

Paulina Kwiatkowska

# Coaching a motywacja pracowników sektora kreatywnego

## ABSTRAKT

---

Motywowanie jest jedną z najważniejszych funkcji współczesnego zarządzania, a coaching jedną z coraz częściej stosowanych przez organizacje metod wsparcia w motywowaniu pracowników. Co motywuje artystów? Jaka jest specyfika sektora kreatywnego? Jak motywować twórców? Jak dostosować techniki coachingowe do pracy z artystami? Autorka publikacji, w toku analizy literatury i własnej praktyki artcoachingowej, opisała specyfikę motywowania w sektorze kreatywnym i zaproponowała modyfikację wybranych technik coachingowych w celu efektywnego wsparcia pracowników sektora kreatywnego.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, sektor kreatywny, coaching

Paulina Kwiatkowska

# Coaching and Motivating Employees in the Creative Sector

## ABSTRACT

---

Today, motivating is one of the most important functions of management; at the same time, coaching is among the most frequently used methods of motivating employees. What motivates artists? What is the specificity of creative businesses? How can creative sector employees be motivated? Last but not least, how could coaching methods be adapted to working with artists? Through the review of the extant literature and drawing on her own art coaching experience, the author describes the specificity of motivating those in creative businesses and suggests adjustments of selected coaching methods with a view to supporting creative employees in the most efficient manner.

**Keywords:** motivation, creative industries, coaching

## WPROWADZENIE

---

Potrzeba podjęcia tematu związanego z motywowaniem pracowników sektora kreatywnego ma charakter wieloaspektowy. Z jednej strony wynika z luki badawczej w obszarze zarządzania kulturą, z drugiej zaś z braku praktycznych rozwiązań odpowiadających wyzwaniom na rynku pracy artystów. Wciąż niewiele można znaleźć opracowań naukowych z tego zakresu. Brakuje także monitoringu takich zagadnień jak zarządzanie kompetencjami pracowników branży kreatywnej, systemy motywacyjne czy formy wsparcia twórców w organizacji. W literaturze przedmiotu pojawiają się już natomiast nieliczne opracowania opisujące zastosowanie metod coachingowych w sektorze kreatywnym, w tym publikacje łączące temat coachingu ze wsparciem przedsiębiorców tego sektora (Czarkowska, 2014). Jednym z powodów zaistnienia wspomnianej luki badawczej mogą być problemy metodyczne, utrudniające stworzenie klarownej definicji sektora kreatywnego oraz wyodrębnienie jego cech i zasad funkcjonowania. Sektor ten bowiem znacząco różni się od większości tradycyjnych gałęzi gospodarki. O ile takie gałęzie jak edukacja, górnictwo czy hutnictwo stosunkowo łatwo skategoryzować i opisać (a co za tym idzie – zdefiniować), o tyle charakterystyka branż składających się na sektor kreatywny może przysporzyć wiele kłopotów. Nieuchwytność celowości danych produktów czy usług, ich różnorodność, duża elastyczność i zmienność mogą powodować trudności definicyjne i wprowadzać chaos metodologiczny. Chcąc zatem uchwycić istotę branży kreatywnej, warto przyjrzeć się tym teoriom naukowym, które skupiają się na omawianym zagadnieniu w sposób najbardziej uniwersalny i całościowy, uwzględniając jego szczególny charakter. W niniejszej pracy autorka przybliżyła specyfikę sektora kreatywnego, przeanalizowała i opisała dostępne w literaturze czynniki motywujące pracowników sektora kreatywnego, nakreśliła istotę coachingu w motywacji wewnętrznej artystów, zaproponowała praktyczne wykorzystanie metody coachingowej opartej na poziomach neurologicznych człowieka w tworzeniu systemu motywacyjnego pracowników organizacji kreatywnych oraz stworzyła schemat LOVE, mogący być wsparciem w prowadzeniu procesu coachingowego z artystą samozatrudnionym.

## SEKTOR KREATYWNY, SEKTOR SPECYFICZNY

---

Jedna z pierwszych i, jak do tej pory, najbardziej kompletnych i holistycznych definicji sektora kreatywnego, zaproponowana została w 1998 r. przez twórców

raportu *Creative Industries Mapping Document*. Dokument, który przygotowano na zlecenie brytyjskiego rządu, opisuje sektor kreatywny jako „branże mające źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, posiadające potencjał do tworzenia miejsc pracy i bogactwa, dzięki wykorzystywaniu własności intelektualnej” (*Creative Industries*, 1998). Nietrudno zauważyć, że definicja pozostaje na wysokim poziomie ogólności. W związku z tym badacze wyodrębnili trzynaście branż, które według nich wpisują się w obszar definicyjny tego zjawiska, uzupełniając całościowy obraz problemu:

„reklama, architektura, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, design, moda, film, gry wideo, muzyka, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, oprogramowanie, radio i telewizja.”

Zaproponowana klasyfikacja nie wyczerpywała jednak zagadnienia, nie uwzględniając choćby tak obszernej dziedziny jak nowe media. Kilka lat później, podczas Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, powstała definicja sektora kreatywnego, która miała uzupełniać te braki, opisując branżę kreatywną w sposób nieco bardziej „otwarty”, umożliwiając aktualizowanie klasyfikacji w zależności od zmieniających się warunków na rynku. Zaproponowana w 2008 roku klasyfikacja uwzględnia cztery zasadnicze obszary działalności podmiotów branży kreatywnej: „sztuka, media, twórczość funkcjonalna, duchowe i materialne dziedzictwo”. W ramach tych obszarów wyszczególniono także konkretne działalności twórcze, takie jak choćby „sztuka i media audio-wizualne (film, telewizja, radio, inne kanały informacyjne), media opublikowane (książki, gazety, inne publikacje), czy nowe media (oprogramowanie, gry komputerowe, inne materiały cyfrowe)” (UNCTAD, 2008).

