

Myślenie tunelowe
- Jak wypalenie
zawodowe wpływa na
kreatywność w
organizacjach
pozarządowych



Karolina Pluta

Fundacja Culture Shock

Wyobraźmy sobie taką sytuację: zespół pewnej organizacji pozarządowej, działającej np. na rzecz ochrony środowiska naturalnego, napotyka problem. Przygotowane rekomendacje dotyczące zagospodarowania terenów nad rzeką zostają odrzucone przez władze gminy, a jednocześnie organizacja traci fundusze na prowadzenie działań edukacyjnych dla młodzieży. Zaniepokojeni tą sytuacją, członkowie zespołu spotkali się, aby omówić możliwe działania dotyczące dalszego prowadzenia organizacji.

Ostatnie miesiące były bardzo trudne dla pracowników i pracownic tej organizacji. W wyniku ciągłego napięcia i nadmiernego obciążenia pracą wielu z nich doświadczyło stresu, a nawet początków wypalenia zawodowego. Nieprzychylnie wieści z gminy dostarczyły kolejnych powodów do frustracji. Podczas spotkania dyskusja szybko skupiła się wyłącznie na problemach związanych ze stresem, brakiem energii i brakiem zrozumienia dla prowadzonych działań w środowisku władz lokalnych. Zespół nie był w stanie wypracować żadnych rozwiązań dotyczących ochrony terenów nad rzeką.

Zamiast szukać kreatywnych rozwiązań, zespół wpadł w pułapkę myślenia tunelowego. Ich głowy były zajęte jedynie rozważaniami na temat własnego zmęczenia i frustracji, co uniemożliwiło im spojrzenie na sytuację z szerokiej perspektywy i znalezienie innowacyjnych rozwiązań, których tak bardzo potrzebowali. Na koniec spotkania zespół, który wcześniej znany był z innowacyjnego myślenia oraz umiejętności szybkiego i kreatywnego reagowania na trudności, opuścił je z poczuciem bezsilności i brakiem nadziei na poprawę sytuacji związanej z terenami nad rzeką. Stres, wyczerpanie, frustracja, brak wsparcia społecznego i ograniczone fundusze na kluczowe działania statutowe doprowadziły do wyczerpania się zasobów kreatywności i elastyczności w poszukiwaniu rozwiązań w tym zespole. W takim stanie łatwo wpaść w pułapkę myślenia tunelowego, w którym odtwarzane są znane schematy myślowe, pojawiają się stare, stosowane wcześniej rozwiązania albo całkowity brak pomysłów na wyjście z sytuacji - bezradność. Myślenie tunelowe to rodzaj zniekształcenia poznawczego, taki stan, w którym mamy tendencję do kierowania się własnymi uprzedzeniami, świat wydaje się czarno-biały, skupiamy się na jednym aspekcie problemu i mamy trudność w dostrzeżeniu horyzontu rozwiązań, tracimy zdolność refleksyjnego i krytycznego myślenia. Odtwarzane schematy i znane rozwiązania niestety najczęściej nie są skuteczne, co więcej, pogłębiają poczucie bezradności i braku kontroli nad sytuacją, w jakiej się jest. Co z kolei jeszcze bardziej pogłębia stan wypalenia zawodowego. Koło się zamyka. Nie można działać. Za taki stan rzeczy odpowiada nadmierna aktywacja układu limbicznego w mózgu - odpowiedzialnego m.in. za

wyzwalanie określonych emocji, takich jak strach, lęk czy agresja oraz za wyhamowanie kory przedczołowej - czyli tej części mózgu, która jest najmłodsza i odpowiada m.in. za krytyczne i analityczne myślenie. Kreatywność, innowacyjność i elastyczność w myśleniu, czyli fundamenty sektora pozarządowego, nie mogą rozwijać się w takich warunkach. Zespół traci swój potencjał, a organizacja siłę i sprawność. Potrzebujemy kreatywności w organizacjach pozarządowych do rozwiązywania skomplikowanych problemów społecznych, to kluczowa kompetencja nie tylko w trzecim sektorze, ale szerzej w XXI wieku uznawana jest za kompetencję przyszłości. Według raportu "The Future of Jobs 2023" myślenie kreatywne znajduje się na drugim miejscu po myśleniu analitycznym w rankingu pożądanych umiejętności na rynku pracy. Myślenie kreatywne, czyli takie, w wyniku którego powstają nowe rozwiązania, uwzględnia różne perspektywy, umiejętność łączenia różnych punktów widzenia, przekształcanie problemów w wyzwania oraz korzystanie z różnych, w tym twórczych, narzędzi do rozwiązywania problemów. Trudno wymagać nieszablonowego myślenia od wypalonych osób, tak samo jak trudno oczekiwać od zmęczonego i niewyspanego kierowcy bezpiecznej jazdy na drodze. W takich sytuacjach istotne jest rozpoznanie tego zjawiska oraz podjęcie działań mających na celu zarządzanie stresem i przywrócenie elastyczności myślenia. Jak zatem wyjść ze schematów myślowych i dbać o rozwój kreatywności w organizacjach pozarządowych? Przede wszystkim nie dopuszczać do stanów przeciążenia pracą, które prowadzą do wypalenia zawodowego czy aktywistycznego. To wydaje się oczywiste, ale nie zawsze proste do wdrożenia. Co jeszcze? Wyjściu z tunelowego myślenia pomaga rozwijanie i analizowanie własnych myśli i emocji. Świadomość własnych wzorców myślowych może pomóc w identyfikacji myślenia tunelowego. W dyskusjach zespołowych poszukiwaniu nowych rozwiązań sprzyja stawianie otwartych pytań - odpowiedzi na nie wymagają szerokiej perspektywy i różnorodnych głosów. Warto wykonywać ćwiczenia polegające na metaforycznym wchodzeniu w buty innej osoby - to pomaga w spoglądaniu na wyzwania z różnych punktów widzenia i uruchamia empatię. Spacerowanie - przebywanie w naturze - według badań osoby, które przebywają zbyt długo w zamkniętych pomieszczeniach mają tendencję do myślenia tunelowego. To, co widzimy, wpływa na to, co i jak myślimy, dlatego warto poszerzać swój horyzont także ten fizyczny poprzez przebywanie w naturze. Przede wszystkim jednak promowanie świadomości na temat tego problemu oraz rozwijanie umiejętności radzenia sobie z nim może przyczynić się do większej elastyczności i innowacyjności społeczeństwa.

Karolina Pluta - pedagożka teatru, coachka, trenerka i performerka. Zna się na wymyślaniu i produkowaniu spektakli, tworzeniu i realizowaniu projektów społeczno-artystycznych i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Od wielu lat wspiera w rozwoju młodych ludzi, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, aktywistów i artystki. Prowadzi warsztaty, procesy twórcze i sesje indywidualne. W swoich działaniach łączy edukację ze sztuką, podczas warsztatów, szkoleń i spotkań indywidualnych korzysta z różnorodnych narzędzi m.in: pracy z ciałem, impro, NVC, kreatywnego pisania. Z Fundacją Culture Shock związana od początku jej istnienia.



Projekt realizowany z dotacji programu Program Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG