to szukanie wsparcia i proszenie o pomoc.

*System w którym wszyscy uczestnicy interakcji dążą do bycia w roli Wrażliwej Asertywnej Opiekunki umożliwia prawdziwe partnerstwo w którym wszyscy wygrywają i nikt się nie wypala.*

### **Organizacja jako Wrażliwa Asertywna Opiekunka, czyli jaka?**

Organizacja, która jest w roli **Asertywnej** realizuje swoje cele z uwzględnieniem potrzeb swoich pracowników. Zaprasza do dyskusji i przyjmuje informacje zwrotne. Organizuje spotkania, które pozwalają na negocjacje i wymianę. Ustala jasne granice i wyznacza role w których, każdy pracownik wie za co odpowiada. Dbą o to, żeby reguły i zasady były jasne i równe dla wszystkich.

Projekt [Let it Work](#) realizowany jest z dotacji programu Program Aktywni Obywatele - Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG

**Wrażliwa** organizacja jest świadoma swoich deficytów, dostrzega problemy i aktywnie szuka dla nich rozwiązań. Nie godzi się na status quo, które nie służy jej i jej pracownikom. Wprowadza procedury, np. antymobbingowe i antywypaleniowe, dla osób które doświadczają przemocy lub są w kryzysie psychicznym. Wrażliwa organizacja nie boi się sięgać po wsparcie, kiedy tego potrzebuje - korzysta z regularnych superwizji i pomocy ekspertów.

Organizacja, która jest **Opiekunką** wspiera pracowników w ich samodzielności. Jest otwarta na dialog i słucha ich potrzeb. Dbą o rozwój pracowników zapewniając im dostęp do szkoleń i innych działań, których potrzebują. Opiekunka docenia nawet małe sukcesy i dba o regularne spotkania podczas, których możliwa jest wymiana.

Koncepcja Trójkąta Wygrywającego umożliwia stworzenie wielopłaszczyznowego systemu wsparcia, w którym odpowiednie działania superwizyjne, coachingowe i terapeutyczne mają szansę na wprowadzenie realnej zmiany zapobiegającej zjawisku wypalenia.

***Agata Gieryn** jest psychoterapeutką Gestalt i ekspertką z Fundacji Culture Shock, która działa na rzecz wsparcia osób aktywistycznych w utrzymaniu równowagi emocjonalnej i psychicznej. Prowadzi konsultacje psychologiczne i grupy wsparcia.*