Również David Hesmondhalg uczynił branżę kreatywną przedmiotem swoich badań. Brytyjski naukowiec, analizując specyfikę sektora kreatywnego, wyodrębnił tylko dwa rodzaje przemysłów kulturalnych i rozrywkowych, poszerzając tym samym metodologię badań w znaczący sposób. Hesmondhalg zaproponował następującą klasyfikację:

1. Przemysły zasadnicze (*core*) – korzystające bezpośrednio z produkcji przemysłowej (np. radio i TV, film, projektowanie stron, muzyka, działalność wydawnicza, gry wideo, reklama i marketing).
2. Przemysły peryferyjne (*peripheral*) – korzystające z półprzemysłowych lub nieprzemysłowych metod produkcji (np. teatr, rzemiosło, rynek sztuki) (Hesmondhalg, 2013).

Analizując literaturę, natrafić można także na klasyfikacje, w których do branż sektora kreatywnego zalicza się nie tylko dziedziny sztuki, kultury czy rozrywki, lecz także sport, rekreację i turystykę kulturalną (Namyślak, 2014).

Fakt, iż próbie definicji sektora kreatywnego, a także dalszym badaniom w tym zakresie poświęca się tak niewiele uwagi, wydaje się o tyle zaskakujący, że sektor ten spełnia istotną funkcję w gospodarce światowej. Potwierdza to m.in. fakt, że w 2005 r. wartość eksportu towarami i usługami kreatywnymi wyniosła 3,4% całego handlu światowego (Pięta-Kanurska, 2013). Ponadto

w latach 2002–2008 odnotowano roczną stopę wzrostu gospodarczego w obszarze sektora na poziomie 14%, co pozwala twierdzić, że branże kreatywne rozwijają się niezwykle dynamicznie i stanowią coraz istotniejszy komponent światowej gospodarki (UNCTAD, 2010).

Polski przemysł kreatywny również rozwija się coraz intensywniej. Z raportu UNCTAD wynika, że w 2008 r. Polska znalazła się na 18. miejscu wśród największych eksporterów usług kreatywnych w Europie (UNCTAD, 2008). Niezwykle interesującym faktem jest wysoki udział przemysłów kreatywnych w gospodarce światowej. W 2012 r. udział wartości polskiego rynku gier komputerowych w rynku światowym wynosił ok. 375 mln USD, co oznacza, że krajowi producenci gier wideo zdobyli 0,56% udziału rynku globalnego. Badania przeprowadzone trzy lata później pokazały, że wartość polskiego rynku gier i konsol wzrosła o 8,5% (Ratalewska, 2016).

Znaczenie polskiego sektora kreatywnego w rynku światowym i jego coraz bardziej dynamiczny rozwój nie przekładają się niestety na komfort artystów na rodzimym rynku pracy. Specyfikę sytuacji twórców na polskim rynku pracy przybliży monografia *Artyści na rynku pracy*, zawierająca fragmenty raportu z badań *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce*, zrealizowanego w latach 2012–2013 pod kierownictwem Doroty Ilczuk (Ilczuk, 2013). Publikacja wskazuje istotne utrudnienia dla pracowników działających w tym sektorze, wyszczególniając m.in. jednoczesne zatrudnienie w wielu miejscach, postrzeganie artysty jako osoby kreatywnej, mającej małe wymagania finansowe, brak satysfakcjonującego popytu na pracę artysty, czy brak gwarancji przychodów na poziomie zapewniającym bezpieczeństwo socjalne (Kołpanowicz, 2015). Według auterek raportu sytuacja polskich artystów i pracowników branży kreatywnej jest nieadekwatna do rozpoznawalnych tendencji rozwojowych, zgodnie z którymi sektor kreatywny został uznany za obszar inwestowania, a także źródło kreatywności i innowacyjności (Kołpanowicz, 2015). Nasuwa się zatem wniosek, iż motywowanie w takich warunkach może okazać się szczególnie istotne. Warto w związku z tym przyrzeć się teorii motywacji twórców oraz metodom, jakie może wykorzystać menedżer organizacji sektora kultury w celu pobudzenia swoich pracowników do kreatywności.

## CO MOTYWUJE ARTYSTÓW?

---

Motywowanie to jedna z głównych funkcji procesu zarządzania. Świadomie oddziałuje na postawy i zachowania pracowników, zaspokaja ich potrzeby i pobudza chęć do pracy, co pozytywnie wpływa na efekty organizacji (por. Piotrowski, 2006). Współczesne systemy motywacyjne bazują na teoriach behawioralnych (system kar i nagród), humanistycznych (teorie potrzeb) oraz poznawczych (informacje) (Kostera, 1998). Wynagrodzenie, system premii i benefitów, inwestycja w rozwój i budowanie relacji z najczęściej spotykane sposoby motywowania pracowników.

Nietrudno się domyślić, że sektor kreatywny, ze względu na swoją specyfikę, będzie się znacząco różnił w tym zakresie, a jego pracownicy będą nieco

inaczej traktowali kwestię motywowania do działania. Jan Fazlagić, badacz zajmujący się m.in. zarządzaniem wiedzą i kreatywnością, zauważył na przykład, że osoby kreatywne, w przeciwieństwie do pracowników tradycyjnych branż, nie są motywowane przez czynniki ekonomiczne. Ponadto w niektórych sytuacjach, czynniki takie jak wynagrodzenie czy inne formy gratyfikacji finansowej mogą działać na nich demotywująco (Fazlagić, 2015). Wśród czynników motywujących twórców wymienia: ograniczanie stresu, oddzielenie norm społecznych od rynkowych, okazywanie zainteresowania, a także, i przede wszystkim – motywację wewnętrzną (Fazlagić, 2015).

Tematykę motywacji wewnętrznej artystów poruszył w swojej pracy także duński badacz Tim Fremlich Andresen. W publikacji *Motivating creative employees in creative businesses*, na podstawie analizy teorii motywacji, cech sektora kreatywnego, ogólnych metod motywacji, metod motywujących do kreatywności, a także wywiadów z menedżerami czterech branż sektora kreatywnego (film, architektura, teatr, reklama), zaproponował 11 czynników motywujących pracowników sektora kreatywnego (Fremlich Andresen, 2009), wyszczególnionych na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Czynniki motywujące twórców

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fremlich Andresen (2009).

Jako że sektor kreatywny opiera się głównie na zadaniach bazujących na twórczości i innowacyjności, zaproponowane metody będą wspierać pracowników kreatywnych głównie w tym obszarze. Jak jednak zaznacza Fremmich Andresen, mogą one także motywować twórców do innych czynności niezwiązanych z kreatywnością.

Do czynników tych należą (Fremmich Andresen, 2009):

1. Nagrody (*Rewards*) – Fazlagić zauważył, że czynniki ekonomiczne nie wpływają znacząco na motywację pracowników kreatywnych. Także Herzberg, opisując specyfikę tej branży, skupia się na kwestiach finansowych. Według niego kreatywni mają dużo większą tolerancję na mniejszą płacę niż przedstawiciele tradycyjnych zawodów. Herzberg uważa ponadto, że w momencie, kiedy podstawowe potrzeby bytowe artysty będą zaspokojone, dodatkowe gratyfikacje nie są konieczne, żeby skłonić go do twórczego wysiłku (por. Herzberg, 1966). Również Fremmich Andresen sugeruje, że po przekroczeniu pewnego progu nagrody pieniężne nie mają pozytywnego wpływu na motywację kreatywnych. Może to wynikać z faktu, iż sektor kreatywny zatrudnia stosunkowo niewielu pracowników, zwłaszcza młodych, w związku z czym niezmiernie trudno otrzymać oczekiwaną posadę (np. w bardzo hermetycznej branży filmowej). Jeśli zatem twórca zostanie zatrudniony w danej dziedzinie, nie stawia wymagań wychodzących poza warunki obowiązujące w danej branży. Świadomość otrzymania szansy, jaką jest możliwość pracy, działa bardzo stymulująco i pozwala zapomnieć o czynnikach ekonomicznych. Dodatkowe nagrody pieniężne nie powinny więc szczególnie motywować twórców. Fremmich Andresen dodaje również, że często nagrody pieniężne działają wręcz przeciwnie i demotywują artystów (np. regularne dodatki do płacy mogą zostać odebrane przez twórców jako forma kontroli nad ich autorską pracą). W motywowaniu twórców istotne staje się zatem skupienie uwagi na spersonalizowanych nagrodach niepieniężnych, takich jak pochwały czy wyróżnienia. Poczucie uznania i docenienia ma dużo większą wartość niż premia pieniężna, dlatego w branży artystycznej popularną formą uznania są chociażby statuetki takie jak Oscary, Złote Palmy itp.
2. Rozwój (*Development*) – pracując w branży kreatywnej, niezwykle trudno zachować tzw. *work-life balance*. Cele zawodowe stają się często celami osobistymi twórców i odwrotnie. Rozwój zawodowy artysty staje się zatem w pewnym sensie tożsamy z jego rozwojem osobistym. Zadaniem stojącym przed menedżerami kreatywnymi będzie w związku z tym stwarzanie warunków sprzyjających permanentnemu rozwojowi osobistemu pracownika. Organizacje, które decydują się motywować swoich pracowników poprzez ich indywidualny rozwój organizują podróże, dostarczają czasopisma, czy ułatwiają aktualizowanie wiedzy z dziedziny, którą jest zainteresowany pracownik. Jak pisze Fremmich Andresen, niestety większość organizacji niechętnie inwestuje w rozwój twórców. Wiąże się to z faktem, że spora część tych organizacji to małe lub średnie firmy, które nie dysponują wystarczającymi funduszami, a zdecydowana większość pracowników to freelancerzy.

3. Wsparcie przełożonego (*Supervisor Encouragement & Recognition*) – jednym z głównych wyzwań stojących przed kreatywnymi jest ustawiczna ocena ich pracy – nie tylko przez menedżera, lecz także przez krytyków, odbiorców, czy nawet autoocena. Problem polega na tym, że pracownicy sektora kreatywnego są często osobiście związani ze swoim dziełem, a tym samym utożsamiają jego ocenę z oceną swojej osoby. Dlatego szczególnie istotne jest wsparcie kierownika związane z docenieniem i odpowiednią, konstruktywną krytyką. Jak zaznacza Fremmich Andresen, niezwykle ważne jest stworzenie takich warunków pracy, w których artyści czują się kochani i docenieni (jeden z przebadanych przez Fremmicha Andresena menedżerów używa nawet sformułowania: „artystom trzeba okazywać miłość”). Wielu badaczy rekomenduje także tzw. zarządzanie wspierające (*supportive leadership*), jako czynnik wspomagający wewnętrzną motywację i kreatywność. W takiej sytuacji wsparcie, podobnie jak przy nagradzaniu, powinno być zindywidualizowane i przekazywane w wyjątkowych okolicznościach. Nadmierne wsparcie może być odebrane jako chęć stałej kontroli.
4. Wyzwanie (*Challenge*) – pracownicy kreatywni często już na samym początku kariery decydują się na podjęcie pracy, która z natury będzie stawiała przed nimi wyzwania. Menedżerowie sektora kreatywnego muszą zatem zdawać sobie sprawę, iż wyzwania powinny być immanentną cechą systemu pracy danej organizacji. Pozwala to sprostać oczekiwaniom pracownika, a także ustawicznie pobudzać jego motywację wewnętrzną i kreatywność. Według Fremmich Andresena wyzwania powinny być zindywidualizowane i związane z konkretnymi umiejętnościami danego pracownika. To, co motywuje jednych, demotywuje innych. Ważne jest również, by w odpowiedni sposób dostosować poziom trudności wyzwania. Zbyt łatwe zadania powodują szybkie znudzenie, zbyt trudne – wywołują destruktywną presję. Jeśli presja związana z wyzwaniem okazuje się zbyt duża, należy zachęcać pracowników do proszenia o pomoc. Świadomość wsparcia menedżera w sytuacjach kryzysowych pomaga lepiej wykonać zadanie, a także zachować konieczny poziom motywacji. Fremmich Andresen dodaje, że wyzwania mogą wiązać się także ze swego rodzaju współzawodnictwem w grupie. W tym kontekście niezwykle istotny staje się dobór członków zespołu. Kreatywni, pracując z innymi twórcami o wysokich kompetencjach, będą automatycznie zobligowani do lepszej pracy.
5. Cele (*Goals*) – zaskakujący jest fakt, iż precyzowanie celów organizacji i komunikowanie ich pracownikom, nie zawsze zmotywuje ich do twórczej pracy. Jednym z powodów może być specyficzny, niedający się łatwo zaplanować kształt procesu twórczego, a co za tym idzie – jego finalny efekt. W wielu branżach kreatywnych bardzo trudno jest określić na początku pracy wymogi odnośnie do ostatecznego efektu dzieła (np. film fabularny bywa często efektem zarówno pracy na konkretnym scenariuszu, jak i licznych improwizacji na planie zdjęciowym). Fremmich Andresen rekomenduje zatem określenie kierunków działania, a nie konkretnych celów organizacji. Zamiast określać ogólne cele, warto zastanowić się też nad przedyskutowaniem z twórcami ich celów indywidualnych. Jako że artysta traktuje



swoją pracę bardzo osobiście, zrealizowanie postawionego mu przez menedżera celu indywidualnego pozwoli mu czerpać większą satysfakcję z osiągnięć zawodowych. Będzie zmotywowany do dalszej pracy, upatrując w niej możliwość realizacji osobistych założeń.

6. Otoczenie (*Psychicall Settings*) – jak pisze Fremmich Andresen, otoczenie pracy może mieć wpływ na jakość wykonanego przez twórcę zadania, szczególnie kiedy realizacja zadania wymaga pracy w ściśle określonych warunkach (np. w biurze architektonicznym fundamentalne będzie dobre oświetlenie, a w teatrze prawidłowa akustyka). Natomiast fizyczne cechy otoczenia nie mają tak dużego wpływu na motywację wewnętrzną pracownika jak pozostałe wymienione czynniki motywujące. Według Herzberga z kolei, złe warunki pracy mogą wpływać demotywująco na pracownika, natomiast nie zauważono, by poprawna charakterystyka miejsca wykonywania zadania wpływała pozytywnie na motywację.
7. Ocena (*Appraisal & Evaluation*) – w tradycyjnej organizacji głównym zadaniem ewaluacji jest sprawdzanie poziomu wiedzy i umiejętności. W branży kreatywnej rola oceny pracowniczej jest podobna, natomiast większy nacisk należy położyć na fakt, iż w tej szczególnej branży ewaluacja jest także formą okazywania uwagi pracownikowi. Jeśli otrzymany feedback jest pozytywny, pracownik czuje, że jego praca wykonana została dobrze, a co za tym idzie – on sam jest dobrym twórcą. Wpływa to znacząco na poczucie jego wartości, dodaje estymy i prestiżu. Według Fremmich Andresena należy pamiętać, by ewaluacja była konstruktywna i niekontrolująca.
8. Wolność i Dyskusje (*Freedom & Discussion*) – to tworzenie warunków dających poczucie wolności w procesie tworzenia i wyrażaniu własnych opinii. Według Amabile należy dawać wolność w drodze do realizacji celów związanych z konkretnym zadaniem. Jeśli artysta sam wygeneruje rozwiązanie problemu, mocniej zwiąże się z projektem (Amabile, 1998). Wolność powinna łączyć się z wizją przedsiębiorstwa i być dawana tak długo, dopóki spotyka się z celami organizacji.
9. Zatrudnianie (*Hiring*) – Proces zatrudniania powinien być szczególnie spersonalizowany, a wybór pracownika powinien być podyktowany bardziej jego charakterem niż umiejętnościami. Istotne przy pracy projektowej (np. film, spektakl) może okazać się również zatrudnianie specjalistów różnych dziedzin lub osób nieposiadających umiejętności pożądanых w danym zespole. Taki zabieg pozwala spojrzeć na problemy z różnych perspektyw i rozwinąć projekt. Zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych pozwala natomiast stworzyć warunki zdrowej konkurencji. Artysta będzie chciał stawać się coraz lepszy, żeby dorównać swoim współpracownikom. Warunki przy zatrudnieniu, deklarowane przez menedżerów sektora kreatywnego biorących udział w badaniu Fremmich Andresena, to m.in. niezależność, znajomość branży, talent, niskie wymagania finansowe.
10. Wsparcie organizacyjne i wizja (*Organizational Suport/Vision*) – wizja organizacji stanowi raczej przejaw motywacji zewnętrznej, w związku z czym pracownicy kreatywni nie traktują jej jako integralnej części ich działania,

- lecz jako narzucony z góry czynnik. Nie zmienia to faktu, że w pewnym stopniu spełnia ona swoje zadanie, zwłaszcza jeśli menedżer traktuje pracę osoby kreatywnej jako część większej, spójnej wizji i komunikuje to swoim podwładnym. Fremmich Andresen poleca tłumaczenie pracownikom, dlaczego to, co robią, jest istotne dla organizacji. Jeśli wizja jest zrozumiała, pracownik może się z nią identyfikować, co z kolei pozwala mu na przekształcenie motywacji zewnętrznej w wewnętrzną. W przypadku freelancerów natomiast wsparcie to będzie miało o wiele bardziej ograniczony zasięg i sprowadzi się głównie do rozmów i dyskusji na temat projektu ze zleceniodawcą.
11. Zasoby (*Resources*) – zasoby tłumaczone są jako czas i pieniądze potrzebne do wykonania konkretnego zadania i mogą zarówno pobudzać, jak i zabijać kreatywność. Deadline motywuje w momencie, gdy jest tożsamy z celami indywidualnymi twórcy, czyli np. gdy artyście zależy na szybkim ukończeniu dzieła. W odwrotnej sytuacji czas wywołuje presję i powoduje stres ograniczający kreatywność. Tym samym demotywuje do działania.

Uwzględnienie powyższych czynników w procesie motywacji pracowników sektora kreatywnego może dać pozytywne rezultaty, o ile zostanie zrealizowane w sposób przemyślany i przede wszystkim zindywidualizowany. Dobierając metody, należy kierować się wrażliwością i kreatywnością twórców, dbać o indywidualne cele twórców, doceniać ich i stwarzać warunki sprzyjające pracy twórczej. Powyższe propozycje potwierdzają bowiem, iż w motywowaniu artystów kluczowa jest motywacja wewnętrzna. Osobisty związek artysty z wykonywaną pracą będzie miał dla niego kluczowe znaczenie. Stosując odpowiednie zabiegi, związek ten można uwypuklać, pobudzając tym samym motywację wewnętrzną.

Indywidualne podejście, stawianie wyzwań, precyzowanie celów, wolność w procesie realizacji, dostosowanie warunków pracy czy ewaluacja, to elementy odgrywające znaczącą rolę również w procesie coachingowym. Nasuwa się zatem wniosek, iż połączenie czynników motywujących pracowników kreatywnych z metodami stosowanymi w coachingu, może dać pozytywne rezultaty w motywowaniu artystów do pracy twórczej i innych działań. Analizując powyższe tezy, można także wnioskować, że twórcy na rynku kultury dzielą się na dwie zasadnicze grupy:

1. Artyści zatrudnieni w organizacjach sektora kreatywnego.
2. Artyści prowadzący własną działalność gospodarczą lub freelancerzy.

W każdym z tych przypadków proces coachingowy będzie przebiegał trochę inaczej.

## COACHING KLUCZEM DO MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W ORGANIZACJACH SEKTORA KREATYWNEGO

Coaching coraz częściej stosowany jest w motywowaniu pracowników organizacji tradycyjnych. Nie jest łatwo natomiast znaleźć jakiejkolwiek informacje dotyczące coachingu przeprowadzanego w organizacjach z branży kulturalnej czy rozrywkowej. Biorąc pod uwagę badania Fremmich Andresena i fakt, że organizacje kreatywne niechętnie inwestują w rozwój pracowników, a ponadto dysponują o wiele niższymi budżetami niż organizacje niekreatywne, widzimy, że teza ta wydaje się uzasadniona. Obecna sytuacja stanowi niewątpliwie pewne wyzwanie dla coachingu, zarówno w kwestii dostosowania samego procesu, jak i oferty do potrzeb organizacji kreatywnych. Zagadnienie to wymaga osobnych badań, natomiast aktualnie, analizując dostępną wiedzę z zakresu motywowania twórców i teorii coachingu, warto zastanowić się nad rekomendacjami dla menedżerów organizacji kreatywnych w zakresie motywowania.

Ze względu na fakt, że w procesie motywowania twórców kluczowa okazuje się motywacja wewnętrzna, właściwym narzędziem do stworzenia systemu rekomendacji dla menadżerów może okazać się piramida poziomów neurologicznych Diltsa, określana w literaturze także jako góra lodowa (Bennewicz, 2008). Zgodnie z modelem poziomów neurologicznych, egzystowanie ludzi w jakimkolwiek systemie, a także funkcjonowanie samego systemu, może być rozumiane i opisane na siedmiu poziomach: środowiska, zachowań, umiejętności, wartości, przekonań, tożsamości oraz na poziomie duchowym (Dilts, 2006 s. 27) (rysunek 2).

Podstawowym poziomem piramidy jest **środowisko**. Są to wszelkie czynniki wpływające na nasze otoczenie. W organizacji czynnikami kształtującymi środowisko są m.in. położenie geograficzne firmy, projekt biura. Kolejnym poziomem są **zachowania**, czyli konkretne działania grup lub jednostek w środowisku. W organizacji mogą to być wzorce pracy czy komunikacji, czyli wszelkiego rodzaju procedury i rutynowe czynności pracowników. Poziom **umiejętności** odnosi się do zdolności wykorzystywanych w postaci konkretnych zachowań w danym otoczeniu. Zdolności jednostki dotyczą m.in. uczenia się, kreatywności, pamięci, podejmowania decyzji. Z perspektywy organizacji poziom ten obejmuje infrastrukturę umożliwiającą wspieranie komunikacji, innowacyjności, planowania i podejmowania decyzji. Poziomy **przekonań** i **wartości** silnie wiążą się z motywacją i mają kluczowe znaczenie w wykorzystywaniu umiejętności w realizacji określonych celów w konkretnym środowisku. Wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się w konkretny sposób w określonym miejscu i czasie. Przekonania i wartości wpływają na poziom **tożsamości**, czyli poziom obejmujący ludzkie poczucie sensu roli i misji, jaką pełni w konkretnym otoczeniu. Tożsamość pozwala odpowiedzieć na pytanie „kim jestem?”, „jaką funkcję pełnię w organizacji, w której pracuję?”, „jaką mam misję?”. Ostatnim poziomem jest **duchowość**, która odnosi się do postrzegania ludzi

jako części większego systemu. Czynniki duchowe decydują o tym, dla jakiej idei realizujemy konkretny cel (Dilts, 2006, s. 27–30). Dwa pierwsze poziomy wiążą się z zewnętrznymi czynnikami i są świadomie używane przez menedżerów w sytuacjach problemowych. Natomiast to poziomy ukryte (umiejętności, przekonania, wartości, tożsamość, duchowość) w największym stopniu decydują o jakości naszego funkcjonowania, podjętych działaniach czy decyzjach (Bennewicz, 2008, s. 45).



**Rysunek 2.** Piramida poziomów neurologicznych Diltsa

Źródło: Dilts (2006).

W procesie coachingowym koncepcja poziomów neurologicznych praktykowana jest jako technika o nazwie „piramida poziomów logicznych” i stosowana jest najczęściej w celu poszerzenia perspektywy klienta w kontekście dyskusji o danym zagadnieniu. Koncepcja pozwala na holistyczne ujęcie problemu i dostrzeżenie powiązań w różnych aspektach tego zagadnienia (Marciniak, 2013, s. 163–165). Technika ta pozwala stworzyć mocną wizję celu, zakotwiczyć ją w motywacji i ułatwić stworzenie ścieżki realizacji.

W odniesieniu tej wiedzy do specyfiki organizacji kreatywnej może się okazać, że narzędzie to w dużym stopniu ułatwi stworzenie systemu motywacyjnego pracowników. Zakładając, że celem menedżera jest przełamanie impasu twórczego w grupie i wspieranie kreatywności jego pracowników, należałoby wcielić się w rolę twórcy i/lub przeprowadzić szczerą rozmowę z poszczególnymi pracownikami i zgodnie z zasadą poszczególnych poziomów, odpowiedzieć na pytania przedstawione na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Przykład pytań stosowanych na poszczególnych poziomach piramidy

Źródło: opracowanie własne.

Pytania te powinny być użyte w odpowiedniej kolejności, zaczynając od najniższego poziomu środowiska i kończąc na poziomie duchowości lub odwrotnie, zaczynając na najwyższym poziomie i kończąc na otoczeniu. Ułatwi to stopniowe przejście przez proces myślowy i holistyczne ujęcie problemu. Odpowiedzi artysty zatrudnionego w branży telewizyjnej i znajomość metod motywowania pracowników sektora kreatywnego, również tych zaproponowanych przez Fremmich Andresena, wygenerowała informacje przedstawione w tabeli 1.

Propozycja zawarta w tabeli 1 ilustruje możliwość zastosowania przedstawionej metody w tworzeniu systemu motywacyjnego w organizacji kreatywnej. Należy zaznaczyć, iż nie proponuje ona kompletnego modelu, a jest jedynie przykładem opartym na wykorzystaniu dostępnej teorii i może być inspiracją dla menedżerów sektora kreatywnego. Przy tworzeniu konkretnego systemu motywacyjnego należałoby uwzględnić specyfikę organizacji i indywidualne podejście do pracowników.

A jakie metody coachingowe można wykorzystać przy motywowaniu freelancerów i artystów prowadzących własną działalność gospodarczą?

**Tabela 1.** Przykład zastosowania metody „piramidy poziomów logicznych”

| Poziom neurologiczny | Pytanie pomocnicze  | Odpowiedź artysty  | Przykład działania motywującego   |
|----------------------|---|--|---|
| ŚRODOWISKO           | Kiedy i gdzie mogę być bardziej kreatywny?  | Gdybym nie miał presji czasu, był wypoczęty i pracował z ludźmi, którzy dają mi wsparcie   | Umiejętne dobranie zespołu/ elastyczność podczas pracy  |
| ZACHOWANIA           | Jakie działania i zachowania motywują mnie do kreatywności?   | Słuchanie muzyki, spacer, korzystanie z kultury, odpoczywanie  | Finansowanie wydarzeń kulturalnych  |
| UMIĘJĘTNOŚCI         | Jakie zdolności i umiejętności pozwolą mi być bardziej kreatywnym?  | Nieszablonowe myślenie, przyjmowanie różnych perspektyw, umiejętność obserwacji  | Organizacja szkoleń, warsztatów   |
| PRZEKONANIA          | Jakie przekonania kształtują moje działania jako kreatywnego twórcy?<br>Jaka rolę odgrywa kreatywność w moim życiu? | Kreatywność to część mnie, muszę tworzyć, zaspokajają to moje potrzeby i określa mnie jako osobę<br>Gdybyśmy nie byli kreatywni, odtwarzalibyśmy te same schematy, dzięki kreatywności tworzymy coś nowego | Stawianie wyzwań  |
| WARTOŚCI             | Dlaczego bycie kreatywnym jest dla mnie ważne?<br>Jakie wartości są w tym dla mnie istotne?                         | Mogę się realizować, mogę czuć się w pełni sobą i twórcą   | Pytanie o zdanie/ okazywanie zainteresowania  |
| TOŻSAMOŚĆ            | Kim jestem, jako zmotywowany i kreatywny twórca?  | Jestem sobą, skuteczny i szczęśliwy  | Docenianie/ stosowanie pochwał  |
| DUCHOWOŚĆ            | Jaka jest moja misja w organizacji?   | Chcę być z siebie dumny i zaspokoić swoje potrzeby twórcze   | Uznanie/ propozycja współtworzenia ważnych projektów/ stwarzanie warunków dających poczucie wolności w tworzeniu i wyrażaniu opinii |

Źródło: opracowanie własne.

## COACH JAKO OSOBA WSPIERAJĄCA MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ FREELANCERÓW I ARTYSTÓW PROWADZĄCYCH WŁASNĄ DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ

Odwołując się do specyfiki sektora kreatywnego i praktyki artcoachingowej, można zauważyć, iż artyści korzystający z procesu coachingowego, to częściej freelancerzy i osoby prowadzące własną działalność gospodarczą niż organizacje kreatywne. Wykorzystując zatem charakterystykę branży kreatywnej oraz wiedzę z zakresu metod motywujących artystów, można sformatować pewne stałe elementy indywidualnej sesji coachingowej w taki sposób, żeby w jak najbardziej kreatywny sposób koncentrowały się one na motywacji wewnętrznej klienta.

Tym sposobem ogólne metody coachingowe można wzbogacić na przykład o zindywidualizowane elementy pobudzające twórczość dzięki wykorzystaniu atrybutów dziedziny sztuki, z którą związany jest dany klient (np. wykorzystanie obrazu w pracy z malarzem, fragmentów filmów, w pracy z reżyserem filmowym itp.). Sztuka powinna stanowić uzupełnienie ogólnych metod i ich kreatywne rozwinięcie. Oznacza to, że konkretny obraz może okazać się inspiracją dla malarza przy pracy nad określeniem i sprecyzowaniem jego celu oraz planu rozwoju zawodowego. W tworzeniu indywidualnego planu rozwoju wokalisty inspirować może ulubiony utwór muzyczny lub tekst piosenki.

Pozytywne rezultaty może mieć także bazowanie na kreatywności w zadaniach proponowanych pomiędzy sesjami. Julia Cameron w książce *Droga Artysty* proponuje wiele nieszablonowych metod, które z pewnością mogą być inspiracją dla coachów pracujących z twórcami. Autorka zachęca m.in. do pisanie tzw. porannych stron. Zadanie polega na codziennym, odręcznym zapisywaniu trzech stron na zasadzie strumienia świadomości. Myśli nie muszą być spójne, ani mądre. Nikt poza coachee tego nie przeczyta. Nie ma złego sposobu na odrabianie porannych stron. Istotne jest, by pisać systematycznie. Pozornie niewiele, a ćwiczenie otwiera nowe perspektywy, kształtuje systematyczność i motywuje do pracy twórczej. Cameron zachęca także m.in. do chodzenia na randki z wewnętrznym artystą, tworzenia galerii potworów czy galerii sprzymierzeńców (Cameron, 2013). Wszystkie te działania pomagają artystom stworzyć lepszy utwór, ale także motywują go do efektywniejszej i bardziej kreatywnej pracy.

Mając świadomość jednej z podstawowych potrzeb twórców, czyli wolności i elastyczności, warto wzbogacić proces pracy z artystą o te aspekty. Praktyka artcoachingowa pokazuje, że umówione terminy kontaktów i spotkań, a nawet podpisany kontrakt, przestają mieć znaczenie, w momencie, gdy artysta potrzebuje przerwy. Z punktu widzenia teorii coachingu takie działanie wpływa niekorzystnie na proces, zaburzając jego ciągłość, natomiast praktyka pokazuje, że nie jest to regułą. Potwierdzeniem może być współpraca z projektantką, która pomimo 3-miesięcznej przerwy w procesie, w ciągu 12 miesięcy osiągnęła wszystkie sprecyzowane przed rokiem cele i nauczyła się technik pomoc-

nych w autocoachingu. Praktyka pokazuje jednak także przypadki twórców, którzy po przerwie nie kontynuowali procesu. Warto mimo to uwzględnić możliwość takiej przerwy przy ustalaniu warunków współpracy i akceptować autonomię twórcy w trakcie procesu.

W procesie coachingowym z artystą warto kierować się również teorią dotyczącą roli nagród i uznania w motywowaniu artystów. Poczucie docenienia może mieć pozytywny wpływ na efekty coachingu. Terminowe wykonanie zadania, czy szybka odpowiedź na maila, mogą być powodem do pochwały twórcy za dobrą współpracę. Ważne natomiast, by forma pochwały, nie przerodziła się w ocenę. Przy stosowaniu pochwały słownej lepiej ją sformułować „Wspaniale, że wykonałeś zadanie w terminie!” niż „Jesteś wspaniały, że wykonałeś zadanie w terminie!”. Drugie zdanie sugeruje ocenę osoby twórcy, co jest sprzeczne z kodeksem etycznym coacha. Artysta samozatrudniony może szczególnie potrzebować form uznania, ze względu na charakter jego pracy i brak możliwości wsparcia ze strony przełożonego.

Mając na uwadze fakt, że presja czasu zabija kreatywność i może działać demotywująco na twórców, warto otworzyć się na elastyczne godziny sesji. Teoria i praktyka coachingu zwracają uwagę na dotrzymanie ustalonych ram czasowych. W przypadku pracy z twórcą przerwanie sesji w istotnym momencie może nieść jednak negatywne skutki i zachwiać pracą podczas kolejnych spotkań. Należy zatem trafnie ocenić etap i pozwolić twórcy dokończyć pracę, nawet jeśli wiąże się to z przedłużeniem spotkania. Nie oznacza to, że zamiast zaplanowanej wcześniej godziny, praca powinna trwać trzy, natomiast nie powinno dopuszczać się do sytuacji, kiedy presja czasu zabija kreatywność klienta.

Warto także zwrócić uwagę na otoczenie podczas sesji. Przestrzeń biurowa może okazać się mniej sprzyjająca procesowi coachingowemu niż kreatywne, ciepłe wnętrza. Ponadto przenoszenie spotkań w niezobowiązujące, ale pobudzające kreatywność miejsca, np. do kawiarni, parku czy na stadion może otworzyć nowe perspektywy w kreowaniu rozwiązań.

Tak naprawdę zagadnienie pozostaje otwarte, gdyż każdy twórca wymaga indywidualnego podejścia. Zadaniem artcoacha będzie zatem odpowiednie rozpoznanie artysty i dostosowanie całej gamy metod do jego potrzeb. Standardowe metody coachingowe warto na bieżąco wzbogacać o zaproponowane przez Fremmich Andresena metody pobudzania motywacji wewnętrznej i kreatywności. Ciekawym rozwiązaniem będzie też bazowanie na piramidzie Diltsa. Zestawiając ze sobą te techniki i konfrontując je z indywidualnym charakterem twórcy, z pewnością można uzyskać efekty w pełni satysfakcjonujące klienta i poprawiające jakość współpracy.

Jak zaznaczono wcześniej, specyfika sektora kreatywnego wymusza wprowadzania zmian w konkretnych obszarach zarządzania, np. w kwestii motywowania pracowników (lub zatrudnienia odpowiedniego coacha) i generuje powstanie nowej terminologii. W Danii na przykład od kilku lat funkcjonuje sprecyzowany przez Helle Hedegaard Heil termin *primadonnaledelse* (ang. *primadonna management*), co oznacza zarządzanie artystami, podobnymi, według autorki, do primadonny, którą należy traktować w sposób wyjątkowy. Również



proces indywidualnej pracy coachingowej z klientem, który pracuje w branży kreatywnej, wymaga odmiennego podejścia i być może zaktualizowanej terminologii. Bazując na twierdzeniu, iż twórcy potrzebują czuć się kochani i doceniani, opisane wyżej metody i techniki współpracy z artystą można przedstawić za pomocą autorskiego narzędzia opartego na czterech sformułowaniach, których pierwsze litery tworzą wyraz LOVE:<sup>1</sup>

- L (*listening*) – słuchanie potrzeb artysty oraz uwzględnianie jego wrażliwości i indywidualności w dobieraniu metod i technik.
- O (*open-mindedness*) – otwartość umysłu i tolerancja na specyfikę pracy z twórcą i jego nieszablonowe zachowania. To akceptacja wolności twórcy i elastyczność we współpracy.
- V (*voyaging*) – podróżowanie z artystą do granic wyobraźni. Używanie kreatywnych metod i technik pozwalających spojrzeć na cele z różnych perspektyw. Podróżowanie w bardziej dosłownym znaczeniu może oznaczać także tworzenie kreatywnych warunków otoczenia czy częste zmiany miejsca sesji.
- E (*expressing recognition*) to wyrażanie uznania i docenianie postępów twórcy w procesie coachingowym. Docenianie może się także wiązać z wykazywaniem zainteresowania działalnością artystyczną twórcy poza procesem.

Uwzględnienie LOVE w procesie coachingowym może dać pozytywne efekty w motywowaniu artystów samozatrudnionych, ponieważ łączy potrzeby twórców ze specyfiką sektora kreatywnego. Bazuje na twórczości i wrażliwości artysty, akceptuje jego indywidualność i specyfikę pracy, a także nawiązuje do ogólnych metod, transferując je do procesu, ale w nieco zmienionej odsłonie.

## PODSUMOWANIE

---

Zarządzanie sektorem kreatywnym jest młodą i niedostatecznie zbadaną gałęzią nauk społecznych. Luki w monitorowaniu i analizowaniu rynku pracy artystów powodują niespójności już na etapie samej definicji i klasyfikacji przemysłów kreatywnych. Małe zainteresowanie badaczy tym sektorem dziwi tym bardziej, że ma on istotne znaczenie w rozwoju gospodarczym i społecznym. Obszar związany z motywowaniem artystów doczekał się wyjaśnienia wśród takich badaczy jak Amabile, Fremmich Andresen czy Fazlagić. Dostępne publikacje wskazują na kluczowe znaczenie motywacji wewnętrznej pracowników kreatywnych. Szczególne znaczenie w motywowaniu artystów mają m.in. poczucie wolności twórczej, potrzeba uznania, chęć rozwoju osobistego i precyzowanie indywidualnych celów. W niektórych sytuacjach czynniki ekonomiczne i presja czasu mogą działać demotywująco na pracę twórczą. Zastosowanie procesu coachingowego lub poszczególnych technik coachingowych może być

---

<sup>1</sup> Schemat LOVE jest narzędziem stworzonym przez autorkę pracy.

kluczowe w motywowaniu pracowników sektora kreatywnego – zarówno pracujących w organizacji, jak i freelancerów lub twórców samozatrudnionych. W przypadku tworzenia systemów motywacyjnych kreatywnych przedsiębiorstw inspiracją dla menedżerów może okazać się uwzględnienie siedmiu poziomów neurologicznych twórcy i zastosowanie techniki „piramidy poziomów logicznych”, opartych na koncepcji Diltsa. Przy prowadzeniu indywidualnego procesu coachingowego wsparciem może okazać się uwzględnienie schematu LOVE, obejmującego takie czynniki jak słuchanie potrzeb artysty (*listening*), otwartość umysłu (*open-mindedness*), podróżowanie do granic wyobraźni twórcy (*voyaging*) oraz wyrażanie uznania i docenianie twórcy (*expressing recognition*). Podsumowanie powyższego tekstu skłania do refleksji dotyczącej kompetencji coacha współpracującego z artystą i stwarza perspektywę badawcze w obszarze artcoachingu.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Amabile, T. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> (5.01.17).
- Bennewicz, M. (2008). *Coaching, czyli restauracja osobowości*. Warszawa: G+J.
- Cameron, J. (2013). *Droga Artysty. Jak wyzwolić w sobie twórcę*. Warszawa: Wydawnictwo Szafa.
- Creative Industries Mapping Document, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (5.01.2017).
- Czarkowska, L. (2014). Model Homo Creator i coaching grupowy – Jak wspierać przedsiębiorców w sektorach kreatywnych. W: P. Kaczmarek-Kurczak i K. Dąbrowska (red.), *Oblicza kreatywności. Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże C*. Warszawa: PINLP.
- Fazlagić, J. (2015). *Kreatywni w biznesie*. Warszawa: Poltext.
- Fremmich Andresen, T. (2009). *Motivation creative employees in creative businesses*, [http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/643/tim\\_fremmich\\_andresen.pdf](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/643/tim_fremmich_andresen.pdf) (5.01.2017).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company.
- Ilczuk, D. (2013) (red.). *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*. Bydgoszcz–Warszawa, [http://kultura.gminick.megiteam.pl/download/is\\_www/Rynek\\_pracy\\_artystow\\_i\\_tworcow\\_w\\_Polsce.pdf](http://kultura.gminick.megiteam.pl/download/is_www/Rynek_pracy_artystow_i_tworcow_w_Polsce.pdf) (5.01.2017).
- Hesmondhalgh, D. (2013). *Cultural Industries*. London: Sage. <http://hellehein.dk/primadonnaledelse> (5.01.17). [http://www.izbacoachingu.com/wpcontent/uploads/Kodeks\\_Etyczny\\_Izby\\_Coachingu.pdf](http://www.izbacoachingu.com/wpcontent/uploads/Kodeks_Etyczny_Izby_Coachingu.pdf) (5.01.17).
- Kołpanowicz, M. (2015) (red.). *Artyści na rynku pracy*. Kraków: Attyka.
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski, A. (1998). *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: A.K. Koźmiński i W. Piotr-

- kowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marciniak Ł.T. i Rogala-Marciniak, S. (2013). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Namyślak, B. (2014). Sektor kreatywny w gospodarce. *Gospodarka Narodowa*, 2(270): 153–176.
- Pięta-Kanurska, M., *Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/10402/05-pi%C4%99ta.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (5.01.17).
- Piotrowski, K. (2006). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: ALMAMER.
- Ratalewska, M. (2016). Rozwój sektora kreatywnego gier komputerowych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 450: 491–500.
- UNCTAD (2008). *Creative Economy. Report*, [http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf) (4.01.17).
- UNCTAD (2010). *Creative Economy. Report*, [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf) (4.01.17).

